



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN-GERENCIA



**CULTURA Y VOCACIÓN DE SERVICIO: ATENCIÓN AL PÚBLICO EN  
VENEZUELA**

Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiae en Administración  
Mención: Gerencia

**Autor:** Esp. Jorge Arbey Valencia Ospina

**Tutor:** Dr. Jaime Buitrago Alba

Mérida – Venezuela  
Diciembre 2020

**C.C. Reconocimiento**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN GERENCIA**

**CULTURA Y VOCACIÓN DE SERVICIO: ATENCIÓN AL PÚBLICO EN  
VENEZUELA**

**Autor:** Esp. Jorge Valencia

**Tutor:** Dr. Jaime Buitrago

**Fecha:** diciembre 2020

**RESUMEN**

La mayoría de las prácticas de atención al público en Venezuela reflejan un vasto contraste respecto al referente teórico universal y a la evidencia empírica de empresas exitosas globalmente. Buena parte del talento humano de las organizaciones nacionales, exterioriza comportamientos reiterados que a la luz de la ontología del servicio serían manifestaciones que desvirtúan las buenas prácticas de atención a las personas. Conforme a la cultura nacional y organizacional, los individuos actúan de manera inconsciente en consonancia con el entorno en el que crecieron y el escenario de la vida social observado desde la infancia.

El corpus científico y literario sobre la conducta social del venezolano promedio, desentraña algunas categorías técnicamente censurables que coinciden con los comportamientos observados en las prácticas de atención al público y en otros escenarios sociales del país. Paradójicamente, el instrumento psicométrico aplicado al personal de la Alcaldía de Mérida, revela que la vocación de servicio es relativamente alta. La muestra estadística fue significativa para el universo planteado, aunque no igual de representativa para todo el país, sin embargo, busca entender la profundidad del impacto de la cultura en la atención al público.

Para explicar esta antinomia, se adicionó una combinación de orientaciones metodológicas de investigación cualitativa con el fin de describir y analizar la realidad estudiada. Esta mixtura paradigmática proporcionó un acercamiento a una etología del personal de cara al público con fundamento en algunas categorías que evidencian el *ethos* comunitario, descubriendo así una explicación aproximada del comportamiento contracultural involuntario que emerge como consecuencia del estereotipo y la autoimagen nacional que domina el comportamiento organizacional.

Se concluye que la vocación de servicio del personal de cara al público en Venezuela es relativamente alta, sin embargo, está condicionada por la existencia de relaciones afectivas que conducen al personal a efectuar una atención al público de forma selectiva. En la práctica, esta vocación se convierte en aversión cuando se atiende a personas desconocidas, no obstante, al tratarse de individuos con los que existe una relación de tipo afectivo como por ejemplo amistad, afiliación política, compadrazgo o familiaridad, la atención se torna extraordinaria. Todo esto, en contraste con los referentes universales de la calidad del servicio y el funcionamiento anónimo que debe darse en la burocracia ideal, según Max Weber.

**Palabras clave:** Cultura, vocación de servicio, atención al público, referente universal, relaciones afectivas.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	8
Planteamiento del Problema	8
Objetivos	34
Justificación de la investigación	35
Delimitación de la investigación	36
II MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL	37
Antecedentes	37
Referentes universales de la calidad del servicio	46
Bases Teóricas	54
El concepto de cultura	57
Cultura nacional	65
Distanciamiento del poder frente a acercamiento al poder	69
Individualismo frente a Colectivismo	72
Indulgencia frente a restricción	75
Orientación de largo plazo frente a orientación de corto plazo	78
Cultura organizacional	82
Cultura de servicio	92
Atención al público	97
Importancia del cliente externo	103
Importancia del cliente interno	109
Orientación al cliente	113
Servicio al cliente	116
La organización centrada en el cliente	119
Calidad del servicio	126
Vocación de servicio	133
Perspectiva psicológica de la vocación de servicio	137
Las actitudes y el afecto	139
Intervención cultural para el cambio	141
Inducir un cambio de cultura de servicio en Venezuela	151

Modelo pedagógico de reflexión para Venezuela	155
Didáctica del modelo	157
Teoría del aprendizaje social	159
El enfoque socio-cultural	160
Estrategias pedagógicas y didácticas del modelo	161
Teoría de la cortesía y su relación con la atención al público	164
Pragmática lingüística: método de análisis conversacional	169
Lenguaje verbal, no verbal y paraverbal	172
Bases constitucionales y legales	174
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	174
Ley del Sistema Venezolano para la Calidad	175
Ley de Protección al Consumidor y al Usuario	176
Ley Orgánica de la Administración Pública	177
Unidad principal de análisis, unidades de registro y vivencias	178
Variables, Eventos de estudio y categorías	181
 III MARCO METODOLÓGICO	184
Enfoque de la Investigación	184
Diseño de la investigación	186
Métodos investigativos	188
Técnicas de Investigación	193
Instrumentos de recolección de datos	196
Población y muestra	198
Lugar de estudio, tipo de muestreo e informantes clave	199
Validez del estudio	201
 IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	203
Resultados del instrumento VOSER en la Alcaldía de Mérida	204
Análisis de resultados por grado de instrucción	206
Análisis de resultados por sexo	207
Análisis de datos en matrices de triangulación	210
Triangulación de fuentes de datos	210
Triangulación de métodos investigativos	210
Triangulación de autores	210
Análisis de la realidad de la atención al público en Venezuela	214
Análisis de resultados del método etnográfico	219
Análisis de resultados del método pragmalingüístico	219
Aplicación del modelo de cortesía de Álvarez (2005)	220
Acciones posteriores al diálogo analizado	226
Análisis de la aplicación del modelo pedagógico	227
Declaración de los últimos informantes clave	231

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	232
Conclusiones	232
Recomendaciones	238
Futura Línea de Investigación	239
REFERENCIAS	240
ANEXOS	262
Anexo 1: Solicitud Instrumento de medición CIP-Alcaldía de Mérida	262
Anexo 2: Instrumento psicométrico de vocación de servicio-VOSER	263
Anexo 3: Constancia de entrenamiento CIP- Aplicación del VOSER	264
Anexo 4: Descripción etnográfica de la atención al público en las organizaciones venezolanas	265
Anexo 5: Transcripción del diálogo espontáneo de una atención al público en la prefectura el Llano de Mérida	272
Anexo 6: Aviso fijado en la oficina de la prefectura el Llano	275
Anexo 7: Publicidad-Taller de atención al público en Venezuela	276
Anexo 8: Modelo pedagógico propuesto como intento de solución a la problemática de atención al público en Venezuela	278

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Geert Hofstede y las dimensiones culturales del comportamiento	67
2. Resultados del informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela	71
3. Dimensiones motivacionales de la personalidad	138
4. Empleados por grado de instrucción y por dependencia	205
5. Triangulación de fuentes de datos	211
6. Triangulación de métodos	212
7. Triangulación de autores	213
8. Descriptores sociales y culturales de la sociedad venezolana	214
9. Motivaciones y rasgos culturales de la sociedad venezolana	216
10. Dimensiones culturales y rasgos de la sociedad venezolana	217
11. Rasgos culturales negativos del venezolano promedio	218

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO	pp.
1. Modelo de Cultura de servicio	95
2. El público son los clientes y los usuarios	102
3. Proceso de cambio cultural	145
4. Relación entre células inteligentes	146
5. Estadísticos descriptivos – Histograma – Aplicación VOSER	204
6. Total de empleados por grado de instrucción de estudio	206
7. Total de empleados por sexo	207
8. Total de empleados por sexo y por grado de instrucción	208

**www.bdigital.ula.ve**

## INTRODUCCIÓN

En los prolegómenos del siglo XX, los teóricos y empíricos de la administración protagonizaron importantes avances en el mundo de las organizaciones plasmándolos en varias elaboraciones, constructos teóricos, tratados e investigaciones. No obstante, con el pasar del tiempo se ha reconocido que el objeto de la administración va más allá de crear modelos cuantitativos para proporcionar procesos y procedimientos científicos que permitan resolver problemas operativos.

Muchos de los enfoques racionales modernos que se aplican en la toma de decisiones administrativas están fundamentados en modelos cuantitativos, sin embargo, existen otras perspectivas apoyadas en metodologías cualitativas, pues múltiples visiones de las ciencias humanas también desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones orientadas al desarrollo del talento humano y a su devenir en el éxito organizacional.

En los inicios del siglo pasado se dio reconocimiento académico a la administración científica de Frederick Taylor (1856-1915), aunque después tuvo que enfrentar las fuertes críticas que dieron origen a los aportes sociológicos de la administración impulsados por Elton Mayo (1880-1949) y Chester Barnard (1886-1961).

Por otro lado, desde los años veinte se dio inicio a la escuela antropológica de cultura y personalidad, liderada entre otros por Ruth Benedict (1887-1948), Margaret Mead (1901-1978), Abraham Kardiner (1891-1981), Ralph Linton (1894-1953) y John Withing (1908-1999), quienes se dedicaron a investigar sobre las relaciones entre la personalidad y las características de la cultura.

A mediados del siglo XX, la teoría de la organización enfatizó en la psicología, las relaciones humanas y la psicología social como respuesta a lo

que las disciplinas cuantitativas no pueden medir, contabilizar o predecir, es decir, el comportamiento humano en lo individual y lo social, teniendo en cuenta que los individuos y los grupos no responden ni reaccionan de la misma manera a estímulos idénticos.

Con la aparición de la escuela del comportamiento, buena parte del estudio de la administración se concentró en los trabajadores y sus relaciones interpersonales, incorporando así las ciencias del comportamiento (Psicología, Antropología, Sociología y Psicología social, entre otras), con el fin de aprender sobre la conducta individual y las interacciones psicosociológicas de las personas.

Distinguidas figuras de las ciencias humanas realizaron aportes fundamentales en la administración, por ejemplo, el filósofo Max Weber (1864-1920) quien fuera cofundador del estudio moderno de la sociología y de la administración pública. Así mismo, el teórico en ciencias sociales Herbert Simon (1916-2001), considerado el precursor de los estudios sobre la conducta humana, la teoría de la racionalidad limitada y la economía organizacional.

Desde la psicología social, Edgar Schein realizó grandes aportes en el campo del desarrollo organizativo y la cultura organizacional, como también Geert Hofstede (1928-2020) con su teoría de las dimensiones culturales. Por su parte, el psicólogo norteamericano David McClelland (1917-1998) se destacó por desarrollar la teoría de las motivaciones humanas.

Tanto Hofstede como McClelland, basaron sus investigaciones en teorías y metodologías validadas internacionalmente, mostrando y comparando el carácter y modos de comportamiento de los seres humanos de varios países del mundo. Ambos autores, construyeron etologías respectivamente sobre las tendencias motivacionales y las dimensiones culturales en la que incluyen a Venezuela. Los datos de estos estudios científicos fueron utilizados como parte del fundamento teórico-conceptual y

como elementos del proceso de la estrategia metodológica de triangulación que se realiza en la presente investigación.

Los sucesos relevantes de las relaciones intra e interpersonales en las situaciones de trabajo, son fenómenos que se han abordado desde el campo de estudio del comportamiento organizacional, el cual se encarga de investigar el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura en los comportamientos observados al interior de las organizaciones, con el fin de mejorar la efectividad (Robbins y Judge, 2013, p. 10).

Las teorías de la escuela neoclásica de la administración expuestas por Peter Drucker (1909-2005) y otros exponentes, plantean que el administrador contemporáneo puede y debe ser ecléctico en sus prácticas, aplicando enfoques científicamente humanizados que incorporen los hallazgos de profesionales en dichas ciencias, y a su vez, recurriendo a la metodología científica que exigen los modelos cuantitativos de la administración. De tal manera que, en la actualidad resulta fundamental el equilibrio entre la aplicación de los enfoques científico y humanista en la administración, a fin de lograr una sensibilidad en la naturaleza, en los hechos y en las realizaciones de los seres humanos.

La presente investigación se apoya en el campo del comportamiento organizacional y por lo tanto en las ciencias del comportamiento, pues estudia las actividades que realizan las personas dentro de las organizaciones y las maneras como la conducta humana puede afectarlas. Este campo de estudio se sirve de la cultura organizacional como herramienta para interpretar el comportamiento de las organizaciones y como instrumento para comprender los procesos de declive, adaptación y cambio sustancial en las mismas.

En este estudio también se utiliza la estadística como herramienta para el análisis de los datos recolectados, mediante un instrumento psicométrico aplicado a una muestra representativa de servidores públicos que laboran en la Alcaldía de Mérida, Estado Mérida, Venezuela.

Las ciencias del comportamiento, las escuelas y las disciplinas mencionadas, facilitaron el estudio sistemático y holístico de la influencia de la cultura en la vocación de servicio y en las prácticas de atención al público del personal de las organizaciones venezolanas.

Este fenómeno pareciera transparente a la vista de los ciudadanos nativos, sin embargo, desde la mirada foránea y la del extrañamiento del antropólogo, supone actos incongruentes e inextricables en buena parte de las interacciones observables y también de las no observables como por ejemplo la hipocresía, pues en organizaciones de otras culturas, muchas de estas interacciones podrían ser consideradas como debilidades y/o amenazas -factores estratégicos- desde el punto de vista del análisis o auditoría organizacional.

En el transcurso de la investigación se identificó una serie de actitudes y creencias populares de los servidores (públicos y privados) en la sociedad venezolana actual. Tales actitudes son disfuncionales en otras sociedades, por lo menos en lo pertinente a las buenas prácticas de atención al público estimadas como referente universal, de acuerdo con varias herramientas del conocimiento gerencial.

La cultura en todos sus ámbitos obedece a modelos de comportamiento estandarizados en una sociedad, arquetipos que son aprendidos y tomados como guías de conducta entre las personas, replicándose arraigadamente en el transcurso de sus vidas. Algunos estudios sobre la cultura organizacional venezolana advierten sobre las debilidades que existen; esta realidad ha sido enunciada durante años por ilustres venezolanos y observadores extranjeros de diferentes épocas, sin embargo, pocos los han estudiado con atención y plena conciencia.

Esta investigación muestra una retrospectiva de dichas figuras nacionales, triangulando sus apreciaciones con etologías acerca del actuar del venezolano y con la realidad social observada por el investigador en los tiempos más recientes, además del análisis de los datos recolectados a

través de los métodos, técnicas e instrumentos que se han considerado pertinentes.

Como antecedentes investigativos, se citaron veinte estudios sobre calidad de servicio, satisfacción del cliente, atención al público y temas afines, realizados en diversas organizaciones venezolanas por parte de investigadores académicos de diferentes universidades del país. Todos ellos identificaron una serie de uniformidades comparables que se relacionan entre sí, referidas a las deficiencias y fallas iterativas que ubican a los clientes y usuarios en situación desfavorable.

Cada uno de los estudios mencionados, exhibe los resultados encontrados y hace recomendaciones particularizadas, entregando aportes importantes a soluciones exclusivas, pero ante todo temporales. No obstante, los diagnósticos de las investigaciones en conjunto, han contribuido invaluablemente al presente estudio en el propósito de diseñar un instrumento pedagógico orientado a la solución estructural de los inconvenientes que existen en atención al público en Venezuela.

Es importante entender que la vocación de servicio y las prácticas de atención al ciudadano no se pueden instituir a través de órdenes, normas o cursos breves como parece que se ha intentado hasta el momento, dado que el trabajo psicosocial requerido para intentar la modificación de la conducta de los seres humanos es complejo, multifactorial y exige tiempo. Por ello resultó fundamental investigar la reincidencia de las irregularidades en el servicio al cliente, especialmente las mostradas en los veinte estudios mencionados, pues se hacía ineludible la búsqueda de explicaciones a dicho fenómeno.

De otra parte, conviene aclarar que este estudio sustancialmente antropológico y psicosocial no es una investigación con fines nobles, pues el instrumento pedagógico que aporta al final realiza un corte en la realidad nacional para que organizaciones competitivas asuman sus conclusiones e intenten mejorar sus servicios. Así mismo, es probable que el estudio no sea

extensible a toda la sociedad, pues a pesar del rigor científico aplicado estará sometido en algún momento a la crítica o al planteamiento de contrafácticos que nieguen la veracidad de todos o parte de los resultados revelados.

Es oportuno destacar que Venezuela es un país verdaderamente hermoso, su sociedad y sus ciudadanos están llenos de virtudes y talentos innegables, plenos de logros. Sus territorios y naturaleza maravillan siempre a los visitantes. No obstante, como toda nación, sobrelleva problemas que parecen invisibles a su misma sociedad. En la actualidad, hay un incontable número de investigaciones que identifican problemas y ofrecen aparentes soluciones a los mismos, sin embargo, el presente estudio sostiene que las raíces de tales inconvenientes no han sido abordadas acertadamente para ser conocidas y corregidas, y lo que es peor, no se avizora un liderazgo que tome bajo sus riendas el problema para brindar soluciones reales.

Si bien es cierto que el investigador tuvo la necesidad de presentar un problema trascendental a su modo de ver, quiso también realizar un gran esfuerzo por desplegarlo en términos atenuados o discretos, matizando y evitando a toda costa un discurso peyorativo. No obstante, es importante advertir que existe la posibilidad de herir el alma nacional, a pesar de no existir la intención. Es por ello que, se invita al lector a concebir esta investigación como una crítica constructiva sin efugios, o tal vez, como una exégesis de un problema severamente arraigado en la cultura nacional, empero nunca, como un vituperio o una agresión a la moral de la nación.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: en el capítulo I se presenta la problematización, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio. En el capítulo II se despliegan el marco referencial con los antecedentes de la investigación, algunas bases teóricas e interpretativas tomadas de diferentes autores e investigadores, las bases legales, los eventos de estudio, las variables y las categorías. El capítulo III muestra el marco metodológico que contiene el enfoque, el diseño, los métodos y las técnicas utilizados en la investigación, así como la población,

la muestra poblacional y los instrumentos de recolección de datos. El capítulo IV expone el análisis y la interpretación de los resultados producto de la aplicación de los métodos e instrumentos. El capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos, el último de los cuales contiene el modelo pedagógico propuesto como intento de solución a la problemática de atención al público en Venezuela.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

El mundo empresarial y de negocios tiende a manifestar su preocupación por el óptimo funcionamiento de las organizaciones y su éxito, un tema fundamental entre profesionales e investigadores del ámbito administrativo y gerencial que ha dado origen a un considerable número de textos donde se desarrollan teorías y constructos teóricos de la organización que presentan resultados de investigaciones, relatos de experiencias, análisis de componentes y observación de interacciones e interpretaciones desde diversos contextos.

Desde la perspectiva cultural y de acuerdo con la cultura de las naciones, el comportamiento de las personas y las instituciones exhibe particularidades que identifican la naturaleza de sus realidades sociales. Tal diversidad cultural singulariza las diferencias de comportamiento, es así como japoneses, australianos, asiáticos, africanos, europeos, norteamericanos y latinoamericanos contrastan en muchos de sus aspectos culturales exteriorizando lo que Harris (1990) describe como “asombrosos contrastes de la condición humana” (p. 543).

El diccionario de la lengua española, define el término cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres” de un grupo social. De modo general, este concepto de cultura se refiere a la forma de entender la vida y las tradiciones, por ejemplo, de una nación, desde la identidad y la idiosincrasia de sus habitantes en términos de los comportamientos que se observan en los diferentes contextos humanos dentro de cada territorio.

Es pertinente atender aquí, a los señalamientos sobre que “no hay culturas ni superiores ni inferiores; sólo diferentes” (Andrade, 2010), o lo inútil de “hablar de culturas malas y buenas” (Rial, 2013, p. 99). Lo cierto es que la

existencia de descriptores sobre aspectos comportamentales implícitos en referentes universales o estándares de normas internacionales, permiten comparar y evaluar dichos aspectos entre diversas culturas.

La cultura organizacional de cada empresa pareciera estar subsumida en la cultura nacional, sin embargo, existen otros aspectos de tipo interno y externo que también la influencian. Por ello es razonable suponer que la actitud del personal obedece en gran parte a su cultura. A este respecto Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske (2013) señalan que “la cultura nacional, las subculturas, la cultura organizacional y la historia influyen en los patrones de comportamiento de los empleados y en las estructuras y procesos de las organizaciones” (p. 63).

Por su parte Peñaloza (2005) afirma que “la cultura es un aspecto crucial para entender el comportamiento de las organizaciones hacia el servicio” (p. 136). De esta manera, la cultura de servicio del personal de una empresa dependerá en buena parte de su cultura organizacional, definida por Müller (1999) como:

Los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. (p. 24).

Según esta definición y para efectos del presente estudio, se entenderá entonces que la cultura organizacional abarca entre otros aspectos, la forma en que los empleados atienden al público, las diversas actitudes que asume el personal hacia los clientes o usuarios y el lenguaje verbal y no verbal utilizado en los escenarios de atención.

Del análisis de las actitudes de los empleados y del lenguaje utilizado por ellos en una empresa, es posible evaluar la calidad (excelente o débil) de la atención al público que hace parte de la cultura organizacional.

Para lograr la excelencia en la atención, toda empresa debe circunscribir una cultura de servicio a su cultura organizacional, la cual debe estar liderada por una gerencia exitosa principalmente en las gestiones de marketing, talento humano y calidad total. También es necesario que los socios o accionistas pasen a formar parte fundamental en la construcción de la visión, misión, metas y compromisos de la empresa, frente a las satisfacciones que ésta debe suministrarles.

Desde esta mirada, la excelencia en la atención al público depende entonces de una virtuosa cultura de servicio, es decir, del “auténtico sentido de entregar lo mejor que se tiene como persona para ayudar a otros en un ambiente determinado” (Maldonado, 2015, p. 104). Sin embargo, ante las deficiencias explícitas del servicio “en ocasiones resulta necesario cambiar la cultura de una empresa o acelerar su proceso de mejoría” (Müller, 1999, p. 26), para lo cual este autor propone cambiar la vieja cultura de producto a una nueva cultura de servicio orientada hacia el cliente, con el fin de lograr la satisfacción del mismo (p. 88).

Para llevar a cabo un cambio de cultura, es fundamental adentrarse en el origen de la misma ayudados por las ciencias del comportamiento (antropología, psicología, sociología y psicología social), pues a través de estas es posible identificar las influencias externas que instauran la cultura, sus puntos fuertes y débiles, además de advertir sobre las prácticas que se deben olvidar y las que se pueden aprender. A este respecto, Hofstede (2012) afirma que las culturas organizacionales pueden ser modificadas y controladas con “una adecuada atención por parte de los gestores, así como el dinero y el tiempo suficientes” (p. 427).

Desde la perspectiva gerencial, una de las visiones trascendentales de Drucker (1974) emerge al observar que la finalidad primordial de toda empresa es “crear un cliente” (p. 50), observación que realizó desde la primera edición de su libro “Gerencia de empresas” en 1957, al hacer énfasis en la “satisfacción del cliente” (p. 65) y en la “calidad de servicio” (p. 72).

El pensamiento de este autor a mediados del siglo XX, sugiere que el negocio de toda empresa consiste en el servicio, a través del cual se puede establecer una clientela y fidelizarla con el fin de satisfacer sus necesidades de una manera integral aumentando sus probabilidades de éxito. En la actualidad, la calidad de servicio y la orientación hacia la satisfacción del cliente, siguen siendo un referente con respecto a las prácticas de atención al público.

Por su lado, Kotler y Keller (2012) luego de publicar varios textos sobre “Dirección de Marketing” como en el caso de su primera edición en 1967, argumentaron que “las empresas deben ser orientadas al cliente y al mercado” (p. XV), sugiriendo así que el público es en máximo grado la razón de ser de toda organización comercial.

En esta concepción del cliente como centro de atención principal de toda empresa, resulta ineludible la prestación de un servicio de excelencia. A este respecto Buitrago (1998) señala que “para prestar un excelente servicio al cliente se requiere una actitud de servicio; es decir: sentir, pensar y actuar en función del cliente. Es ir más allá de un trato cordial con el cliente” (p. 118). Actuar de este modo en función del público constituye un referente universal, aunque todavía quedan naciones en el mundo que tal vez por las características de su cultura no han podido alinearse con el estándar.

Lo expresado hasta aquí, reafirma que la razón de ser de las organizaciones son los clientes, el público, los usuarios, los consumidores, los ciudadanos, o como corresponda denominar a las personas objeto del servicio en un momento y contexto determinados. Es por ello que los estudios del movimiento por la calidad, han puesto a disposición de los gerentes y directores varias herramientas que definen los estándares de servicio al cliente, los cuales orientan las organizaciones a ofrecer un servicio excepcional, basado en referentes universales suficientemente comprobados.

El movimiento por la calidad ha evolucionado desde el siglo XIX hasta nuestros días y aunque ha ido más allá de la administración de la calidad total, su principal énfasis sigue estando en las “necesidades del cliente y el mercado” (Gutiérrez, 2010, p. 11).

Los modelos universales tienen como objetivo encaminar determinadas actividades hacia el mejoramiento, en el intento de alcanzar un estándar legitimado. Uno de los referentes internacionales más recientes en el ámbito empresarial de la calidad, lo constituye la norma ISO 9001:2015, cuyo numeral 5.1.2 enfatiza el liderazgo y compromiso de la alta dirección con respecto al “enfoque al cliente” (Anderi, 2016, pp. 74-75).

La base racional que plantea el enfoque al cliente en la norma mencionada, está descrita en la publicación de ISOTOOLS Excellence (2019), la cual señala lo siguiente:

El éxito sostenido se alcanza cuando la organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas de las que dependa. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras tanto de los clientes como de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización (p.17)

Por su parte Kotler y Armstrong (1994), en los años noventa señalaban que “las empresas deben empeñarse en desarrollar vínculos más fuertes con sus clientes finales y conseguir su fidelidad” (p. 667). Los mismos autores, ya en el año 2012 señalan que “las compañías exitosas de hoy tienen algo en común... están muy enfocadas en el cliente” (p. 4). Estos autores sostienen que el enfoque al cliente ha evolucionado universalmente desde finales del siglo pasado y sigue contribuyendo decisivamente al éxito empresarial. Sin embargo, en la organización venezolana no parece haber un eco general sobre el enfoque al cliente, un aspecto que debe analizarse.

En cuanto a la atención al público en Venezuela, el investigador ha reunido desde el año 2003 un registro de evidencia empírica en un diario de

campo, así como literatura e investigaciones que revelan algunas debilidades en la cultura de servicio que caracteriza a las organizaciones del país.

Desde las perspectivas psicosocial y psicohistórica, se han estudiado tendencias valorativas positivas del venezolano, entre las cuales destacan la generosidad, el coraje y el igualitarismo (Montero, 2008:115). También aparecen entre éstas, la alegría, la simpatía y la inteligencia (p. 161). Sin embargo, resulta paradójico que en los escenarios de atención al público en el país sean poco observados estos atributos, como se verá más adelante.

En el trabajo de compilación coordinado por Garassini y Camilli (2014:7-9), varios investigadores identificaron como fortalezas del venezolano la gratitud, la pasión, la espiritualidad, el humor y el perdón, cualidades positivas que de algún modo pueden relacionarse con la amabilidad y la vocación de servicio. No obstante, es importante enfatizar que dichos atributos parecieran no predominar en las actitudes que se observan en el personal de cara al público al ejercer sus prácticas.

Estas autoras también hacen referencia a ciertos rasgos débiles que identifican a gran parte de los venezolanos, pues “han sido descritos, en el contexto de una economía petrolera, típicamente arrogantes, anárquicos y motivados al poder y al estatus” (p. 47). Estos rasgos de la personalidad, pudieran estar impidiendo a buena parte del personal de cara al público ejercer de forma natural las buenas prácticas de atención.

De otro lado, los estudios de Granell, Garaway y Malpica (1997) parecen confirmar la paradoja mencionada cuando señalan que en Venezuela “la escasa orientación al cliente y el trato poco cortés con el extraño parecieran ser contrapuestos con la jovialidad y sociabilidad del venezolano” (p.44). Sin embargo, en contraste con lo señalado, los autores también aseguran que no hay que dejarse llevar por las apariencias y relatan lo siguiente:

Pruébe haciendo un comentario amable o sonriendo y quizás note que esa persona tan seria es capaz de establecer una relación cálida y de ayuda. Pero primero tiene que sentir que es el otro el que está dispuesto a romper el hielo y a tratarlo como igual. Si sabes vencer la barrera inicial puedes terminar logrando que sean muy amables (ib.).

Probablemente resulta efectivo llamar la atención del personal de cara al público haciendo uso de estrategias como la descrita en la cita anterior, sin embargo, esto implicaría una contradicción respecto a los referentes universales de la calidad de servicio predicados por el marketing, la gerencia del talento humano y la calidad total.

Con respecto a las enseñanzas del marketing, Kaufman (2011) señala que “para atraer los clientes primero hay que llamar su atención, y luego hacer que se interesen” (p. 18). Así mismo, Leland y Bailey (1997) afirman que una de las habilidades fundamentales en el proceso de ventas es “captar la atención del cliente en una forma positiva y, sobre todo, en sus términos” (p. 331). De igual forma, el programa de formación y empleo del Banco Santander (2015), recomienda que, si el personal de las empresas “consigue ser amigo de sus consumidores y les ofrece un trato personalizado, será más fácil conseguir su fidelización” (p. 15). Como se podrá observar, los señalamientos de estos autores expresan claramente que el cliente es el sujeto a cautivar por parte del personal de cara al público, y no inversamente.

Desde la gerencia del talento humano, Chiavenato (2007) señala que “las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.)” (p. 77). Para este autor, uno de los objetivos empresariales es la satisfacción de las necesidades del cliente, meta que podría ser alcanzada si se cuenta con el recurso humano debidamente

seleccionado y formado para ello. A este respecto, Peñaloza (2004) también señala que:

Si se está seleccionando personal para tratar directamente con el cliente, se requiere, además, una clara disposición a servir... se recomienda la aplicación de test que ayuden a determinar la vocación de servicio de este personal, pues no todas las personas tienen actitudes adecuadas para estar en el "front-office" (p. 46).

Como se puede observar en esta cita, la autora sostiene que las empresas deben seleccionar cuidadosamente su personal de cara al público teniendo en cuenta su vocación de servicio, es decir, su inclinación a satisfacer las necesidades del cliente mediante su disposición de servir. Por su parte, Castillo (2009) señala que:

La formación aumenta la satisfacción de los clientes. Los clientes saben detectar cuándo un empleado es un buen profesional, entrenado y formado adecuadamente... activos, hoy en día, de un elevado valor imposible de monetizar (p. 23).

Es indispensable entonces que en la organización se forme y se entrene al talento humano con la finalidad de dejar claro e interiorizado el valor de satisfacer a los clientes (Peñaloza, 2005, pp. 153-157).

Por otra parte, la literatura sobre gerencia, marketing, dirección del servicio, calidad del servicio, etc., está saturada de frases alusivas a la importancia del cliente como por ejemplo: el negocio de toda empresa es lograr "la satisfacción del cliente" (Drucker, 1974), "el cliente es el rey" (Albrecht y Zemke, 1988; Bank, 1993; Horovitz, 1994), "el cliente manda" (Blackwell y Stephan, 2002), "las empresas deben ser orientadas al cliente y al mercado" (Kotler y Keller, 2012), "el cliente siempre tiene la razón" (Leland y Bailey, 1997; Kotler y Armstrong, 2012), los clientes son la razón de ser de la empresa (Naím, 1989; Barroso, 1999; Peñaloza, 2005). Sin embargo, en la

empresa venezolana estas frases no parecen tener el eco universal que poseen.

Para corroborar la importancia medular del cliente en la organización, en los párrafos siguientes se narrarán algunos ejemplos donde se ratifica que el éxito de grandes compañías mundiales se debe en buena parte al elevado interés que estas demuestran por sus clientes, a los esfuerzos realizados para conservarlos y al ingenio utilizado para mantenerlos satisfechos.

Como primer ejemplo, la multinacional Wal-Mart conocida como la minorista más grande del mundo, incluye recordatorios en los recibos de nómina de los empleados como el siguiente: “Este pago es una realidad gracias a nuestros clientes” (Kotler y Keller, 2012, p. 366). Este mensaje recuerda a cada empleado que el salario recibido es gracias a los clientes, a quienes deben tratar con respeto y servirles luchando por la excelencia.

Según los autores, el señor Sam Walton (fundador de Wal-Mart) exige a cada uno de sus empleados el siguiente juramento: “Juro y declaro solemnemente que a cada cliente que se me acerque a tres metros le sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré, o que Sam me lo reclame” (ib.). Esta política, revela el interés de esta exitosa empresa por sus clientes a través de las orientaciones o directrices que rigen la actuación de sus empleados.

Por su lado, Bergdahl (2007) confiesa haber aprendido de Wal-Mart y su fundador, una acción que realizan los empleados para hacer reconocimiento a clientes denominado Lagniappe, “un concepto de atención al cliente criollo francés... Lagniappe es proporcionar algo más como detalle... supone una manera de traducir el concepto de superar las expectativas de los clientes con acciones por parte de los empleados” (p. 217). El autor agrega que:

Las tácticas de atención al cliente de Wal-Mart están llenas de posibles aplicaciones de lagniappe. Incluyen: saludar, sonreír, ofrecer un carro de la compra, establecer contacto visual, preguntar

con entusiasmo “¿le ayudo?”, usar buenas habilidades para escuchar, conocer la tienda y la ubicación de los productos, llevar los clientes al producto solicitado, pasar rápidamente a los clientes por las cajas y agradecerles la visita (pp. 218-219).

Como puede verse, la compañía Wal-Mart es un ejemplo de empresa global exitosa gracias a su estrategia y estilo de atención “Lagniappe”, una manera de apresurar el cambio de consumidores cautivos o simples compradores, a clientes satisfechos y en camino a la fidelización.

Un segundo caso empresarial exitoso es la compañía Disney, más conocida por sus parques “Walt Disney World” (Orlando) y “Disneyland” (California), en los Estados Unidos. Las razones de su éxito son expuestas por Lipp (2015), quien explica cómo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma a los empleados más leales y competentes del mundo, “el objetivo de la Universidad Disney es cristalino: todos se especializan en la gente” (p. 105).

Una de las cuatro grandes prioridades del modelo operativo que se aplica en Disney es “la cortesía”, su personal conoce el valor de sonreír y hablar con amabilidad, así como ser simpáticos con los invitados, pues según Lipp “darle indicaciones a un invitado con la palma abierta y una sonrisa es mucho más efectivo que señalar con un dedo y fruncir el ceño” (p. 112-113).

El autor señala que “la falta de cortesía del elenco podría envenenar hasta el ambiente más seguro e interesante” (p. 113), refiriéndose a la importancia de ser amables. También expresa que, en las capacitaciones “el personal destacó el vínculo entre atención permanente a los detalles y necesidad de proporcionar un excepcional servicio a clientes” (p. 117). Disneylandia ha obtenido su éxito global al especializarse en la gente, es decir, en los clientes que llegan a ellos desde todas partes del mundo.

El fenómeno o magia de la empresa Disney es explicado por Capodagli y Jackson (2007), al señalar lo siguiente:

La solidez de Disney en lo que respecta a la dirección y la estrategia global, su incomparable atención al cliente, la formación de los empleados y las pocas fluctuaciones de personal, su creatividad productiva y su espectacular rentabilidad, representan una combinación de elementos que configuran el modelo empresarial perfecto (p. 17).

Según estos autores, los principios esenciales del creador de la empresa (el señor Walt Disney), siempre fueron “mejorar la atención al cliente, la productividad y las operaciones internas” (p. 18). Al parecer, la aplicación de estos principios ha permitido a Disney llegar a la cima del éxito.

Otra célebre empresa, es la compañía multinacional de restaurantes McDonald's, uno de los casos exitosos más emblemáticos del mundo. Sobre esta empresa, Bryman en Noren y otros (2007) destaca que “de los empleados de mostrador se espera que actúen con gran amabilidad hacia los clientes para hacer la experiencia de comer en McDonald's aún más placentera y aumentar la probabilidad de realizar mayores ventas” (p. 30).

En forma análoga a estos autores, Royle (2000) en su investigación sobre McDonald's, destaca que de los empleados en las cajas “se espera que se controlen internamente, siendo complacientes, alegres, sonrientes y atentos con los clientes, aun cuando éstos sean groseros y ofensivos” (pp. 63-64). El autor afirma que esta forma de trabajo emocional de los empleados, es un componente del espíritu de “servicio de calidad y valor” (p. 30). Como se puede observar, estas estrategias enfocadas en la atención al cliente son en buena parte la razón del éxito de McDonald's.

Para Packard (2007), uno de los creadores de la multinacional Hewlett Packard, el éxito de su compañía se debió principalmente al hecho de “escuchar a los clientes” (p. 121), convirtiendo así su empresa en otro exitoso caso empresarial del mundo gracias a la estrategia centrada en los consumidores.

El gigante internacional de mensajería FedEx, también ha revelado que su éxito se debe en gran parte a la concentración de la empresa en “la satisfacción del cliente” (Gupta y otros, 2007, p. 145).

En la reconocida aerolínea internacional SOUTHWEST, uno de los factores fundamentales para la eficacia del liderazgo es “la preocupación por los demás” (Hoffer, 2007, p. 62). La confianza, credibilidad y preocupación por sus empleados (clientes internos), hacen que estos a su vez reflejen esa preocupación por sus clientes externos, generando un ambiente de confianza y gratificación, una de las razones fundamentales de su éxito.

Más recientemente STARBUCKS, la empresa que cambió el concepto de tomar un simple café creando un hogar fuera del hogar, tiene entre sus principales objetivos “los verdaderos enlaces con los clientes” (Simmons, 2007, p. 179).

Desde la perspectiva gubernamental y las buenas prácticas de atención al usuario en la administración pública, vale la pena mencionar el modelo INTRAGOB de calidad diseñado por Sánchez, Rincón y González (2005). Este modelo fue desarrollado para el gobierno de México en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (presidente Vicente Fox), un modelo gubernamental exitoso marcado por el mejoramiento en la eficiencia y la eficacia de las organizaciones del sector público en ese país. Al inicio del documento que lo presenta, los autores indican lo siguiente:

El Modelo de Calidad INTRAGOB está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (AFP), a consolidar el servicio civil de carrera, a desarrollar una cultura de calidad y a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad (p. 4).

Este modelo gubernamental centrado en el público, considera a los usuarios como “eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua,

innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las dependencias y entidades de la administración pública federal” (p. 4). La propuesta de modelo de “Gobierno de Calidad”, fue la consecuencia de la falta de confianza que tenían los ciudadanos en el gobierno mexicano a finales del siglo pasado y al desafío de la nueva competitividad internacional.

Un análisis realizado por Moyado (2013) sobre la gestión pública de la calidad en México, confirmó que el modelo INTRAGOB fue bien recibido por los funcionarios del gobierno del presidente Fox, debido a un precedente positivo con un modelo similar llamado PROMAP, el cual se había implantado en un gobierno anterior.

La buena noticia expresada por el analista, es que “en términos cuantitativos bajo el modelo INTRAGOB, entre 2001 y 2006, se logró la certificación, bajo la norma ISO-9000, de 1.722 centros de trabajo y 1.871 procesos por parte de diversas dependencias y entidades de la administración pública federal” (pp. 51-52). El autor asegura que este modelo constituyó un paso importante en la modernización de la gestión pública en México, pues los avances se han hecho notar y los alcances y capacidades desarrollados saltan a la vista.

Por otro lado, el documento de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos USAID (2013), sobre las directrices detalladas para la mejora de la administración tributaria en América Latina y el Caribe, expone otros esfuerzos con resultados positivos realizados sobre la calidad de los servicios al usuario en el sector público de la región mencionada.

En dicho texto, se afirma de manera general que “los contribuyentes esperan el mismo nivel de servicio de las organizaciones públicas como el que reciben de las mejores organizaciones del sector privado” (p. 126). No obstante, en Venezuela parece que el nivel de expectativa señalado no es frecuente entre los usuarios del sector público.

El mencionado documento indica que las administraciones tributarias de todos los países, deben “establecer su visión enfocada en los

contribuyentes” (ib.) y señala que, “casi todos los países de Latinoamérica y el Caribe (LAC) han iniciado algún tipo de programa de servicio al contribuyente” (p. 137). Llama mucho la atención que el documento hace mención a diversos casos de países Latinoamericanos, sin embargo, no incluye a Venezuela.

Las estrategias con enfoque al cliente utilizadas por las empresas privadas y administraciones públicas que se han mencionado hasta ahora, corroboran que son parte del éxito que sostienen. A este respecto, Peñaloza (2004) señala que “hacer del cliente la razón de ser de la empresa... es la clave para el éxito empresarial” (p. 50), afirmación hecha también por Naím (1989:95). En consecuencia, las buenas prácticas de atención al público en la cultura empresarial, son evidentemente una poderosa herramienta para captar clientes y fidelizarlos, desafío fundamental que debe asumir la gerencia moderna para asegurar y mantener el éxito.

Después de relatados los casos de empresas centradas en el cliente y los gobiernos preocupados por la satisfacción del contribuyente, es preciso mencionar que, en la mayoría de las empresas públicas y privadas venezolanas no es frecuente el uso de tales estrategias y estilos utilizados para la atención al público.

Desde la experiencia del investigador como cliente-usuario de muchas organizaciones del país, se ha observado que gran parte del personal interactúa en contraposición a las apreciaciones que sobre el servicio al cliente tienen los especialistas de la gerencia del talento humano, el marketing y la calidad total.

Para los foráneos es evidente que la atención al público en el país presenta circunstancias recurrentes en las que por lo general los mismos extranjeros y hasta algunos venezolanos, conscientes de varias acciones descorteses, perciben una impresión negativa de las organizaciones, traduciéndose en un motivo de insatisfacción.

Parece natural entre los venezolanos, tal vez por tratarse de individuos de una misma cultura o creencias populares, que pocas veces se vean confrontados a grandes dificultades para entablar un diálogo, mientras que los individuos poseedores de otra cosmovisión, cultura, valores o tradiciones diferentes se sienten a menudo incómodos y hasta agredidos ante las circunstancias de descortesía y desatención. Este fenómeno pareciera obedecer a la cultura nacional, pues generalmente esta “opera en el exterior de nuestra conciencia” (Hall citado por Kreitner y Kinicki, 1997, p. 33), razón por la cual muy pocas personas suelen reflexionar sobre su propia vivencia cultural.

Cabe destacar que, en varias ocasiones el investigador participó en casos excepcionales en los que la atención y el servicio al cliente superaron sus expectativas, sobre todo cuando se presentó como recomendado de otra persona o cuando alguien del personal de cara al público resultó ser un amigo, un compadre, un vecino o un familiar. Las demás experiencias como cliente o usuario no cumplieron con las expectativas del investigador, siendo notorios y sucesivos los patrones de conducta casi generalizados en la mayoría de los empleados de cara al público, comportamientos que parecen formar parte de la cultura organizacional y nacional que identifica a la población.

Con la finalidad de corroborar la existencia de los comportamientos mencionados a través del tiempo, se acudió a la lectura de varias situaciones pertinentes descritas en obras literarias y estudios científicos de diferentes autores e investigadores del ámbito nacional e internacional, en las cuales se muestran deficiencias significativas en cuanto a las prácticas de atención al público observadas en las organizaciones del país.

La consideración de estas prácticas como inapropiadas nace de la comparación de las mismas, con las reglas de normalización establecidas en los referentes o estándares universales, es decir, con los modelos ejemplares de calidad de servicio reconocidos internacionalmente como la escala

SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993:205-217) y la norma ISO 9001:2015 definida por la Organización Internacional de Normalización que se aplica a los productos y servicios.

En primer lugar, se hará mención de Spence citado por Pino y Calzadilla (2012), un británico que describió sus experiencias en Venezuela durante su estadía en 1871 y 1872. Uno de los relatos correspondientes al siglo XIX sobre su percepción del servicio en Venezuela es el siguiente: “El gran hall del hotel había sido decorado y preparado para la ocasión con debido respeto al buen gusto artístico; pero aunque los adornos eran muy vistosos, las viandas eran malas, y el servicio peor” (pp. 301-302). Nótese que el británico narra una situación de deficiencia en las prácticas de servicio al cliente, ocurrida hace más de un siglo.

Otra situación relacionada con la anterior, está registrada en un estudio de Requena y Serrano (2007) sobre la calidad de servicio en un sector empresarial del área metropolitana de Caracas, donde los autores citan a Herrera-Luque (1981), quien señala lo siguiente:

En Venezuela existe el común problema para todos los consumidores a la hora de obtener algún servicio, (sea éste de cualquier índole) de cuestionarse las siguientes interrogantes: ¿Cuánto debo esperar para recibir un servicio en este establecimiento comercial o en determinada oficina pública?; ¿Cuáles son mis expectativas de calidad de servicio a la hora de contratar un servicio? Dichas respuestas resultan difíciles de responder consecuencia de la falta de cultura de servicio que caracteriza a las instituciones venezolanas (pp. 14-15).

Estas palabras, parecen ratificar que en la segunda mitad del siglo XX las prácticas de atención al público en las organizaciones del país continuaban presentando inconvenientes, a pesar de los avances obtenidos mundialmente sobre los estudios organizacionales.

A principios de los años noventa, la deficiencia en las prácticas de atención al público en el país parece continuar. Rial (2000), relata un

escenario del año 93 con respecto a una agencia bancaria de Caracas, perteneciente a uno de los bancos más importantes en el territorio nacional:

Luce limpio, bien cuidado y tecnológicamente al giorno; aparte del mobiliario moderno y de la tabiquería en tonos sobrios, hay electrónica por todas partes... La ilusión se rompe, sin embargo, en el mismo momento en que se inicia la interacción del cliente con el personal que debe atenderlo y resolverle sus problemas. Es ahí cuando, a pesar de la parafernalia, se nota que los chamos de la caja pierden un tiempo precioso conversando entre ellos y contándose chistes, o que la señorita de cambio no entiende la transacción que tiene que hacer, o que los teléfonos revientan y nadie los atiende, o que sencillamente y para callar todas las voces de protesta, "señores, el sistema se cayó; buenas noches" (p. 161).

En esta narración, la tecnología del importante banco venezolano deslumbraba a los clientes, y por supuesto, esto hace parte del bienestar que se puede sentir al ingresar en una organización. Sin embargo, la atención al público resulta inadecuada dado el comportamiento de los empleados.

En el relato anterior y otros subsiguientes narrados por el autor, este concluye que "ninguna receta funciona si no se invierte, primero y sobre todo, en la gente" (p. 163), refiriéndose aquí, a la falta de capacitación y motivación del personal de la empresa venezolana.

En igual perspectiva, hay un ejemplo del sector turístico venezolano al que hizo referencia Gómez F. (1999), sobre el cual indica lo siguiente: "Es notoria la falta de empresas de turismo interno, bien organizadas, que ofrezcan un servicio seguro y de calidad, que provoquen volverlos a utilizar" (p. 4-29). El autor reconoce que, en Venezuela hay personal que atiende al turista sin la menor consideración ni la más elemental fórmula de cortesía, resultando a veces víctima de lo que él mismo llama un verdadero "atraco legal" (ib.).

De otro lado, Granell et al. (1997: XXIX), llevaron a cabo un importante estudio detallado sobre el fenómeno cultural venezolano, el cual incluyó más

de dos mil participantes en encuestas y entrevistas, obteniendo numerosos hallazgos que alcanzan hasta las partes más escondidas de la vida de las organizaciones. En dicho estudio, los autores reflexionaron lo siguiente sobre la debilidad que se ha venido planteando en la presente investigación:

En un mundo tan globalizado y competitivo como el actual, la orientación y atención al cliente es un factor fundamental. En Venezuela, ésta es una debilidad importante de la cual se lamentan de manera consistente las empresas de servicio más variadas, sobre todo en épocas de crisis y mayor competencia. Empresas de comida rápida, de servicios básicos, de turismo, de consumo masivo, todas ellas, además de tener problemas de alta rotación de personal, suelen tener muchas dificultades para lograr que sus empleados traten con amabilidad y cortesía a sus clientes. En ocasiones, la escasa orientación al cliente y el trato poco cortés con el extraño parecieran ser contrapuestos con la jovialidad y sociabilidad del venezolano. Pero esta aparente contradicción podría ser superficial. Al extranjero que llegue a Venezuela quizás le sorprenda cierta indiferencia –y hasta rudeza- con la cual podría ser tratado por un oficial de Extranjería. Es probable que no le mire a los ojos, que apenas le salude y que hasta le devuelva sus documentos de mala gana. Igualmente, si va a una tienda y pregunta por un par de zapatos, notará, quizás en contraste con su país de origen, que la dependienta no tiene el menor interés por vender o por hacer algún esfuerzo para enseñarle los distintos modelos (p. 44).

Poco después de iniciado el nuevo milenio, Peñaloza (2005:11-13) planteó que “el servicio” es una ventaja competitiva en las actividades de mercado, ya que este posee un valor agregado para los clientes o usuarios. No obstante, la autora señala que “a juzgar por la realidad mostrada en muchas de las organizaciones del medio venezolano, no le han dado a este componente la importancia que merece” (p. 107), afirmación que sustenta basada en la observación y en las vivencias de su desempeño laboral en varias organizaciones del país.

Para la autora, el desinterés hacia el servicio en el país pareciera estar marcado por varios aspectos entre los que considera “el desempeño

humano, la parte blanda, como se denota al conjunto de prestaciones realizadas antes, en el momento y en la post-venta" (ib.), es decir, este componente debería estar orientado a las buenas prácticas de atención al público que se enmarcan dentro del referente universal conocido, en cada una de las etapas del proceso de venta. A este respecto, la autora sostiene que el público "espera atención, dedicación, prontitud en la entrega" (p. 108), en vez de "esperar el doble de tiempo" (ib.) o encontrarse "a un empleado apático, evasivo o descortés" (ib.).

Por su parte, Maestre (2008) menciona de manera general que la calidad de los productos y los servicios son una fuente de satisfacción para los clientes, sin embargo, señala lo siguiente:

Situaciones observadas con frecuencia en el país traslucen el significativo deterioro que el concepto de "calidad sostenible" ha venido experimentando... Esto contrasta con el esfuerzo que, en los ámbitos tanto privado como público, realiza la mayoría de las naciones latinoamericanas... Frente a esta realidad global y regional, Venezuela, en términos generales, se destaca como la antítesis de lo que hacen los demás. Por ejemplo, el concepto de atención integral del turista o el cliente que visita un establecimiento comercial dista mucho de lo que encuentra en Colombia, Perú o Chile, por citar sólo tres ejemplos cercanos (p. 9).

Esta cita expresa que el personal de la empresa privada venezolana continúa con las actitudes referidas de atención al público en los apartes anteriores. No obstante, las descripciones críticas elaboradas por los diferentes autores sobre los hechos y conductas relativas a las deficiencias en la cultura de servicio en la empresa privada, se corresponden también con lo afirmado por otros autores en cuanto a los patrones de comportamiento estereotipado del personal que integra las organizaciones gubernamentales del país.

Cabe destacar que, en contraposición al referente universal de orientación al cliente, Barroso (1991) describió varios de los constantes

atropellos que padecen los usuarios al ser atendidos en las organizaciones públicas venezolanas:

Si vas a sacar un documento, ‘vuelva otro día’, ‘el encargado no está...’, eso significa que está tomando café... está en una reunión o simplemente no vino hoy. Si vas a sacar una solvencia, harás tu cola... preguntarán por encima de ti y, cuando llegue tu turno, te devolverán porque tienes que llevar otros recibos anteriores, te falta otro papelito, que tendrás que buscar al otro extremo de la ciudad, dentro de quince días y darás muchas más vueltas, preguntarás a quién no sabe o no quiere dar información, gastarás mucho de tu tiempo para poder tener el dichoso documento, que también te exigen en otro lado, para otra transacción, en fin, terminarás desesperado pagándole a un gestor, consiguiéndote una buena palanca, buscando un amigo. Todo este entrabamiento, propio de un sistema marginal, es consecuencia de otra serie de comportamientos marginales: pésima organización de los servicios al público, poca valoración del tiempo y de las personas sin figuración política o económica, personal mal entrenado y mal retribuido, mal educado, ubicado en puestos de competencia no por méritos sino por recomendaciones de partidos y un sentido generalizado de rabia y de culpa que se proyecta en falta de energía y de entusiasmo en lo que se hace (p. 29).

El autor reconoce que el escenario relatado, es apenas una exemplificación de la cotidianidad en el país donde los usuarios son víctimas de un maltrato constante, y aunque esta narración fue elaborada en los años noventa, su parecido con la realidad actual es absolutamente sorprendente.

Dado que las personas objeto de un servicio son clientes o usuarios de un sistema de atención, lo son también los pacientes de hospitales, quienes padecen verdaderos inconvenientes cuando deben ser atendidos. Al respecto, Barroso (1991) señala que en Venezuela “hay leyes sobre los ancianos, la salud, pero en los hospitales no existe un digno tratamiento del enfermo” (p. 44). Esto indica una vez más, que las prácticas de atención al ciudadano en el país presentan deficiencias significativas con respecto a las mismas prácticas en otras culturas.

Años más tarde, Barroso (1997) describe también el panorama típico en el que se desenvuelve el aeropuerto más importante de Venezuela, al que llegan diariamente personas de todas las regiones del país y del mundo:

Maiquetía es un aeropuerto pequeño, con poco movimiento y mucho desorden, corrupción, retrasos, mal servicio y maltrato al cliente. ... Maiquetía está lleno de militares y policías de todas las fuerzas y cada una tiene una visión diferente de lo que es servicio. A las líneas aéreas les cuesta entender que ellas están para dar servicio efectivo. Con el pasajero hacen lo que les parece: no le respetan la reservación, le quitan el cupo, atienden al recomendado, al importante. ... Y ¿cómo queda el cliente, el servicio efectivo, y la imagen del país? (p. 26).

Este importante terminal aeroportuario, es apenas uno de los múltiples escenarios donde los extranjeros observan el comportamiento del “venezolano promedio” –término acuñado por este autor para referirse a gran parte de la sociedad venezolana-, una imagen que grabarán en sus mentes y que seguramente compartirán con otras personas. La cita anterior, es una narración construida a finales del milenio pasado, pero describe la similitud de la realidad actual del aeropuerto.

En 2011, Barroso vuelve a insistir en la problemática del servicio al señalar que, “acumulamos depósitos de mediocres, de burócratas arrimados de dependientes, de quejas y de problemas no solucionados, orientadas todas al pésimo servicio del cliente” (p. 218).

Con lo antedicho en los acápite precedentes, tal vez se ha ilustrado lo suficiente para mostrar que, en las organizaciones del país existen notables diferencias con otras culturas en cuanto a la prestación de servicios, tanto en los aspectos técnicos como en las prácticas de atención al público. Estas diferencias se caracterizan por las diversas y constantes fallas que se repiten a través del tiempo en las prácticas de atención y la prestación de los servicios.

Todos los autores parecen describir una situación anacrónica en cuanto a la falta de orientación al cliente, tanto en las organizaciones públicas como privadas del país, pues las descripciones son aparentemente claras y contundentes en cada caso, revelando tal vez, la existencia de un atavismo histórico cultural al que se encuentra anclada la nación venezolana. Sin embargo, la sociedad en general no parece percatarse de tal situación.

Más que plantear un problema de investigación se ha hecho énfasis en la problematización, en vista de las continuas reacciones que han reflejado las personas con las que se ha socializado sobre este y otros temas, pues para la mayoría no pareciera que existe un verdadero problema sobre las prácticas de atención al público dentro del país. A este respecto, Barroso (1997) señala lo siguiente:

La contradicción está en tener sol y sentirnos ciegos porque no vemos lo obvio... Venezuela es un país con gran necesidad de hacer las cosas de otra manera, pero aún permanecemos encadenados a una manera de pensar y sentir con una visión miope, con poco compromiso, con objetivos y muchos mapas de subdesarrollo... El extranjero que viene se asombra de ver el absurdo (pp. 25-26).

DuBrin (2008) señala que un aspecto avanzado de la sensibilidad cultural, es la capacidad de una persona “para ajustarse sin problemas y sentirse cómodo en presencia de gente perteneciente a otra cultura” (p. 105). Siguiendo las pautas de este autor, se ha realizado un esmerado esfuerzo por mantener en cada momento de la investigación la suficiente sensibilidad cultural para interactuar con las personas que colaboraron con la información de base para los resultados obtenidos. Así mismo, se ha hecho un esfuerzo para intentar realizar un aporte a la solución de un problema que aparentemente no existe para el venezolano promedio.

Este autor hace referencia también a la inteligencia cultural, otro concepto relevante en el desarrollo de esta investigación. La define como “la

capacidad que tiene un extranjero de interpretar la conducta ajena y ambigua de alguien, del mismo modo que lo harían los compatriotas de dicha persona” (p. 105). Este concepto establece un nuevo reto en este estudio, puesto que para interpretar o al menos comprender el comportamiento de otros ciudadanos dentro de su propia cultura, se requiere de un esfuerzo orientado hacia la inteligencia cultural, además de proceder con enorme sensibilidad psicosocial.

Varias de las citas anteriores, podrían convertir el presente tema de estudio en una disertación ampliamente conflictiva, dadas las generalizaciones que parecen realizar varios autores sobre los venezolanos. Debido a esto, el investigador ha optado por utilizar la frase “venezolano promedio”, acuñada por Barroso (1991:6) para evitar la generalización.

Es importante resaltar que el investigador asume el presente desafío, con el ánimo de hacer un aporte que contribuya a un proceso generador de conciencia en los empleados de cara al público, respecto a su actitud en la atención, sin el ánimo de irrespetar u ofender.

Es probable que el diseño de una posible solución a lo que se plantea, deba contemplar un instrumento pedagógico en el que se incluya como tema introductorio “la susceptibilidad”, una de las grandes debilidades que se ha atribuido por mucho tiempo al venezolano promedio, según las siguientes observaciones y señalamientos de varios autores.

El extranjero Miguel Lisboa citado en Pino y Calzadilla (2012) (un ministro de Brasil que vivió en Venezuela durante los periodos 1843-1844 y 1852-1854), observó en los venezolanos de aquella época “una susceptibilidad extrema, nacida tal vez, de la conciencia que tienen del atraso de su país y del temor que los extranjeros les critiquen y se mofen” (p. 47).

De otra parte, Jeny de Tallenay citada en Pino y Calzadilla (2012) -hija de cónsul francés y esposa del Ministro Belga- vivió en Venezuela en el periodo 1878-1881 y refiriéndose a los pobladores escribió lo siguiente:

“tuvimos la oportunidad de constatar hasta qué punto les gustan los elogios y son sensibles a la crítica, aún a la más benévolas” (p. 365).

Para el médico psiquiatra Herrera-Luque (1961/1977), en Venezuela existen “una serie de individuos que, aunque para el vulgo parecen normales, merecen de la psiquiatría el término de... susceptibles, pleíticas y quisquilloso” (p. 55).

Según Ochoa (1988) “el venezolano es susceptible, fácilmente se ofende, lo cual hace que, en general, se tenga mucho cuidado en colocar a los demás en una posición que pudiera considerar de ofensa, por ejemplo, denunciar una violación de la ley” (p. 60).

Desde el punto de vista de Granell et al. (1997) “al venezolano se le ve como altivo, orgulloso, intolerante al mal trato e inclinado a mostrarse profundamente ofendido si siente que se le está irrespetando” (p. 44).

Desde una perspectiva muy particular, el autor venezolano Alberto Rial reconoce en uno de sus textos lo siguiente:

www.bdigital.ula.ve

Los venezolanos somos extremadamente susceptibles a la crítica ajena. Cualquier palabra desfavorable hacia nuestro comportamiento o nuestra capacidad es recibida, en el mejor de los casos, con argumentos que desvían la culpa hacia otras personas, o que tienden a desvirtuar el autor del comentario. Con frecuencia, los criticados responden a quien los cuestiona con cañonazos verbales y hasta físicos” (Rial, 2000, pp. 254-255).

Años más tarde, Rial (2013) refiriéndose a la susceptibilidad del venezolano, señala que la aversión de éste “a ser criticado puede comprobarse en todas partes... En Venezuela la crítica genera con frecuencia una reacción defensiva... Muchos de los conflictos que se producen en el país, a todos los niveles, son producto de este rasgo social” (pp. 37-38). Además, agrega lo siguiente:

Como todos estamos conscientes de que los enfrentamientos y señalamientos de errores van a resultar en batallas campales o en guerras a muerte, la sociedad ha encontrado, para la mayoría de los casos una solución de compromiso que no es otra sino que no se critique a nadie, de manera que quien lo hace mal no lo sabe porque nadie se lo dice (p. 38).

El autor plantea lo que parece un agravante adicional a lo que se viene esbozando, y consiste en que el venezolano promedio “tiene un concepto muy alto de sí mismo” (p. 154) y sustenta su afirmación en el resultado de una encuesta de la Fundación Adenauer en la que se afirma que “el venezolano es un individuo con altísima autoestima. No cuestiona su proceder como ciudadano y, por el contrario, cree actuar correctamente” (ib.).

Esta actitud junto a la susceptibilidad, son probablemente algunas de las razones por las que muchas veces el personal de cara al público no admite que otras personas le reclamen o critiquen, pues ante ello, por lo general toman una reacción agresiva dado que se trata de una situación que no esperaban. A este respecto el autor explica que “en América Latina, pensamos que a la gente no se le pueden decir verdades crudas- especialmente cuando las noticias no son buenas- porque no está preparada para procesarlas” (p. 163).

La comprensión de la conducta de la sociedad venezolana en cuanto a las prácticas de atención al público, es un elemento indispensable para proponer el inicio de lo que podría significar una transformación o cambio de cultura en este sentido, aunque dicha labor podría ir contra la corriente en el intento de provocar variaciones en los patrones de conducta.

Tras los ejemplos y situaciones relatadas a lo largo del capítulo, se ha identificado una serie de uniformidades relacionadas y comparables entre sí, que invitan a cuestionarse sobre lo siguiente: ¿Cómo son las prácticas de atención al público en Venezuela respecto al referente universal?, ¿Cuáles son los principales patrones comportamentales del personal de vanguardia

de las organizaciones venezolanas que afectan la atención al público?, ¿Qué elementos culturales, motivacionales y psicosociales subyacen en el comportamiento del personal de cara al público?, ¿Cuál es el grado de vocación de servicio del personal de cara al público?, ¿Puede un modelo pedagógico de reflexión desarrollado de acuerdo con la cultura, formar conciencia sobre las actitudes que suele asumir el personal de atención al público?. En general, podría cuestionarse si ¿La cultura influye en la vocación de servicio y las prácticas de atención de los empleados?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la influencia de la cultura en la vocación de servicio y en las prácticas de atención al público del personal de las organizaciones venezolanas.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las incongruencias existentes entre las prácticas de atención al público de referencia universal y las observadas en las organizaciones venezolanas.
2. Categorizar los principales patrones comportamentales del personal de vanguardia de las organizaciones venezolanas que afectan la atención al público.
3. Relacionar las dimensiones culturales, las motivaciones humanas y los rasgos psicosociales que subyacen en las actitudes del personal de atención al público en las organizaciones venezolanas.
4. Medir la vocación de servicio del personal de cara al público de la Alcaldía de Mérida.
5. Elaborar un modelo pedagógico de reflexión sobre la actitud que suele asumir el personal de atención al público en la organización venezolana.

## **Justificación de la investigación**

La presente investigación tiene su relevancia social, en que busca establecer la influencia de la cultura en la vocación de servicio y en las prácticas de atención al público del personal de las organizaciones venezolanas. Una de las tendencias generales de los seres humanos, es la de agradarse al recibir buenos servicios caracterizados por la calidad y la cortesía, entre otros aspectos. Es por ello que este estudio puede contribuir a la reflexión de los empleados de cara al público, al darse cuenta de la influencia que ejerce la cultura nacional y organizacional en su vocación de servicio y en la forma en que realizan las prácticas de atención al público.

Las organizaciones venezolanas deben conocer la verdadera vocación de su personal, con el fin de definir las acciones necesarias tendientes al logro de la eficiencia operativa, social y/o financiera, así como de la competitividad y el desarrollo integral del talento humano.

Los hallazgos de esta investigación, pueden ser útiles para intentar concientizar al personal de las organizaciones venezolanas de la incidencia que tienen sus prácticas de atención al público y de las diferencias entre dichas prácticas con respecto a los referentes universales planteados por el marketing, la calidad total y la gerencia del talento humano. Además, el aporte al conocimiento planteado en este trabajo, ofrece sustento a la generación de nuevos conocimientos en investigaciones posteriores que se desarrollos en un contexto similar.

Este estudio se justifica académicamente, porque constituye un requisito primordial para obtener el grado correspondiente a Magister Scientiae en Administración Mención Gerencia y los temas abordados en ésta, corresponden a la línea de investigación de Comportamiento Organizacional, propia del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FACES de la Universidad de Los Andes.

La investigación se apoyó en los estándares universales de calidad del servicio, estudios de nivel regional y local, literatura nacional, etologías de investigadores internacionales y un instrumento psicométrico para la recolección de datos sobre la vocación de servicio, validado por el Centro de Investigaciones Psicológicas CIP adscrito a la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes, uno de los múltiples instrumentos disponibles en este centro para estudiar el comportamiento de los seres humanos.

Otro factor importante, es que los contenidos de esta investigación podrán formar parte en la realización de cursos, talleres, seminarios, ponencias y artículos relacionados con su tema central. De igual manera, los resultados obtenidos y su interpretación pueden generar otras hipótesis, propuestas teóricas y/o modelos tendientes a mejorar las prácticas de atención al público en las organizaciones del país.

#### **Delimitación de la investigación**

El trabajo de campo principal de esta investigación se realizó con una muestra representativa de los empleados de la Alcaldía de Mérida, con la colaboración de los funcionarios de la Oficina de Atención al Ciudadano.

Por otro lado, el investigador registró en su diario de campo la evocación de experiencias vividas y observadas en atención al público desde el año 2003 hasta el año 2013 y en adelante procedió a registrar sus propias vivencias y las narradas por otras personas hasta el año 2019.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

Como su nombre lo indica, este marco teórico es “referencial” porque solo expone lo que se ha investigado hasta el momento para el esclarecimiento del fenómeno en estudio, es solo una “fuente de información y nunca modelo teórico en el cual ubicar nuestra investigación” (Martínez, 2008, p. 138). Según este autor “en las ciencias humanas es necesario dar mayor importancia a lo más cercano (lo regional, lo nacional, lo iberoamericano), ya que comparte más nuestra cultura e idiosincrasia” (ib.).

#### **Antecedentes**

Los planteamientos desarrollados en el capítulo anterior se vinculan indirectamente, empero de manera significativa, con los resultados de veinte estudios realizados en Venezuela durante el transcurso del nuevo milenio. La referencia a estos estudios tangenciales, obedece a la falta de investigaciones que intenten establecer una relación entre la cultura nacional y organizacional con la vocación de servicio de los empleados y con las prácticas regulares de atención al público en Venezuela.

En primer lugar, se citan estudios de organizaciones merideñas y de su área metropolitana realizadas por investigadores de la Universidad de Los Andes. Posteriormente se hace referencia a otros estudios de organizaciones ubicadas en distintas zonas del país, efectuados por investigadores de reconocidas universidades de cada región. Esto con la finalidad de mostrar la relación de los resultados encontrados en dichas investigaciones con el problema aquí planteado y las uniformidades que se observan en el contexto nacional. “La búsqueda del hilo común que corre a través de estas

uniformidades... permite explicar los hechos en cuestión" (Greenwood, 1973, p. 54).

Tales uniformidades organizacionales, parecen estar marcadas por las debilidades que existen en la cultura de servicio y en las prácticas de atención al público en los contextos estudiados, una motivación que invita a investigar las posibles explicaciones que puedan existir al respecto. A continuación, se presentarán los principales hallazgos de los estudios efectuados en organizaciones merideñas y su área metropolitana:

Para empezar, se hará referencia a una investigación realizada por Benítez (2013:129), en la que los usuarios de las empresas de transporte público urbano del Área Metropolitana de Mérida expresaron que en los vehículos se presta un mal servicio, además de carecer de amenazas competitivas que les impidan mantenerse en el tiempo. Estos resultados se relacionan con la presente investigación, porque demuestran la existencia de un servicio deficiente, además, el estudio concluye que esta situación es causada por la insuficiente competencia o escasez de servicios sustitutos.

El estudio de Landaeta (2013), sobre la calidad del servicio en los establecimientos de comida rápida ubicados en el municipio Libertador del Estado Mérida, afirma que en este sector existen deficiencias en el cumplimiento de los estándares de servicio, atribuibles a la alta rotación del personal que atiende a los clientes. Al respecto, la autora señala que "dicha rotación impide la capacitación, desarrollo, motivación, diseño y cumplimiento de políticas de calidad, el conocimiento de las expectativas y necesidades de los clientes, así como el desarrollo de cultura de calidad del servicio en los empleados" (p. 111).

En esta investigación también se encontró que el personal de atención al cliente se siente insatisfecho con la correspondencia entre su pago y el esfuerzo que realiza, que los empleados no están de acuerdo con la evaluación sobre su comportamiento y la imposibilidad de resolver problemas sobre los cuales no están autorizados, que no se les brinda entrenamiento

para interactuar eficazmente con los clientes y comprender plenamente los servicios ofrecidos por la empresa (pp. 111-117). La investigación revela que las deficiencias encontradas en los servicios son consecuencia de la rotación del personal.

Continuando con otros estudios en Mérida, Torres (2014) propone el diseño de un programa de gestión de experiencias, para el aumento de los niveles de satisfacción de los consumidores de establecimientos de comida rápida. La investigación muestra que los consumidores perciben fallas en cuanto al servicio, como por ejemplo “el tiempo de espera... la atención personalizada, la actitud de los empleados, asesoría, la amabilidad y cortesía” (p. 201). En vista de lo anterior, la autora propone la utilización de las herramientas del marketing experiencial, que involucran “la cultura organizacional... el cliente interno clave fundamental en el desarrollo de una cultura basada en las experiencias, pasando por el producto y llegando hasta el servicio personalizado” (p. 203).

Los hallazgos de otra investigación realizada en la ciudad de Mérida por Rodríguez (2014:121-127), revelan las deficiencias en la inducción y capacitación a los empleados, demora en los tiempos de atención al cliente, inconvenientes en los horarios de atención al público, problemas en la motivación de los empleados y en la actitud de servicio por parte de los mismos. La investigación concluye que es necesario enfocarse básicamente en cambios respecto a la filosofía de calidad de los servicios y, además, “se deben generar cambios en la cultura de los trabajadores a los efectos de que los clientes depositen mayor confianza en la propuesta ofrecida por la empresa” (p. 121).

La autora reconoce de manera implícita, que se trata de un problema a superar en la cultura de los trabajadores y, a su vez, de la cultura organizacional en la que se desempeñan, aspectos claves a desarrollar en el presente estudio. Así mismo, resalta la importancia de tomar conciencia en cuanto a que la calidad de servicio debe ser extendida en el tiempo, por ello

recomienda establecer métodos de información que procuren el mejoramiento continuo y la importancia del cliente en las organizaciones.

Es pertinente mencionar aquí, el trabajo de investigación desarrollado por Mary Guillermo (2011), sobre las estrategias para la gestión de la calidad total en los salones de alta peluquería de la ciudad de Mérida. La principal conclusión de este trabajo es que, “tanto los comportamientos del cliente interno al prestar un servicio, como las innegables fallas del sistema de calidad implementado en las salas de belleza y la acción gerencial de quienes las administran reflejan un índice de calidad regular.” (p. 116).

Esta autora ha reconocido con asertividad que el fracaso en la calidad de servicio depende de fallas atribuibles a tres elementos: la acción gerencial, el sistema de calidad implementado y el comportamiento de los dependientes. Este trío es ampliamente responsable en la tarea de satisfacer a los clientes, cuya relación con la cultura y la vocación de servicio del personal de cara al público debe también ser considerada.

En el mismo ámbito de la calidad de servicio, la investigación de Morillo y Morillo (2016), reveló que en el sector de alojamientos turísticos del Estado Mérida “los niveles de calidad del servicio se mostraron levemente desfavorables o deficientes, (donde las expectativas superaron ligeramente el nivel de percepciones)” (p. 127). Los resultados del estudio, indicaron que los establecimientos de mayor categoría son los que presentan menores niveles de calidad de servicio.

Vale la pena destacar otras investigaciones anteriores de la autora, como por ejemplo Morillo (2011), en la cual descubrió un déficit en la calidad de los servicios turísticos de Mérida en prácticamente todas las dimensiones de la escala SERVQUAL y del modelo integral de brechas, principalmente en las de empatía, responsabilidad, confiabilidad y tangibilidad. Morillo (2007) ya había realizado un trabajo de investigación sobre el análisis del turismo receptivo venezolano, en el que presenta la siguiente conclusión:

Venezuela posee grandes potenciales turísticos, pero sus ventajas son netamente comparativas, por lo cual hace falta el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas; se considera que para ser competitivo internacionalmente no basta con la existencia de atractivos y una infraestructura acorde, sino un buen trato, seguridad, confiabilidad, acompañado de elementos tangibles, los que deben reflejar calidad de servicio. En el país, cuando hubo grandes recursos económicos suficientes para generar una estructura de apoyo a la actividad turística, no se dio importancia a la sustentabilidad del sector, pues sólo se esperaban ganancias en el corto plazo y no existía correspondencia entre precios y tipos de servicios ofrecidos, situación que opacó los factores asociados a la calidad (pp. 132-133).

Esta cita, entre hallazgo y reflexión, probablemente va más allá de los aspectos puramente descriptivos, pues exterioriza comportamientos anacrónicos que parecen haberse arraigado en la cultura nacional. La autora en sus investigaciones sobre el sector turismo de Mérida, encuentra que existen varias deficiencias en las dimensiones que caracterizan la calidad de los servicios, y llega también a conclusiones similares en otra investigación realizada en las instituciones financieras de Mérida, en la que participaron otros investigadores. Dicho estudio de Morillo, Morillo y Rivas (2011) concluye que hay un “déficit de la calidad en áreas de tiempo de servicio, posibilidad de errores y seguridad” (p. 123).

Los estudios referidos hasta ahora señalan varias uniformidades que aparecen en diversos contextos, sin embargo, se pueden comparar y relacionar entre sí para percibir la existencia de un hilo común entre las mismas. Esto evidencia una situación que se ha hecho iterativa en estas organizaciones y que al parecer se deriva de la cultura organizacional que se encuentra subsumida en la cultura nacional.

En vista de lo anterior y el objetivo general planteado, el presente estudio examina aspectos subyacentes de la cultura nacional incorporados en la cultura organizacional que parecen influir en la vocación de servicio del personal.

La conducta humana suele entrañar matices más allá de los problemas que se presumen, tal vez por ello, las soluciones propuestas en las investigaciones citadas hasta el momento parecen insuficientes. No obstante, para ampliar el espectro investigativo y reforzar el presente estudio, se ha recurrido a otras investigaciones desarrolladas en diversas regiones del país que presentan resultados similares.

Los resultados de estos estudios no son disímiles de las categorías observadas en la ciudad de Mérida. Por ejemplo, la investigación de Nieto (2013:190-192) sobre el clima organizacional de cuatro empresas pasteurizadoras de leche en la región andina de Venezuela (estados Táchira, Mérida y Trujillo), identificó fallas en la motivación del personal para responder a las necesidades de consumo de la sociedad, falta de organización y planificación en las empresas, ausencia de sentido de pertenencia e identidad del personal, así como deficiente formación y capacitación de estos.

El investigador de tal estudio concluyó que los factores indagados en el personal de las empresas en cuestión, derivan del clima organizacional autoritario paternalista que a su vez proviene de la conformación familiar de las empresas, un fenómeno aparentemente cultural no sólo en la región sino en todo el país.

Por otro lado, Álvarez (2012: XI), estudió una cadena de supermercados del gobierno en Caracas (PDVAL), descubriendo que en estos las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas, pues hay fallas en las dimensiones de tangibilidad y sensibilidad, específicamente en la apariencia de los locales y el tiempo de espera en las cajas. Dichos resultados revelan que no se valora el tiempo de las personas, puesto que parece no importar la espera del cliente en una cola para pagar los productos que desea comprar. Esta anomalía empieza a convertirse en una uniformidad puesto que aparece en varios de los estudios ya citados.

En una perspectiva similar Lamuño (2010) realizó otra investigación en Caracas, en la cual concluye que la empresa CANTV a nivel nacional “no está haciendo lo suficiente para impactar, con el fin de distinguirse o resaltar, de un modo sobresaliente sobre su principal competidor Inter” (p. 74). El autor devela el desinterés por el ánimo de servicio que existe al interior de esta empresa pública venezolana.

En el sector salud, Diz (2010:VI) se dispuso a estudiar una desarticulación en el contexto institucional de un hospital caraqueño, en la que el servicio evaluado tiene poca participación en lo que se refiere a la planificación, ejecución y control de actividades relacionadas con la discapacidad, limitando así la posibilidad de responder a la demanda por falta de personal, subutilizando las áreas físicas.

La investigación revela que no se realiza inducción al personal sobre sus funciones, que hay insatisfacción laboral en varios aspectos y que el tiempo de espera de los pacientes es muy alto, situaciones que afectan la calidad de servicio en cualquier organización. El estudio presenta recomendaciones ideales para resolver el problema, no obstante, se requiere de la voluntad y disposición de los directivos.

En la región oriental de Venezuela, Bello y Ramírez (2013) realizaron un análisis de la calidad de servicio, según el modelo SERVQUAL, con el personal de una dependencia administrativa de la Universidad de Oriente - núcleo Maturín Estado Monagas-. Los autores encontraron que los estudiantes perciben en el personal administrativo “un servicio lento, además de no cumplir con el tiempo que establecen para dar respuesta o entrega de los documentos que solicitan... el personal administrativo debería transmitir más confianza durante la ejecución de sus funciones, ... estar completamente informado para responder con seguridad las interrogantes del estudiantado... en muchos casos se presta una atención personalizada a ciertos estudiantes, lo cual debería ser equitativo, es decir no deberían tener preferencias” (p. 113).

También se revelaron fallas como la poca receptividad y baja preocupación por las necesidades de los alumnos (p. 107), en ocasiones el personal está ausente en plena jornada laboral (p. 110), faltan horarios adecuados para atender la jornada nocturna (p. 109) y falta de amabilidad en la atención (pp. 113). Esta investigación refleja una vez más, las uniformidades organizacionales que están presentes en la atención al público en Venezuela. No obstante, llama la atención que los hallazgos repetitivos y los planteamientos de soluciones aparentemente efectivas, pasan por alto la localización y abordaje de lo que pareciera ser las raíces del problema.

Otra investigación sobre calidad de servicio llevada a cabo en el Estado Zulia por Cuicar (2012), recomienda que “las entidades de formación deben reforzar la empatía para con sus participantes que a su vez le permitirá atraer nuevos participantes por medio de la recomendación y sugerencia” (p. 126). Esto indica la existencia de fallas en la calidad de servicio atribuidas a la falta de empatía, término que según Goleman (1996) consiste en “la habilidad de saber lo que siente el otro” (p. 123), uno de los cinco componentes de la teoría de la inteligencia emocional.

En la Costa Oriental del Lago de Maracaibo estado Zulia, se realizó un estudio sobre las dimensiones de calidad de servicio en las universidades públicas, investigación llevada a cabo por Alvarado, Hernández y Chumaceiro (2010:56-57) cuyos resultados mostraron que el tiempo de entrega del personal administrativo es uno de los factores más críticos en la atención al profesorado, el personal administrativo presenta también una tendencia de poca tolerancia y aceptación de sugerencias por parte del personal docente, tampoco existen acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los servicios debido a que el personal no está motivado a prepararse profesionalmente para ofrecer un servicio de excelencia.

Lo anterior muestra las deficiencias que existen en la calidad del servicio de las universidades, en este caso, de las instituciones universitarias de la región estudiada.

Por otro lado, Vásquez (2014) realizó un estudio de calidad de servicio en una empresa distribuidora de ferretería del Municipio Los Guayos - Estado Carabobo, en donde los hallazgos principales indicaron que la compañía “no toma en cuenta la opinión de sus trabajadores para mejorar la calidad del servicio” (p. 61), que “el personal del departamento de ventas carece de formación en materia de calidad de servicio” (p. 78) y que entre otras debilidades predomina la “mala atención al cliente externo” (p. 79). Observando nuevamente en otro estado del país, la existencia de deficiencias en la cultura de servicio.

En el Estado Trujillo, Briceño (2011) propuso un modelo de gestión de calidad de servicio para empresas de economía social, idea que en parte se fundamentó en un estudio de Datanálisis del año 2002 –Empresa nacional de investigación de mercados reconocida ampliamente en el país-, la cual presentó un informe denominado “Percepción Negativa en Servicios”, donde se exhibe que el 78% de los entrevistados considera que la calidad de servicio en el país es mala o muy mala.

De igual manera, “la mayoría de los consultados opinó que la baja calidad en la formación del recurso humano es uno de los elementos centrales de la mala prestación de servicios en Venezuela” (p. 24). Como se podrá observar, este estudio de orden nacional confirma las uniformidades organizacionales que se han venido presentando, no obstante, aún sería muy arriesgado realizar una generalización empírica con respecto a la cultura nacional y su influencia en la vocación de servicio de los empleados del país.

En Venezuela existen más estudios en todos los niveles que versan sobre calidad de servicio, por ejemplo, el de Gutiérrez (2018) que devela la “carencia de estándares de calidad para la atención al cliente” (p. 73) en un hotel de la Isla Margarita del Estado Nueva Esparta. Solo basta buscar en los navegadores de internet para encontrar nuevos estudios sobre el tema.

Las veinte investigaciones citadas -incluida la de Requena y Serrano (2007) en el planteamiento del problema-, constituyen parte de la evidencia

que marca la problemática y los diagnósticos existentes con respecto a esta realidad venezolana. No obstante, uno de los desafíos del presente estudio consiste es buscar las raíces de la situación y trabajar sobre las mismas, pues no tendría sentido continuar examinando más organizaciones para encontrar resultados análogos, cuando el verdadero inconveniente parece estar arraigado en la cultura nacional, razón por la cual es importante dirigir los esfuerzos a encontrar alternativas de mejora y solución.

Con respecto a lo anterior, Rial (2013) señala que “Venezuela es el país de los diagnósticos, los estudios y los análisis... la nación entera ha sido objeto de diagnósticos” (p. 55), y agrega que tales dictámenes tienden a fallar por “el carácter etéreo, general y retórico de las soluciones que se recetan al final de los estudios” (ib.). En igual perspectiva, Cordeiro (1998) ya había señalado lo siguiente:

No hacen falta más diagnósticos, de hecho, el país corre el riesgo de morir de Sobrediagnosticosis aguditis. El país está harto de reflexiones y lo que hace falta es acción... Venezuela no necesita un solo diagnóstico más sino una operación de emergencia... Es tiempo de actuar, basta de estudios. El consenso está prácticamente listo, hay que comenzar a operar de urgencia” (p. 162).

Con estas reflexiones, ambos autores describen a Venezuela como un país en el que se realizan múltiples estudios en todos los sectores de la sociedad, sin que se ofrezcan hasta ahora soluciones reales y efectivas, no obstante, se sigue diagnosticando cuando lo requerido es actuar asertivamente sobre los problemas para resolverlos.

### **Referentes universales de la calidad del servicio**

Con base en los resultados de las investigaciones citadas en el marco de los antecedentes, se construyó un grupo de categorías que identifican las

uniformidades relacionadas con las deficiencias en la cultura de servicio, específicamente las prácticas de atención al público en las empresas venezolanas estudiadas.

Para la construcción de dichas categorías se procedió a codificar en un primer nivel las subcategorías emergentes de las investigaciones, para luego realizar una codificación de segundo nivel adaptada a las dimensiones (categorías) de la calidad del servicio, utilizadas por la escala SERVQUAL, creada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993:205-217), modelo reconocido internacionalmente utilizado en esta investigación como referente o estándar universal de comparación.

Estas dimensiones o categorías de la calidad del servicio, aún vigentes, son descritas por Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) de la siguiente manera:

- **Confiabilidad:** capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.
- **Sensibilidad:** disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.
- **Seguridad:** conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- **Empatía:** cuidado, atención individualizada a los clientes.
- **Tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos (p. 111).

De acuerdo con la codificación de primer nivel, las categorías y subcategorías encontradas en los estudios mencionados, se presentan a continuación:

### **Dimensión de Confiabilidad**

- Deficiencias en el cumplimiento de los estándares de servicio
- Mal servicio, mala atención.

- Carencia de estándares de calidad para la atención al cliente
- Servicio regular
- Fallas en los servicios
- Falta de confiabilidad
- Índice de calidad regular
- Niveles desfavorables o deficientes de calidad de servicio
- Déficit en la calidad de los servicios
- Fallas del sistema de calidad implementado
- Opacidad en los factores asociados a la calidad
- La calidad de servicio está afectada
- Fallas en la calidad de servicio
- Mala atención al cliente externo
- Calidad de servicio considerada mala o muy mala
- Muchas posibilidades de cometer errores
- Problemas de responsabilidad por parte de los empleados

### **Dimensión de Sensibilidad o Capacidad de respuesta**

- Fallas en el tiempo de espera
- Demora en los tiempos de atención al cliente
- No se valora el tiempo de las personas
- El tiempo de espera de los clientes es muy alto
- Fallas en el tiempo de entrega a los usuarios
- Falta de disposición de los empleados para atender
- Problemas en la actitud de servicio de los empleados
- Personal ausente en plena jornada laboral

## **Dimensión de Seguridad**

- Problemas con la motivación de los empleados
- Insatisfacción de los empleados sueldo-esfuerzo
- Falta de buen trato y seguridad
- Falta capacitación y desarrollo de los empleados
- Los empleados no tienen entrenamiento para tratar con clientes
- Los empleados no están bien informados sobre lo que deben hacer
- Fallas en la asesoría
- Falta amabilidad y cortesía
- Deficiencias en inducción y capacitación a los empleados
- Poca confianza de los clientes para con la empresa
- Déficit en seguridad
- Fallas en la motivación del personal
- Hay inseguridad de los empleados para responder
- Baja calidad en la formación del recurso humano

## **Dimensión de Empatía**

- Falta empatía con los clientes
- Baja confiabilidad de los clientes
- Fallas en la atención personalizada
- Baja receptividad y preocupación por las necesidades de los usuarios
- Inconvenientes en los horarios al público
- No hay horario de atención nocturno
- Hay falta de empatía

## **Dimensión de Tangibles**

- La apariencia de los locales debe ser mejorada

Como se puede observar, en todas las investigaciones la categoría “tangibles” fue la única que no presentó saturación de datos, pues en Venezuela las empresas por lo general cuidan de tener una buena apariencia en sus instalaciones físicas, en el personal y los equipos. Las demás categorías presentaron saturación de datos cualitativos desfavorables, es decir, todas las organizaciones venezolanas analizadas en las veinte investigaciones poseen deficiencias en las dimensiones de confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía.

En las investigaciones citadas, se distinguen dos aspectos inherentes al “modelo de brechas de la calidad del servicio”, es decir, el enfoque que estudia la distancia entre las expectativas del cliente (servicio esperado) y su satisfacción (servicio percibido) (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, pp. 31-43). A este respecto, cabe destacar la investigación de Álvarez (2012), donde concluye que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas, es decir que, para mejorar la calidad de servicio, la empresa deberá tomar acciones para “cerrar la brecha entre lo que esperan los clientes y lo que perciben” (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 32).

Además de lo anterior, la investigación de Briceño (2011) cita un estudio de Datanálisis (2002) en el cual se señala que la calidad de servicio en Venezuela es considerada “mala” o “muy mala” por el 78% de los entrevistados. Esto sugiere que la mayoría de los venezolanos percibe realmente la baja calidad en el servicio, sin embargo, no se enfrentan a grandes dificultades para interactuar con los dependientes o servidores públicos, probablemente debido a las costumbres culturales.

Las investigaciones citadas, atribuyen las fallas en las dimensiones de la calidad de servicio en las organizaciones estudiadas, a aspectos hallados

independientemente en cada uno de los estudios. Se ha realizado una codificación de primer nivel en la que se aglomeran las subcategorías halladas, en dos categorías principales de acuerdo con el origen externo o interno del aspecto analizado. Estas categorías pueden contribuir en buena parte a encontrar algunas de las posibles causas del problema planteado en esta investigación:

### **Aspectos exógenos a las organizaciones**

- Competencia insuficiente
- Pocos servicios sustitutos
- Alta rotación de personal de atención al público

### **Aspectos endógenos de las organizaciones**

- Desinterés por estudiar las expectativas y necesidades de los clientes
- Apatía por desarrollar una cultura de calidad en los empleados
- Indiferencia por el diseño y cumplimiento de políticas de calidad
- Los empleados por lo general no pueden resolver problemas a los clientes por falta de delegación de autoridad
- Insensibilidad por generar cambios en la cultura de los trabajadores
- Baja conciencia de la calidad de servicio como algo permanente
- Desinterés por un enfoque hacia la filosofía de calidad de los servicios
- Indiferencia gerencial con respecto al servicio al cliente
- Insuficiente organización y planificación en las empresas
- Débil sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa
- Esfuerzo insuficiente para impactar y sobresalir sobre los competidores
- Desinterés por el ánimo de servicio en los empleados
- Existen preferencias con algunos usuarios en la prestación del servicio
- Baja tolerancia para aceptar las sugerencias de los usuarios internos

- Escasas acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los servicios
- Reducida motivación por prepararse para prestar un servicio excelente
- Desinterés por la opinión del personal para mejorar la calidad del servicio
- Limitada participación del personal en la planeación, ejecución y control
- El clima organizacional es autoritario y paternalista
- Conformación familiar de las empresas como fenómeno cultural

Las anteriores parecieran ser causas secundarias del problema de investigación, sin embargo, los aspectos exógenos y endógenos parecen obedecer a otras causas primarias que probablemente pueden hallarse en la historia y en la cultura del país.

En una codificación de segundo nivel se han categorizando los resultados de las veinte investigaciones, de acuerdo con cada una de las dimensiones del modelo SERVQUAL, deduciendo lo siguiente:

- La confiabilidad en el servicio es considerada mala o muy mala por buena parte de la población. Esto incluye todas las deficiencias en la calidad de servicio, las fallas en la atención y las posibilidades de error.
- La capacidad de respuesta de las empresas es reducida, no se valora el tiempo de las personas, se les hace esperar demasiado, falta disposición para atender al público y en ocasiones el ausentismo obliga a las personas a regresar posteriormente.
- El público por lo general percibe inseguridad en el servicio, poca amabilidad y cortesía en la atención (a veces maltrato), insuficiente preparación del personal en sus puestos de trabajo. También se percibe insatisfacción y desmotivación en los empleados.
- Pareciera que hay desinterés del personal de atención por identificarse con el público y compartir sus sentimientos, sin embargo, se observan preferencias por algunos individuos a los que paradójicamente se les atiende con decoro. Tampoco se muestra suficiente interés o

preocupación por las necesidades del cliente. Por lo general, los horarios de atención al público no son tan amplios y cómodos como esperarían las personas que laboran en horario de oficina.

- En cuanto a la dimensión de elementos tangibles, en las organizaciones venezolanas se preocupan por mantener un aspecto moderno y visualmente atractivo en sus equipos e instalaciones físicas, así como la pulcritud del personal. Solo se presentan algunos casos aislados en los que hay deficiencias en esta dimensión.

Cabe anotar que Anderi (2016:205), de acuerdo con la amplitud y flexibilidad que ofrecen las normas ISO 9000 en la utilización de métodos adecuados, toma como ejemplo una adaptación del modelo SERVQUAL para medir la satisfacción del cliente, punto que corresponde al numeral 9.1.2 de la norma ISO 9001:2015. Por esta razón, se ha elegido dicho documento como otro referente o estándar universal de comparación de la calidad del servicio y así poder establecer las diferencias de lo que expresa esta norma y la realidad de las prácticas de atención al público en Venezuela.

El autor menciona en términos generales que la satisfacción del cliente puede medirse de acuerdo con una lista de requisitos, entre los cuales contempla la apariencia, la idoneidad y la pulcritud de las instalaciones físicas, los equipos y el personal, además de considerar entre otros, el “cumplimiento de compromisos por parte de la organización... rapidez del servicio ofrecido a los clientes... amabilidad de los empleados... adecuación de los horarios de trabajo... conocimiento de las necesidades de los clientes” (p. 205). De esta manera, el autor aclara que el modelo SERVQUAL puede aprovecharse como uno de los estándares en la medición de la satisfacción del cliente.

## Bases Teóricas

La influencia general que ejercen las culturas en las sociedades, da cuenta del impacto que se genera en la conducta de los ciudadanos y consecuentemente en el comportamiento de las organizaciones. El éxito mundial de diversas actividades económicas, puede atribuirse a las culturas empresariales que han dado origen a la conquista de mercados globales. En este sentido, cada continente o país posee su propia historia de éxito respecto a su cultura como se verá en los siguientes párrafos.

La creación del concepto de círculos de calidad en los años sesenta dio origen al éxito japonés, una historia que personificó el movimiento por la calidad, el cual ha venido evolucionando victoriamente hasta el presente.

La industrialización acelerada que se produjo en cuatro países del continente asiático, generó el reconocimiento del éxito que hoy en día tienen los llamados tigres asiáticos (Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán).

Un proceso de integración regional nacido en los países europeos permitió la instauración de la exitosa Unión Europea. Este proceso se caracteriza por la eliminación de fronteras entre los países miembros y la creación de un mercado común basado en la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Los principios del Estado y la capacidad de adaptación de las personas, parecen haber sido los generadores del triunfo estadounidense del cual gozan los países de América del Norte.

Los procesos de éxito latinoamericanos parecen estar fundamentados en la explotación de las riquezas de la tierra en algunos países (Venezuela), y en otros casos se resalta el talento, el ingenio y el tesón de varios empresarios.

Cabe resaltar que, las brechas culturales entre los países y regiones que se han mencionado son amplias. A este respecto, los españoles Gan y Triginé (2006) sostienen que:

Una buena parte del éxito de las culturas empresariales de los países emergentes del sudeste asiático se fundamenta en una actitud de mejora constante, de auto perfeccionamiento, cultura de la calidad... En cambio, en nuestro contexto prevalece una visión de intervenir solo cuando las cosas van mal. Seguramente habrá escuchado la expresión: ¡Funciona, no lo toques! (p. 309).

El señalamiento de estos autores, parece revelar la tendencia de la cultura empresarial de los españoles, de quienes descienden gran parte de los ciudadanos de los países que integran la América Latina. En este sentido, existen culturas empresariales como la de Colombia, y algunos sectores de Ecuador y Perú, entre otros países de habla hispana, que han trascendido dicho legado debido a los notables avances en la cultura de calidad, especialmente en los procesos de atención al público. Sin embargo, en el contexto venezolano aún parecen prevalecer algunos elementos de la visión de la vieja cultura empresarial española.

Para esta investigación es transcendental fijar un punto de apoyo en las ciencias del comportamiento, especialmente en la antropología cultural, dado que la exploración se centra en la búsqueda de elementos esenciales de la cultura de los individuos, con la finalidad de encontrar y comprender las raíces de la conducta social solapada en las actitudes de los empleados de atención al público en Venezuela.

El abordaje se ha realizado desde las teorías y constructos teóricos de la cultura, la cultura nacional, la cultura organizacional, la cultura de servicio orientada hacia el cliente y la vocación de servicio, en vista de que la vida nacional, empresarial y cotidiana atañen al ser humano, a su individualidad, a su contexto social y al factor cultural en el que se desenvuelve, todos ellos altamente complejos, en los que ciertamente es posible identificar tendencias por separado.

Buena parte de la presente investigación se desarrolla principalmente con base en información recopilada y observaciones realizadas en la Alcaldía de Mérida, una institución que representa un lugar de trabajo común, un entorno laboral, un contexto organizacional y especialmente un escenario social. A este respecto, Alcover y otros (2012) señalan que:

Los lugares de trabajo constituyen, esencialmente, escenarios sociales. Es decir, contextos donde la mayor parte de lo que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y las actitudes manifestadas por los otros: lo que hacen y dicen los compañeros de trabajo; la actitud que el jefe muestra hacia cada empleado; el trato mantenido con usuarios, ciudadanos o clientes... Las relaciones establecidas con otras personas al cabo de una jornada laboral no solo constituyen el tejido social de todo entorno laboral, sino que también representan las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de las personas (p. 95).

Pese a que la alcaldía de Mérida es el escenario social principal en el que desenvuelve la investigación, el interés de la misma va más allá de los resultados exclusivos de una sola institución. Es por ello que, el estado del arte se construyó sobre la base de investigaciones realizadas en organizaciones locales, regionales y de otras ciudades, con la intención de mostrar que las conclusiones de dichos estudios no son circunstanciales, pues revelan una serie de uniformidades de atención al público en diferentes empresas, en tiempos distintos y en diversos lugares del país.

Tales coincidencias en las actitudes personales de buena parte de la sociedad, parecen haberse convertido en costumbre o tradición, en un modo de vida que ha dado consistencia a un comportamiento esperado de la población, es decir, en un aspecto fundamental de su propia cultura.

## **El concepto de cultura**

El intento de construir una definición en pocas palabras del término “cultura”, podría resultar tan complejo como la tentativa de escribir en una sola frase, todo el conocimiento que abarca una determinada ciencia. A este respecto, Ron (1977) señala que:

Desde la Antigüedad los intentos por definir la cultura se han venido repitiendo sin interrupción en vista, sobre todo, de la implicación constante que ésta ha mantenido con la vida social. De ahí que podemos registrar múltiples y variados conceptos de cultura, muchos de los cuales han aportado efectivamente al esclarecimiento de este fenómeno. Sin embargo, la definición de cultura entraña no poca dificultad puesto que como hecho social abarca un campo muy amplio cuya delimitación no siempre es fácil de precisarla (p. 5).

La complejidad que surge en el intento de plantear el término cultura en una sola definición, quedó demostrada cuando Kroeber y Kluckhohn (1952) compilaron una lista de 164 definiciones de “cultura”, dejando claro la amplitud que implica dicho término. No obstante, se citarán algunos autores que presentan definiciones de cultura congruentes con el desarrollo de este trabajo. En primer lugar, kottak (2011) sostiene que:

La cultura es característicamente humana. Las culturas son tradiciones y costumbres, transmitidas mediante aprendizaje, que forman y guían las creencias y el comportamiento de las personas expuestas a ellas. Los niños aprenden tales tradiciones al crecer en una sociedad particular, mediante un proceso llamado enculturación. Las tradiciones culturales incluyen costumbres y opiniones, desarrolladas a través de generaciones, acerca del comportamiento adecuado e inadecuado. Dichas tradiciones responden a algunas de las preguntas siguientes: ¿cómo haremos las cosas?, ¿cómo daremos sentido al mundo?, ¿cómo distinguiremos el bien del mal?, ¿qué está bien, y qué está mal? (p. 5).

En esta disertación, se expone que la cultura es aprendida e influye en el comportamiento de los seres humanos que crecen en determinado entorno. El autor expresa también que dichas tradiciones enseñan cómo hacer las cosas, y permiten distinguir lo que está bien de lo que está mal, es decir, que lo moral-práctico y lo ético-teórico trasciende de las tradiciones culturales.

Por su parte, Brown y Moberg (1983) señalan que los “factores socio-culturales ejercen una gran influencia en las organizaciones” (p. 69) y agregan lo siguiente:

El ambiente socio-cultural afecta de distintas maneras a las organizaciones. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus empleados, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. La segunda forma es aún más directa. Ya que el éxito de las organizaciones depende en última instancia de sus servicios a los clientes o consumidores (ib.).

El contenido de las dos citas anteriores, conduce a pensar que la vocación de servicio de los empleados de una organización está influenciada por la cultura en la que crecieron, puesto que su comportamiento está guiado por las tradiciones y costumbres aprendidas de sus progenitores, de la sociedad y especialmente de la organización donde trabajan.

Davis y Newstrom (1999) refiriéndose a David McClelland, expresan lo siguiente: “sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros” (pp. 127-128). De esta manera, la vocación de servicio de los empleados de atención al público estaría condicionada por las motivaciones individuales que reflejan su mundo cultural.

En una perspectiva similar, Hoyer y MacInnis (2010) señalan que “las influencias culturales también afectan a conductas como la paciencia... las diferencias culturales pueden afectar la forma en que los consumidores

piensan y se comportan" (p. 313). Podría pensarse entonces que dichas influencias culturales también pueden afectar de la misma manera la vocación de servicio del personal de cara al público.

De acuerdo con las ideas anteriores, Mendenhall citado por Kreitner y Kinicki (1997) explica la influencia de la cultura sobre el comportamiento organizacional y a su vez, la influencia de éste en los valores y actitudes de los empleados, de tal manera que:

La cultura influencia a la conducta organizativa de dos maneras. Los empleados traen al trabajo su propia cultura social en forma de costumbres y lenguaje. La cultura empresarial, un subproyecto de la cultura social, en cambio afecta a los valores/ética, actitudes, presunciones y expectativas individuales. El término cultura social se utiliza aquí en lugar de cultura nacional porque los límites de muchas naciones-estado actuales no siguen líneas culturales. (p. 33).

Por su lado, Boas (1964) uno de los principales inspiradores de las ideas de la escuela antropológica de cultura y personalidad, presentó un concepto bastante amplio en el que el término cultura representa:

La totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos varios aspectos de la vida no constituye empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura" (p. 166).

Aunque esta definición contempla la relación entre cultura y conducta, deja de lado la parte tradicional y costumbrista, para incluir las reacciones y actividades físicas y mentales del individuo como tal, y como parte integral de un grupo social en relación con su ambiente natural.

Esta concepción representaría entonces, el inicio de una nueva mirada sobre el concepto de cultura desde una visión antropológica y psicológica en conjunto, que parece imprescindible en este estudio. A este respecto cabe destacar el pensamiento de Segnini (1995) cuando expresa que “el ser humano como ente social es generador de cultura entendida en tanto sistema que pone en relación dialéctica su experiencia de vida cotidiana con un saber o stock cultural constituido” (p. 5), es decir, que no solo depende y aprende de la cultura a la cual pertenece, sino que también es capaz de generar nueva cultura o incluso modificar la existente.

Desde una perspectiva muy particular, utilizando los términos presunción e influencia, Schein (1988) define la cultura como:

Un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (pp. 25-26).

Esta definición de cultura incluye los valores, lo moral-práctico y lo ético-teórico por el solo hecho de mencionar el modo correcto de hacer las cosas. En este sentido, la inmersión de sujetos en una cultura diferente a la de su origen, podría generar conflictos personales en ellos al momento de determinar lo que se considera correcto e incorrecto en aquella sociedad, en vista de que tales concepciones podrían diferenciarse ampliamente entre ambas culturas.

Desde otro punto de vista, Kreitner y Kinicki (1997) admiten que “la mayoría del aprendizaje cultural se adquiere por observación e imitación de los modelos mientras se ocupan de sus tareas diarias o por observación en los medios de comunicación” (p. 33), es por ello que la cultura es transparente para quienes viven dentro de ella. A este respecto, el

antropólogo cultural Edward Hall citado por Kreitner y Kinicki (1997), explica cómo la cultura permanece generalmente bajo el umbral de la conciencia, dado que los grupos sociales presuponen cómo comportarse, pensar, percibir y sentir. Hall explica esto de la siguiente manera:

Ya que gran parte de la cultura opera en el exterior de nuestra conciencia, en muchas ocasiones ni siquiera sabemos lo que sabemos. Lo adquirimos en la cuna [expectativas y presunciones]. Aprendemos de manera inconsciente lo que es evidente y lo que no lo es, cómo dividir el tiempo y el espacio, cómo caminar, hablar y utilizar el cuerpo, cómo comportarnos como hombres o como mujeres, cómo relacionarnos con los demás, cómo manejar la responsabilidad, se vea la experiencia fragmentada o como un todo. Esto se aplica a todo el mundo. Los chinos o los japoneses o los árabes no son conscientes de sus presunciones, como nosotros no lo somos de las nuestras. Todos asumimos que forman parte de la naturaleza humana. Lo que creemos que es “mente”, en realidad es cultura interiorizada (ib.).

Esta concepción profundamente filosófica de Hall, denota claramente la inconsciencia con la que los seres humanos realizan la mayoría de sus actividades dentro de su propio contexto, aspecto que obedece a la enculturación, es decir, el “proceso mediante el cual se aprende la cultura y se transmite a través de las generaciones” (Kottak, 2011, p. 29).

De acuerdo con lo dicho por Hall, la presunción de que las acciones realizadas son correctas en un determinado contexto, quizá tenga un significado diferente para el foráneo o para aquel que dentro del mismo contexto reflexiona y las rechaza. De tal modo, que las prácticas de atención al público observadas en un determinado país -por ejemplo, las propinas- pueden ser vistas como correctas por las personas que pertenecen a dicho contexto, mientras que los extranjeros podrían reprobarlas.

La fundamentación teórica de Hall, constituye una de las principales bases para la explicación de las actitudes del personal de cara al público en Venezuela. Lo señalado por el autor, indicaría que los individuos de la

sociedad venezolana aprendieron de manera inconsciente, una cierta forma de tratar a los demás y por lo tanto actúan como sus coterráneos lo esperarían. La lógica está en que la sociedad no es consciente de sus presunciones.

La razón explicativa del fenómeno descrito por Hall, también parece estar inmersa en el significado de la diversidad cultural. A este respecto Herskovits (1952) señala, refiriéndose al relativismo cultural, que “los que defienden la existencia de valores fijos hallarán materiales en sociedades distintas de la suya que les obligarán a reexaminar sus supuestos” (p. 77), de tal manera que, los valores son relativos dependiendo del fondo cultural del cual emergen.

Según el autor, el relativismo cultural respeta las diferencias culturales y “subraya el valor de diversos modos de vida, y no el de uno solo, significa afirmar los valores de cada cultura” (p. 92). El principio del relativismo cultural consiste en que “los juicios están basados en la experiencia, y la experiencia es interpretada por cada individuo a base de su propia endoculturación” (p. 77).

Esta corriente respeta profundamente los valores de cada cultura sin cuestionarlos, al contrario del etnocentrismo, mecanismo principal que valora la cultura y que el autor define como “el punto de vista según el cual el propio modo de vida de uno es preferible a todos los demás” (p. 82).

De lo anterior surge el peligro de pensar que los investigadores del comportamiento humano emiten juicios desfavorables sobre los modos de vida distintos a los de su lugar de origen, lo que los convertiría en etnocentristas. A este respecto, Kottak (2011) ha presentado la siguiente reflexión:

El etnocentrismo es la tendencia a considerar la cultura propia como superior y a utilizar los estándares y valores propios para juzgar a los extranjeros. El etnocentrismo se atestigua, cuando la gente considera que sus creencias culturales propias son las más

veraces, más adecuadas o más morales frente a las de otros grupos. Sin embargo, es fundamental para la antropología, como estudio de la diversidad humana, el hecho de que lo que es ajeno (e incluso resulta repulsivo) puede ser normal, adecuado y valorado en alguna otra parte (pp. 41-42).

La concepción de etnocentrismo de este autor, como la de muchos otros, solo se refiere a los estándares de la propia cultura del investigador como base de comparación con otras culturas. No obstante, los estándares fijados a nivel mundial se podrían estar ignorando, cuando deben considerarse como punto de referencia importante al comparar y establecer juicios sobre las prácticas culturales de un país con respecto a otros.

En el caso de la atención al público (elemento fundamental de la cultura de servicio y del enfoque al cliente), existen reconocidos referentes universales sobre cómo debe ser la calidad del servicio en las organizaciones y cuáles podrían ser las consecuencias de ignorarla en el contexto global de los tiempos modernos. Como ya se indicó anteriormente, la presente investigación ha tomado como referentes o estándares universales de comparación, el modelo SERVQUAL y la norma ISO 9001:2015.

Visto de esta forma, las prácticas de atención al público como resultado de la vocación de servicio de los empleados, pueden ser comparadas por el investigador con los estándares universales, sin temor a caer en el etnocentrismo o a ser señalado por esto.

Es importante considerar que toda sociedad posee su propia cultura dominante, inocultable e identificable por los foráneos con solo observar la arquitectura de las ciudades y el contacto con las personas y las instituciones. A este respecto, Skinner citado por Schultz y Schultz (2010) admite que “somos controlados por el entorno, pero tenemos la responsabilidad de diseñarlo... las instituciones públicas son obra nuestra... creamos la cultura dominante y somos producto de ella (p. 389).

El análisis de Skinner, manifiesta el arraigo determinante de las costumbres transmitidas de generación en generación en todas las sociedades. Por su parte, Capriles (2008) señala que “nadie es inmune o ajeno a su cultura. La personalidad individual es también el reflejo de la psique colectiva” (p. 90). Como se puede observar, la cultura y la personalidad van de la mano en el estudio de la conducta de los seres humanos.

Cabe destacar también, la falta de preocupación de muchas disciplinas por la importancia que tiene la cultura en la búsqueda de las raíces de muchos de los problemas sociales. A este respecto, Rial (2013) señala lo siguiente:

Quizás ocurre que la cultura en las sociedades humanas está tan entrelazada dentro de las decisiones... que no hay, o no parece haber una verdadera conciencia de su importancia como centro y origen. Si la cultura es implícita y está en todas partes ¿para qué molestarse demasiado en sacarla a la superficie? (p. 112).

Los fundamentos teóricos estudiados en este apartado, permiten esclarecer la influencia que tiene la cultura sobre la nación, las organizaciones y la conducta personal orientada con base en presunciones y expectativas. También queda claro, según los autores, que la cultura es aprendida de manera inconsciente, al observar modelos que se consideran parte de la naturaleza humana y luego transmitiéndolos a través de las generaciones (enculturación o endoculturación). De allí, la importancia de la cultura como centro de origen de muchos rasgos individuales y colectivos que afectan los procesos sociales y organizacionales.

## Cultura nacional

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) la cultura nacional es “la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población” (p. 38). Por su parte, Gibson et al. (2013) señalan que “una cultura nacional es un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de un país” (p. 61). En consecuencia, es razonable pensar que una cultura nacional muestra en toda su expresión, las características de las acciones observadas en su entorno social, de las cuales hacen parte las prácticas de atención al público.

Ambas definiciones sugieren que la cultura nacional difiere entre países o poblaciones, puesto que las actitudes, creencias, valores y normas contrastan entre las diversas sociedades. De acuerdo con esto, los autores destacan que “la mayoría de las personas no están conscientes de cómo su cultura ha influido en sus valores, actitudes, creencias y normas” (ib.). De otro lado, Caro (2001) afirma lo siguiente:

En la medida en que se estructuran las naciones y sus organizaciones, las relaciones sociales, económicas, políticas y afectivas son determinadas por referentes simbólicos, los cuales definen sus estructuras de poder y la manera de percibir el mundo. Estas formas se replican a través de la cultura, ya sea por tradición oral o por el modelo aprendido de los mayores en la comunicación y en las imágenes que se perciben del entorno (p. 3).

La falta de conciencia sobre la cultura no admite cuestionamientos con respecto a lo que hacen las personas y la forma en que lo hacen. En palabras de Cornejo (1996), “los conocimientos que se tienen forman parte del corpus cultural contenido en el inconsciente colectivo de la gente y de sus manifestaciones materiales en la vida cotidiana a través de sus hábitos” (p.

XXV). En consecuencia, la sociedad actúa de forma casi instintiva, irreflexiva e involuntaria ante su propia cultura, al igual que las organizaciones.

Por su parte, los pioneros de la administración comparada Richard Farmer y Barry Richman citados por Koontz y O'Donell (1988), señalan que:

El ambiente externo afecta las prácticas administrativas. Estos autores fueron los primeros que identificaron los elementos principales en el proceso administrativo y evaluaron su operación en empresas de diferentes culturas. También describieron los factores ambientales que consideraron tenían un efecto significativo en el proceso administrativo y en la eficiencia administrativa. Estos factores, considerados como limitaciones, se clasifican en (1) variables educativas, (2) variables socioculturales, (3) variables políticas y legales, (4) variables económicas (p. 89-91).

Los determinantes del ambiente externo que afectan las prácticas administrativas presentados por estos autores, se referencian en los primeros lugares con las variables educativas y socioculturales, quizá las más importantes en este análisis, pues una sociedad con un sistema educativo y una cultura fuertes también tendrá sistemas legales, políticos y económicos fuertes, en el caso contrario, todos estos sistemas serían débiles.

De otro lado, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) señalan que “la cultura de un país afecta las prácticas de negocios de una organización” (p. 153). Los autores refieren varios aspectos culturales que generan implicaciones directas en la administración y enumeran la influencia de fuerzas culturales tales como la orientación del tiempo, el sistema de valores, la distancia cultural y la visión del cambio social.

En cuanto a la influencia de las fuerzas culturales, el investigador holandés Geert Hofstede, realizó un estudio multinacional en el cual revela que “la cultura de un país influye sobre el comportamiento de los empleados” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 76). Este estudio (1967-1973), utilizó datos de una muestra superior a 110.000 empleados de la multinacional IBM

en 50 países y 3 regiones. En el cuadro 1 se muestran las cinco dimensiones consideradas inicialmente en el proyecto de cultura global de Hofstede:

**Cuadro 1**

**Geert Hofstede y las dimensiones culturales del comportamiento**

Individualismo	Colectivismo
Las personas se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean: las tareas son más importantes que las relaciones.	Se concentran en el grupo y se espera contar con su apoyo: las relaciones son más importantes que la orientación a la tarea.
Distanciamiento del poder	Acercamiento al poder
La sociedad acepta la distribución desigual del poder, respeta a la autoridad y da importancia a los títulos y grados. Los subordinados quieren que se les diga lo que deben hacer e impera una evidente centralización.	La sociedad acepta menos al poder; los empleados están más abiertos a discutir con el superior; se le da menos importancia a la autoridad, los títulos y grados; se minimiza la desigualdad y se acentúa la descentralización.
Tolerancia a la incertidumbre	Evasión de la incertidumbre
Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a asumir riesgos.	Temor a la ambigüedad e incertidumbre, se da preferencia a la estructura y las reglas formales.
Masculinidad	Feminidad
Conducta enérgica, confianza en uno mismo y competitividad, enfoque en las cosas materiales, el éxito y el dinero.	Orientación a la relación. Se favorece la calidad de vida, hay interés en el bienestar de los otros y la atención de éstos hacia uno, se da importancia a la modestia.
Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
Se caracteriza por el trabajo arduo y la perseverancia: hay una tendencia a ahorrar.	Menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia: la gente tiene impulso al consumo.

**Fuente:** Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 77.

En Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), los datos cubren 76 países e incluye otros grupos de encuestados. En sus inicios, el estudio incluyó cuatro dimensiones culturales comparables entre las naciones estudiadas, a las que luego se agregó una quinta dimensión como se muestra en el cuadro 1.

Según los autores, “los estudios posteriores que validan los resultados anteriores incluyen grupos de encuestados tales como pilotos de líneas aéreas comerciales y estudiantes en 23 países, gerentes de servicio civil en

14 países, consumidores 'de lujo' en 15 países y 'élites' en 19 países" (Hofstede, 2019).

La información sobre las perspectivas desarrolladas en el estudio, está disponible actualmente en la siguiente dirección web <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, con el fin de que las personas interesadas puedan consultar las bases de datos e incluso comparar los puntajes de los países en sus diferentes dimensiones culturales. El programa permite cotejar hasta un máximo de cuatro países y ofrece los análisis de cada nación de manera independiente.

Una sexta dimensión cultural fue incluida años después en el proyecto, se denomina Indulgencia frente a restricción, definida como "la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos. El control relativamente débil se llama 'Indulgencia' y el control relativamente fuerte se llama 'Restricción'" (ib.).

La inclusión de Venezuela en la investigación de Hofstede, permitió la obtención de datos científicos sobre las dimensiones culturales del país que ayudan a comprender algunos comportamientos cotidianos del venezolano promedio, contribuyendo así al análisis de las prácticas de atención al público como uno de los objetivos del presente estudio.

Con el acceso a esta página se consultaron los datos sobre Venezuela, logrando obtener el análisis completo que genera el software. Sin embargo, se atenderá solo a las dimensiones culturales pertinentes a esta investigación, como son: distanciamiento de poder, orientación a corto plazo, colectivismo e indulgencia.

Los resultados de estas dimensiones culturales sobre Venezuela, obligan a profundizar en la interpretación de las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior, pues existen datos de otros estudios y varios descriptores en diversos textos de la literatura nacional que concuerdan teóricamente con los resultados del estudio de Hofstede, caracterizando así la cultura nacional.

## **Distanciamiento del poder frente a acercamiento al poder**

Los resultados de Venezuela en el estudio de Hofstede, señalan que la cultura nacional se caracteriza por un alto distanciamiento de poder. La interpretación de Hofstede es la siguiente:

Esta dimensión se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Con 81 puntos sobre 100 en la escala de esta dimensión, Venezuela se encuentra en los rankings más altos del índice de distancia de poder, es decir, es una sociedad caracterizada por creer que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todos los niveles de la sociedad. Un fenómeno similar se observará entre los líderes empresariales y entre los puestos más altos del gobierno (Hofstede, 2019, p. s/n).

El problema fundamental del poder es que en este “hay exceso de intereses personales, y poca intención de tomar en cuenta al otro” (Barroso, 1999, p. 244). Es por ello que esta dimensión afecta directamente las prácticas de atención al público, pues la idea de servir a otros tiene que ver con la humildad que se opaca ante el “personalismo a ultranza” (Capriles, 2008, p. 150).

Por su parte, Rial (2013) sostiene que “en sociedades con un alto grado de personalismo, las relaciones y las simpatías están por encima de las instituciones, y las decisiones... serán predominantemente personales” (p. 221), otra causa probable por la cual en Venezuela se contrapone la esencia de los referentes universales sobre las prácticas de atención al público, produciéndose escenarios en las organizaciones donde se atiende bien a los amigos, a los compadres, a la familia, al recomendado y al poderoso, entre otros allegados, mientras que al usuario o cliente desconocido se le ignora, se le hace esperar y generalmente se le asiste en

forma indiferente, como ya se ha sustentado con varios autores en los antecedentes.

En concordancia con el alto puntaje que posee Venezuela en la dimensión cultural de distanciamiento de poder, la literatura nacional registra varios descriptores en los que se reconoce la alta motivación al poder del venezolano promedio (Briceño-Irragory, 1956/1988; p. 210; Atencio, 1988, pp. 213, 217; Albornoz citado en Atencio, 1988, p. 255; Essenfeld, 1991, p. 57; Collet, 1998, p. 279 y Rial, 2013, pp. 97, 226).

De otra parte, existe un estudio sobre el inventario de valores organizacionales en empleados venezolanos donde la viveza, la audacia, la astucia y la ambición son considerados como valores asociados a la motivación de poder, pues según los participantes, a través de estos “valores” se puede lograr influencia, admiración, reconocimiento y aceptación social (Romero, 1988, p. 23). De tal forma que, la práctica de estos “valores” pareciera guiar las acciones de buena parte de las personas para la consecución del poder y por consiguiente una influencia negativa en las actitudes de atención al público.

Una interpretación de lo anterior, es que en Venezuela se valoran la viveza y la astucia, es decir, la picardía como valor social y organizacional. Tal vez, sea ésta la razón por la que Capriles (2008) dedicó todo un estudio psicosocial a la picardía del venezolano, un valor nacional asociado a la motivación al poder reflejada en los antecedentes culturales, que en últimas genera una opacidad en la prestación del servicio.

Así pues, otros investigadores de las ciencias del comportamiento han estudiado la motivación al poder manifiesta en el venezolano promedio, con métodos que mantienen su validez en el contexto científico (McClelland, 1974, p. 30; Salom y Carrasco, 1990, pp. 266-267; Romero, 1999, p. 153; Romero, 2005, p. 52, Mora, 2010, p. 2).

Vale la pena resaltar aquí, que el estudio científico más impactante de los referidos anteriormente es el del profesor McClelland (1974). Este teórico

de la psicología americana, desarrolló un informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela para los años 1930, 1950 y 1970 en colaboración con el departamento de estudios, evaluación y adiestramiento de la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas FUNDASE. En dicho informe se presentaron los antecedentes cronológico-teóricos de la tesis del autor, las metodologías para medir tres tipos de motivaciones en los venezolanos y los resultados de su investigación.

Según el autor, la motivación al logro lleva al ser humano a su autorrealización, es decir, a su satisfacción con el logro de las metas en lo que se propone (p. 17); la motivación a la afiliación se caracteriza por una necesidad de ser aceptado por los demás, de establecer relaciones de afecto positivas con otras personas, de reunirse y conversar, entre otras situaciones de tipo afectivo (p. 9); y la motivación al poder se relaciona con la necesidad de ejercer influencia, fuerza, persuasión o control sobre otros, incluso verse como superior, fuerte o de alta ubicación dentro del contexto social (p. 13).

La aplicación de esta metodología reveló cifras no cónsonas para Venezuela frente a la media internacional de 45 países estudiados, pues el perfil motivacional calculado de acuerdo con la información recolectada presenta puntajes ampliamente distanciados del promedio obtenido en la muestra de naciones. Los resultados de este estudio se exponen a continuación en el cuadro 2:

## Cuadro 2

### Resultados del informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela

Necesidad Humana Medida	Venezuela	Media Internacional
Motivación al Logro	0,36	2,00
Motivación a la Afiliación	0,69	0,53
Motivación al Poder	2,04	0,96

Fuente: McClelland (1974, p. 30), 45 países estudiados.

Los resultados revelan que Venezuela está entre los cuatro países con más alta motivación al poder y entre los tres con más baja motivación al logro. En cuanto a la motivación a la afiliación, se pudo observar que el puntaje es relativamente alto con respecto a la media internacional.

Los resultados de la distancia de poder como dimensión cultural y de la motivación al poder como necesidad humana, se pueden colocar en yuxtaposición con el personalismo que se observa en las organizaciones del país (Barroso, 1991, p. 147; Capriles, 2008, p. 150; Rial, 2013, p. 48). En consecuencia, sobreviene el abuso de poder y el maltrato al ciudadano (Echeverría citado por Atencio, 1988, p. 213; Barroso, 1997, pp. 31; Rial, 2013, p. 76).

El resultado de la investigación de Hofstede, los descriptores que aparecen en la literatura nacional y los estudios de McClelland sobre la motivación al poder, revelan que la población venezolana vive en una cultura de poder. A este respecto, Barroso (1999) señala que “cuando se vive en culturas de poder, servir suena a sumisión, dependencia, algo indeseable porque se piensa en alguien superior y en alguien inferior; alguien mandando y alguien obedeciendo” (p. 228). De tal forma que, el predominio de los aspectos inherentes al poder en la cultura nacional, es probablemente una de las causas primordiales de las carencias en la cultura de servicio de las organizaciones que afecta directamente la actitud en la atención al público.

### **Individualismo frente a Colectivismo**

El resultado que presenta Venezuela en la dimensión cultural que lleva por nombre individualismo frente a colectivismo, va acompañado del siguiente análisis de Hofstede:

Esta dimensión tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos del "yo" o el "nosotros". En las sociedades individualistas, las personas deben cuidar de sí mismas y de su

familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a "grupos" que se ocupan de ellos a cambio de lealtad. Con un valor de 12 sobre 100 en la escala de esta dimensión, Venezuela se encuentra entre los puntajes individualistas más bajos; en otras palabras, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo, entre las que se encuentran también Ecuador, Panamá y Guatemala. Dado que los venezolanos son personas altamente colectivistas, pertenecer a un grupo interno y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. Combinado con los puntajes altos en otros aspectos, esto significa que los grupos a menudo tienen sus fuertes identidades ligadas a las distinciones de clase. La lealtad a tales grupos es fundamental (Hofstede, 2019, p. s/n).

La cultura colectivista afecta directamente a las organizaciones, pues ésta da origen a conductas como el clientelismo y el nepotismo, identificables en el sector público. Tanto en el sector privado como en el público se observa una tendencia al amiguismo, al compadrazgo y en general al particularismo que se fundamenta en la lealtad que consecuentemente provoca la complicidad. Estas cualidades y tendencias sociales, en especial de las élites gerenciales, abren la posibilidad a la contratación de personal sin la debida preparación para el desempeño de cargos, afectando los procesos organizacionales en todos sus ámbitos, incluidas las prácticas de atención al público.

Son varios los autores que reconocen estos rasgos en el venezolano promedio (Martín, 1984, p. 89; Barroso, 1991, pp. 6, 11, 29; Trompenaars citado por Granell et al., 1997, p. 40; Rial, 2000, pp. 250-252; Gómez, 2010, pp. 63-65; Rial, 2013, pp. 42-47, 184, 195, 197, 227-228; Jaimes, 2013, pp. 69-70, 117-118).

De los autores mencionados vale la pena destacar a Trompenaars (1993), quien realizó un estudio similar al de Hofstede sobre las dimensiones culturales en 38 países muy diversos del mundo. Este autor, citado por Granell et al. (1997) encontró que "Venezuela ocupa el segundo lugar, después de Corea del Sur, en su tendencia a tratar como excepciones y

casos particulares a los familiares cercanos y de su grupo social" (p. 40), es decir, Venezuela tiene el segundo puntaje más alto en particularismo, entre los 38 países estudiados.

Este autor, señala que el universalismo y el particularismo son "las formas extremas de relacionarse con la gente y las reglas. Venezuela es esencialmente particularista, es decir, se inclina a considerar cada caso como especial y su disposición a dar concesiones depende de factores personales (afecto, simpatía, nexos familiares)" (ib.).

El alto nivel de particularismo identificado en Venezuela por Trompenaars, parece comprobarse en Naím (1989) cuando señala que en Venezuela los gerentes son por lo general "los 'hombres de confianza', reclutados entre los familiares de los accionistas, amigos de la infancia y otros miembros de su círculo social" (p. 48).

El autor agrega que "en las empresas venezolanas se ha desarrollado una fuerte dependencia de la lealtad y la cercanía personal para llevar a cabo funciones que, en otros países, dependen, además de la lealtad, de procesos organizacionales y gerenciales de índole más impersonal" (p. 51).

La tendencia al particularismo, es decir, al amiguismo, al compadrazgo, al nepotismo, al clientelismo y la consecuente complicidad, entre otras prácticas análogas, son propias de las culturas colectivistas y dadas sus características afectan la excelencia en el servicio. Sin embargo, a este respecto Berry (1996) señala que "el servicio extraordinario se convierte en una ilusión cuando no hay concordancia entre el tipo de personas contratadas y el tipo de personas de las cuales los clientes esperan recibir servicio" (p. 201). De esto también se puede deducir que, si las personas que reciben los servicios son del mismo tipo que las contratadas, entonces no habrá dificultad en las interacciones, una situación que se podría estar presentando en Venezuela.

Los señalamientos de los autores citados en este apartado, revelan que como consecuencia del colectivismo y consiguentemente del

particularismo, el personal de las empresas venezolanas está compuesto generalmente por amigos, compadres, familiares y recomendados, entre otras personas allegadas, sin importar la preparación requerida para su desempeño en la organización. Esta es quizá una de las razones por la que se afecta la atención al público, pues para ello se requiere conocimiento y preparación. También por ello, es probable que no se realicen los esfuerzos suficientes en entrenamiento y demás procesos de capacitación, tal como lo muestran los antecedentes, afectándose así entre otras actividades, la calidad de servicio y la atención al público.

### **Indulgencia frente a restricción**

En cuanto a la dimensión que Hofstede denomina indulgencia frente a restricción, la interpretación es como sigue:

Uno de los desafíos que enfrenta la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado de socialización de los niños. Sin socialización, no es posible ser realmente "humanos". Esta dimensión se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. El control relativamente débil se llama "indulgencia" y el control relativamente fuerte se denomina "restricción". Las culturas pueden, por lo tanto, describirse como indulgentes o restringidas. Venezuela tiene el puntaje más alto posible (100) en esta dimensión. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan y gastan el dinero a su antojo (Hofstede, 2019, p. s/n).

Esta interpretación se corresponde con los señalamientos de varios autores que describen al venezolano promedio como una persona impulsiva, caracterizada por una emotividad contraria al razonamiento lógico y

constructivo, un ser más emocional que cerebral (Briceño-Guerrero, 1962/2015, p.32; Uslar Pietri citado en Avendaño, 1996, p. 173; Montero, 2008, pp. 114, 132; Mora, 2010, 2).

De acuerdo con la información de Hofstede, la cultura venezolana es altamente indulgente, es decir, las personas poseen un control relativamente débil de sus deseos e impulsos, pero además los autores de la literatura nacional sostienen que el venezolano promedio antepone la emoción sobre la razón, un aspecto muy representativo en esta investigación.

Quizá por lo anterior, es que los empleados de cara al público en las organizaciones venezolanas, a pesar de poseer una actitud positiva, suelen perder fácilmente el control sobre sus impulsos al atender público que no compra o tarda en decidir, anteponiendo la emoción antes que la razón.

En otras investigaciones se ha analizado la debilidad del venezolano promedio en el control de sus emociones, en este caso, el locus de control externo o externalidad, un rasgo dominante entre los venezolanos (Romero, 1983, pp. 142-143; Miñarro y Greaves, 1999, p. 12; Montero, 2008, p. 34, 160; Rial, 2013, pp. 222, 228).

El locus de control externo es conocido también como externalidad de las personas, consiste en no percibirse “a sí mismas en control de su conducta y de los resultados que obtienen en sus transacciones con el medio ambiente... se creen más bien determinadas por otros poderosos, la suerte, el azar o el destino” (Romero, 1983, p. 3). Citando los estudios del Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP-ULA), Rial (2013) destaca que:

2 de cada 3 estudiantes de esa casa de estudios son externos. Ampliando el espectro, este 70% de externalidad no está limitado a los inscritos en el alma máter merideña, sino que es consistente con otras muestras de gente estudiadas por el Laboratorio de Psicología Social en diversas partes del país, a distintos niveles de edad y de posición socioeconómica... Concluyeron que la externalidad y la baja necesidad de logro son rasgos dominantes, por un amplio margen, en la población venezolana: a todos los

niveles educativos, en todas las clases sociales y a lo largo y ancho de la geografía nacional (pp. 142-143).

Así pues, un alto porcentaje de la población venezolana se caracteriza por poseer un locus de control externo, es decir, debilidad en el control de las emociones entre otros descriptores de la psicología social. De esta manera, la externalidad –control débil de las emociones- se relaciona con la alta indulgencia - control relativamente débil de los deseos e impulsos.

El término indulgencia está definido en el diccionario de la lengua española, como la “facilidad en perdonar o disimular las culpas”, otra perspectiva de la debilidad en el control de las emociones.

En este sentido, y dado que la gerencia de las empresas venezolanas tiende a contratar preferiblemente a familiares, amigos, compadres, panas y recomendados, etc., (Naím, 1989, pp. 48, 51, Barroso, 1991, p. 29; Granell et al., 1997, p. 39; Rial, 2000, pp. 250-251; Rial, 2013, pp. 46-47), es probable que este personal –nombrado en sus cargos por particularismo o nepotismo- no esté preparado adecuadamente para las acciones y responsabilidades en las funciones que desempeñan, entre las que se cuentan la atención al público.

Según lo citado en esta sección, puede establecerse una correlación entre las dimensiones culturales de colectivismo (pertenencia a grupos de personas a cambio de lealtad), particularismo (nepotismo, clientelismo, amiguismo, compadrazgo) e Indulgencia (facilidad en perdonar o disimular las culpas). Así mismo, la indulgencia (como control relativo sobre los deseos e impulsos) se relaciona con la externalidad (bajo control de las emociones), conformando una asociación de rasgos socioculturales que se refuerzan entre sí, no cónsonos con las actitudes requeridas para la atención al público, afectando la cultura de servicio de las organizaciones. Para Jaimes (2013) y Barroso (1997), estos y otros rasgos adicionales no solo afectan la cultura de servicio, sino que influyen en la cultura del subdesarrollo.

## Orientación de largo plazo frente a orientación de corto plazo

La información correspondiente a la dimensión de orientación de largo plazo frente a orientación de corto plazo, expresa que Venezuela tiene un puntaje de 16 sobre 100 (muy bajo), indicando que la población no tiene enfoque futurista y su tendencia es lograr resultados rápidos.

La interpretación de esta dimensión cultural en el estudio de Hofstede, se equipara con lo que destacan varios autores nacionales respecto al cortoplacismo, la falta de planificación y la improvisación, aspectos que al parecer durante mucho tiempo han caracterizado al venezolano promedio y a algunas empresas del país (Lander y de Rangel, 1970, pp. 112-113; Barroso, 1991, p. 18; Essengeld, 1991, p. 209; Cordeiro, 1998, p. 172; Miñarro y Greaves, 1999, p. 19; Gómez, 2010, p. 41; Rial 2013, pp. 26, 97, 193, 226-227; Rivas, 2016, p. 11). De estos autores, Rial (2013) resalta sobre la sociedad venezolana lo siguiente:

A 80% de los habitantes se les hace difícil diferir las recompensas; si 8 de cada 10 venezolanos busca afanosamente la gratificación inmediata, el cortoplacismo no es sino una manifestación colectiva de la impaciencia y la dificultad para planificar que imponen los rasgos sociales (p. 227)

Como se puede observar, unos rasgos débiles conllevan a otros, prolongando así la tarea investigativa en la búsqueda de la causa primera. En la cita anterior, el autor alude que el cortoplacismo es consecuencia de la impaciencia y la falta de planificación atribuidas a la dificultad para diferir las recompensas y la exigencia de la gratificación inmediata.

Estas cualidades o rasgos socioculturales, pueden estar influyendo significativamente sobre las actitudes del personal de atención al público en las organizaciones. No obstante, resulta contradictorio que el venezolano promedio se caracterice por su impaciencia y a su vez, cuando hace parte

del personal de cara al público en una organización, por lo general no agilice su trabajo para reducir al mínimo el tiempo de espera de los usuarios que atiende, situación que se ha sustentado anteriormente con varios autores en el planteamiento del problema y en los antecedentes investigativos.

Los resultados obtenidos por Hofstede en el estudio de esta fuerza cultural de orientación del tiempo (cortoplacismo), demuestran que en la realidad venezolana hay una tendencia a valorar muy poco el tiempo de los demás, pues a las personas se les hace esperar más de lo necesario en la mayoría de proyectos y ambientes organizacionales.

Esta dimensión cultural, establecida como categoría de estudio en esta investigación es la más saturada, pues son muchos los autores e investigadores que se refieren al venezolano promedio como impuntual, incumplido, que llega tarde, no valora el tiempo de los demás, es lento en su trabajo, siente aversión al trabajo y prefieren el manguareo. Estas formas de comportamiento derivadas del cortoplacismo y la improvisación, han influido a través del tiempo en la atención al público y consiguientemente en la calidad del servicio de las organizaciones nacionales.

Se presenta aquí una lista de autores e investigadores que sustentan la realidad de la orientación del tiempo en Venezuela: (Briceño-Guerrero, 1962/2015, p. 32; Cañizales, 1978, p. 48; Maza Zavala citado por Atencio, 1988, p. 254; Ochoa, 1988, pp. 68, 76-77; Morales, 1990, pp. 254-260; Barroso, 1991, pp. 29,76; Miñarro y Greaves, 1999, p. 19; Rial, 2000, p. 272; Bascaran, 2003, pp. 114, 115; Kerzner citado por Bascaran, 2003, pp. 106; Herrera-Luque citado por Requena y Serrano, 2007, pp. 14, 15; Pedroza, 2008, pp. 12-28; Gómez, 2010, pp. 21-22; Diz, 2010, p. VI; Morillo, Morillo y Rivas, 2011, p. 123; Álvarez, 2012, p. XI; Bello et. al, 2013, p. 113; Alvarado, et al., 2010, pp. 56, 57; Jaimes, 2013, pp. 104, 127-128; Torres, 2014, p. 201; Rodríguez, 2014, p. 122).

De otra parte, Uslar Pietri (1990) vislumbra una posible explicación al fenómeno cortoplacista en Venezuela, pues señala que el descubrimiento del

petróleo y el torrente de dinero que este empezó a producir, entró “en un país que no estaba preparado para recibirla” (p. 42). Según el autor:

El venezolano tuvo que adaptarse, tuvo que enfrentarse, tuvo que despertar literalmente a una realidad cambiante y creciente que todos los días le planteaba desafíos para los cuales no estaba preparado ni los había previsto, ni tenía la respuesta adecuada, ni podía tenerla. Tenía que improvisar ante esa nueva situación... La magnitud económica del país creció en proporciones que nadie hubiera podido ni siquiera sospechar (p. 49).

Esta riqueza mágica acentuaría varios rasgos ya existentes en los venezolanos y estimularía otros nuevos, como por ejemplo la tendencia “a la improvisación” (p. 45). Por ello, el venezolano tuvo “que improvisar actividades, actitudes, mentalidades, comprensiones, sobre una marcha vertiginosa de cambio que no le deja tiempo ni de reflexión ni de adaptación verdadera” (ib.).

El diccionario de lengua española define el término irresponsabilidad, como el “acto resultante de una falta de previsión o meditación”, rasgo negativo que por mucho tiempo varios autores han atribuido al venezolano promedio. A este respecto, Collet (1998) señala que los venezolanos “venimos de trajinar el camino del facilismo, de la negligencia y de la irresponsabilidad” (p. 119). Barroso (1991) también afirma que el venezolano promedio tiene una estructura mental con “comportamientos de improductividad, de maltrato, de inefficiencia, de irresponsabilidad...” (p. XX).

De otro lado, Uslar Pietri citado en Avendaño (1996) señala que “de los elementos constitutivos que observa en la mentalidad venezolana, la irresponsabilidad ocupa, en grado superlativo, su atención” (p. 169). Según Avendaño, “en el pensamiento uslariano el problema de la asunción de la responsabilidad del ciudadano frente a la sociedad, es uno medular” (p. 171), pues para Uslar-Pietri, “de todos nuestros grandes defectos colectivos, acaso éste [la irresponsabilidad] sea el más grave” (ib.).

Este rasgo de la irresponsabilidad es también atribuido al venezolano promedio por distinguidos autores nacionales (Briceño-Iragorry, 1956/1988, p. 326; Cañizales, 1978, p. 48; Herrera-Luque, 1981: t. 1, p. 289; Ochoa, 1988, p. 68; Barroso, 1991, pp. XVI, XX; Collet, 1998, p. 57,119; Miñarro y Greaves, 1999, p. 20; Pedroza, 2008; pp. 9, 11, 29; Gómez, 2010, p. 99-107; Rial, 2013, p. 228; Jaimes, 2013, p. 139).

Así pues, sería significativo concientizar al personal de las organizaciones venezolanas sobre el predominio de los rasgos socioculturales débiles que afectan la atención al público y con ello la calidad del servicio en el país. No obstante, la dificultad de esta tarea consiste en que “muchos de los factores que actúan en nuestra cultura se dan por admitidos en tal grado que jamás forman parte de los cálculos del investigador” (Linton, 1945, p. 14). En este sentido, difundir la información cultural recopilada hasta el momento en las organizaciones nacionales, probablemente implicará un alto riesgo, sobre todo por la alta susceptibilidad atribuida al venezolano promedio.

Para concretar lo expresado en este acápite, resulta lógico admitir que entre otros aspectos históricos asociados a la colonización y a la independencia, también la abundante riqueza petrolera estimuló la tendencia del venezolano promedio a la irresponsabilidad, una consecuencia de la improvisación, de la falta de planificación y de la inclinación al cortoplacismo. De esta manera, el venezolano promedio cayó en la impaciencia y consiguientemente en la exigencia de la gratificación inmediata debido a su dificultad para diferir las recompensas, obstáculo que probablemente se halla originado por la desconfianza generada por la irresponsabilidad en que incurrián muchos de los coterráneos.

## Cultura organizacional

Un aspecto clave en la influencia del comportamiento en las empresas es la cultura organizacional. Gibson et al. (2013) consideran “la cultura organizacional como una perspectiva desde la cual se puede entender el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones” (p. 30). Esto constituye una razón para pensar, que la vocación de servicio de los empleados está influenciada por la cultura organizacional en la que se desenvuelven.

La cultura organizacional según estos autores, “se refiere al patrón de creencias que resulta de las normas, valores y actividades informales del grupo” (p. 493). Es por ello, que la forma en que se comportan los empleados de una organización, presenta determinados esquemas o mapas de conducta que habitualmente se esperan como respuesta.

Estos autores señalan que “la conducta humana influye enormemente en la eficacia de cualquier organización” (p. 6). Visto de esta manera, la eficacia o ineficacia de las organizaciones se debe en gran parte al comportamiento de sus empleados influidos por la cultura.

Los autores también sostienen que “en términos de cultura, la socialización incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los más nuevos” (p. 41). De acuerdo con esto, pareciera que la cultura genera una especie de legado comportamental a través del tiempo, transmitido de los empleados experimentados a los novatos de la organización.

Por su parte, Schein (1988) señala que “sigue resultándonos asombrosamente difícil entender y justificar buena parte de lo que observamos y experimentamos en nuestra vida en la empresa. Demasiadas cosas nos parecen ‘burocráticas’, o ‘políticas’, o simplemente ‘irracionales’” (p. 19). Esto suele ocurrir, cuando se viene preparado desde otra cultura diferente o recién se ha obtenido un grado universitario, es un afrontamiento

de la realidad, un claro contraste entre la impecabilidad de la teoría aprendida y la evidente expresión de la práctica real.

Este autor ha definido la cultura empresarial u organizacional como “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (p. 24).

De acuerdo con la definición anterior, las acciones ejercidas dentro de una cultura empresarial parecen darse de manera automática e inconsciente, además de ser aceptadas y justificadas por sus propios miembros. Según Horovitz y Panak (1994), “la cultura actúa como reguladora, estimulando determinados tipos de conducta y desalentando otros” (p. 10).

Por su parte, Casares y Siliceo citados en Soto (2001) expresaron que la cultura organizacional “es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (p. 190). Puede verse cómo esta definición, sugiere nuevamente que la cultura influye en la identidad y personalidad de la organización, es decir, del grupo de personas que la conforman.

En Abravanel et al. (1992), se presenta una perspectiva antropológica que considera varias herramientas de análisis que contribuyen al estudio de la cultura organizacional, unas para identificar grupos de empleados y otras para identificar las orientaciones culturales de los mismos, en las que se debe recurrir a la observación de las prácticas. Respecto a esto, el autor plantea lo siguiente:

Con frecuencia ocurre en las organizaciones que se desarrollan incoherencias entre los valores y las metas perseguidas explícitamente (la orientación cultural declarada) y las prácticas reales. La observación de las prácticas reales y su comparación con los objetivos propuestos permiten dar relieve a estas incoherencias (p. 130).

Sería normal y deseable, que los objetivos propuestos de cualquier organización respondieran a su misión y a su visión, basados en los mejores deseos e intenciones orientados a la prosperidad, desarrollo y crecimiento futuros. En este sentido, el autor también señala lo siguiente:

Por orientación cultural se entiende la visión de la realidad y de lo que sería deseable en la organización. La orientación cultural influye en la percepción y evaluación de los objetos y actitudes, da un sentido a la realidad y permite a los funcionarios explicar y justificar sus actitudes" (p. 116).

Visto de esta manera, las prácticas de atención al público en los diferentes países del mundo resultan normales y justificables para la mayoría de los coterráneos, mientras que los extranjeros podrían tener otra percepción mejor o peor comparativamente con las prácticas de su país de origen o incluso con las prácticas sugeridas por el estándar universalmente aceptado. Para Arboleda (1991), "ese percibir en forma diferente crea conflictos, malos entendidos, disgustos y choques, que pueden tener influencia sobre las personas" (p. 247).

La percepción de una práctica determinada puede ubicarse notablemente por debajo de su estándar universal, lo que evidencia la existencia de un problema, el cual sería ignorado hasta que alguien lo perciba. Sin embargo, el hecho de descubrirlo no bastaría para resolverlo.

Respecto a lo antedicho, Zig Ziglar (2006) señala que una persona "no puede solucionar un problema hasta que reconozca que lo tiene y acepte la responsabilidad para resolverlo" (p. 19), empero la cultura dominante que opera en el exterior de la conciencia del individuo y de la sociedad, tal vez no admitan reconocerlo con facilidad y con humildad.

La idea que se ha venido construyendo sobre la normalidad relativa en las culturas, podría tener una explicación en Cueli, Reidl, Martí, Lartigue y

Michaca (1990) cuando mencionan la siguiente visión de la psicóloga alemana Karen Horney (1885-1952):

Ella creyó que no podía existir una psicología normal para la humanidad; ya que los principios psicológicos que se pueden definir, se deberán hacer dentro de los marcos de referencia culturales en los que opera el hombre siendo entonces que, a medida que cambian las culturas, cambia también el concepto de normalidad (p. 142).

La aparente normalidad pareciera no perturbar los procesos internos de interacción entre los integrantes de una misma cultura, no obstante, los inconvenientes pueden presentarse cuando aparece un individuo de origen cultural diferente, el cual puede percibir como anormales las interacciones de la cultura que apenas está conociendo.

Es de esperar entonces, la aparición de inconvenientes en las organizaciones que empiecen a ingresar en los mercados internacionales - una nueva necesidad creada por los efectos de la globalización-, donde probablemente, las conductas normales de esa cultura local correspondan a comportamientos anormales en la nueva cultura que pretenden conquistar. En este sentido, Drucker (1999) señala que:

Todas las instituciones tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica. Ninguna institución, sea un negocio, una universidad o un hospital, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo (p. 88).

A pesar de que Venezuela tuvo siempre industrias de pequeña y mediana escala, desde el siglo pasado se caracterizó por ser un país mono-productor debido a su principal producto rentístico (el petróleo). La bonanza del oro negro parece haber sido la causa fundamental de que la economía

venezolana se fuera haciendo cada vez menos diversificada, sumergiendo al país en la globalización más como cliente que como proveedor de muchos productos.

Aunque el país se destacó siempre competitivamente en el área petrolera, los demás rubros parecieron disminuir la necesidad de ser competitivos en vista de las facilidades y comodidades que se fueron presentando al poder importar todo lo demás.

La cultura venezolana se ha alimentado del capitalismo rentístico en la última centuria, y los problemas actuales de la producción petrolera la han llevado a una crisis sin precedentes en la historia del país. A este respecto Uslar Pietri (1949/1972) cuando apenas finalizaban los años cuarenta pronosticó lo siguiente:

Hasta que dure el auge de la explotación petrolera. El día en que ella disminuya o decaiga, si continuamos en las condiciones actuales, habrá sonado para Venezuela el momento de una de las más pavorosas catástrofes económicas y sociales. El sistema de los precios se desajustará violentamente. La importación disminuirá junto con las divisas. La escasa producción no permitirá resolver el problema del hambre y el desempleo que llevará a la miseria y a la desesperación a millares de seres, con imprevisibles consecuencias políticas y sociales. Esa catástrofe puede tardar mucho o puede estar muy próxima. No es fácil prever el momento en que va a reventar esta tremenda ola contra la artificial y fragilísima estructura de nuestra vida económica (pp. 25-26).

Al parecer nadie creyó en la visión de futuro que tuvo Uslar Pietri, uno de los más grandes intelectuales que tuvo Hispanoamérica según el Diccionario Biográfico de Figuras de Venezuela (2009, p. 749) y la obra Grandes Personajes Universales y de Venezuela (2006, p. 887).

La condición de recurso agotable del petróleo, hace necesario que a futuro el país deba construir nuevas industrias para generar ingresos, de tal manera que, para ser competitivos en el comercio global las nuevas

industrias tendrán que adaptarse a los estándares internacionales de servicio para poder ganar los espacios necesarios y obtener éxito.

En la actualidad, los perfiles comerciales y culturales cambian constantemente, y el contacto con el público desde una determinada cultura con las del resto del mundo es cada vez mayor. Este contacto exige prácticas de atención y de servicio excelentes, en las que la sociabilidad y el buen trato hacia las personas son fundamentales. Sin embargo, hay aspectos que podrían considerarse normales en una cultura, como por ejemplo un servicio deficiente, atención descortés o poco amable, largos tiempos de espera y/o incumplimiento en horarios y entregas, actitudes que implicarían un fracaso categórico en el comercio global. Con respecto a esto, Liberto (2016) ha expresado lo siguiente:

Las organizaciones empresariales, incluyendo las venezolanas en la actualidad, enfrentan nuevos retos estratégicos, los cuales consisten en la necesidad de adaptarse a economías globalizadas, por lo que es necesario mantenerse competitivo dentro del país y fuera de él para alcanzar los objetivos planteados (p. 8).

Resulta evidente entonces, que la cultura de las organizaciones venezolanas debe trasladarse al plano de la diversificación y en consecuencia adaptarse a la globalización, fenómeno que incluye prácticas internacionales basadas en estándares de comercialización que garantizan una alta calidad en el servicio.

Por su parte, Hofstede (2012) sustenta que la razón del comportamiento organizacional deriva de la cultura nacional, en vista de los valores que se inculcan a las personas desde que eran niños. También argumenta que las actitudes de los empleados resultan difíciles de cambiar, sin embargo, ello es posible mientras exista un firme liderazgo y los recursos adecuados, además de recurrir a las ciencias del comportamiento pertinentes. De allí que -se cita en extenso- este señalamiento del autor:

Las culturas nacionales tienen sus raíces en los valores que adquirimos en nuestra infancia, pasan de generación en generación y su estudio pertenece a la antropología. Van cambiando a lo largo del tiempo por influencias externas, siguiendo su propia lógica. No cambian por la decisión de una persona, ya se trate de un líder político, religioso o empresarial. Los gestores internacionales deben considerar estas culturas como el material con el que tienen que trabajar. Desde un punto de vista organizacional, todas las culturas nacionales tienen sus puntos fuertes y sus puntos débiles, que los gestores de las empresas deberían tener en cuenta a la hora de fijar estrategias internacionales. Por el contrario, las culturas organizacionales hunden sus raíces en prácticas que se pueden aprender y olvidar a lo largo de la vida, son de naturaleza variable y su estudio pertenece a la sociología de las organizaciones. Dichas culturas fueron creadas, normalmente de manera involuntaria, por los primeros miembros y los fundadores de la organización en cuestión; su desarrollo se vio influenciado por los gestores y otros miembros importantes; y una adecuada atención por parte de los gestores, así como el dinero y el tiempo suficientes, pueden modificarlas y controlarlas (p. 426-427).

En vista de lo anterior, se puede pensar que las organizaciones se comportan después mucho tiempo, de acuerdo con las actitudes con las que iniciaron sus fundadores y la influencia de las mismas sobre los demás miembros. En consecuencia, la vocación de servicio y las prácticas de atención al público en una determina organización, obedecen a las tradiciones derivadas de sus propias disposiciones culturales.

Si estas prácticas se encontraran por debajo de los estándares universalmente aceptados, correspondería a la gerencia de las organizaciones liderar procesos importantes de cambio cultural. A este respecto, Schein (1988) ha señalado que “la dirección es el proceso que determina la formación y el cambio en las culturas empresariales” (p. 11), pero este cambio necesita un líder “y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y –siempre y cuando sea

necesario- la destrucción de la cultura" (p. 20). No obstante, la necesidad de cambio se determina mediante el análisis correcto, es por ello que el autor advierte:

Si no aprendemos a analizar adecuadamente tales culturas empresariales, no podremos entender bien por qué las empresas hacen a veces lo que hacen, ni por qué los líderes tienen que hacer frente a determinadas dificultades. El concepto de cultura empresarial es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos (p. 21).

De tal manera que, si determinadas prácticas empresariales son concebidas como irracionales por parte de algunas personas, habría que analizar detenidamente la razón de dicha concepción comparando tales prácticas con los estándares mencionados, una labor que debe hacerse sobre la cultura organizacional.

Como ya se ha dicho, una de las características de la cultura organizacional son los valores de los empleados. A este respecto Gibson et al. (2013) han expresado que "las organizaciones pueden funcionar de manera eficiente sólo cuando los empleados comparten valores" (p. 32), el asunto es que "los valores son las ideas de una sociedad acerca de lo que es correcto o incorrecto" (ib.) y muchas veces lo que se considera correcto en una determinada cultura, no necesariamente lo es en todas las demás.

Los autores señalan que "los valores de la sociedad influyen en los valores de la organización" (ib.), es por ello que los valores culturales también influyen sobre la vocación de servicio de los empleados al contemplar las consideraciones de lo que puede o no, ser correcto.

Lewis citado en Gibson et al. (2013) expresa que "los valores se pasan de una generación a la siguiente y se transmiten por medio de los sistemas educativos, la religión, la familia, la comunidad y las organizaciones" (ib.). Por lógica deductiva, es de considerar que también los antivalentores se transmiten

entre generaciones y es por ello que las condiciones reinantes en una determinada sociedad, tienen su propia explicación y justificación en los valores o antivalores de la misma.

Lo mismo ocurre con los valores organizacionales, pues a este respecto Ivancevich y Lidwell (ob. cit.) sostienen que “los valores de la sociedad influyen en los valores de la organización, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, ocio, familia y comunidad”. Esto ocurre así, debido al entorno cultural en que se ubica la empresa, el cual:

Está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás (Kotler y Armstrong, 2012, p.86).

Lo mencionado hasta ahora, pretende esclarecer que la gerencia y la cultura se relacionan universalmente en cualquiera de los contextos organizacionales, dado que las prácticas empresariales obedecen a un liderazgo que las motiva o las patrocina.

Por su parte, Rosenbluth y McFerrin (2004), manifiestan que “la mayoría de empresas están impregnadas de una cultura, ya sea positiva, negativa o de difícil clasificación. Incluso una aparente falta de cultura es una cultura en sí misma” (p. 101). Igualmente, Schein citado en Rial (2013) refiriéndose a la organización, señala que “la estructura y las actitudes son, en cierto sentido, artefactos de la cultura” (p. 234).

El servicio al cliente en las empresas obedecerá siempre a su cultura organizacional, por ello López (2000) señala que “en toda época, en auge o en crisis el servicio al cliente es el resultado de una cultura corporativa que tiene la capacidad de hundir o revitalizar a las empresas o negocios dependiendo de la intensidad de su práctica” (p. 43), no obstante, según las

costumbres, principios y valores de la sociedad, el servicio al cliente en dicha cultura se entenderá normalizado.

Con respecto a la cultura organizacional de la empresa venezolana, Rial (2000) ha identificado lo siguiente:

La gran mayoría de las teorías gerenciales sobre motivación, productividad, empowerment –en dos platos, sobre gerencia de gente- provienen del mundo industrializado, donde existe una cultura ocupacional y una idiosincrasia que difiere de la nuestra en múltiples y variados aspectos. Además de las distancias puramente anecdóticas y folclóricas, los valores y principios de los venezolanos, nuestra actitud ante la vida, nuestras preferencias íntimas y nuestras reacciones ante diferentes ofertas psicológicas son, en muchos casos, radicalmente extrañas a las culturas de Estados Unidos o Europa Occidental, por no hablar de Japón y el Lejano Oriente (p.247).

Estas diferencias culturales identificadas por el autor, ameritan la realización del presente estudio, pues el análisis de cada cultura en particular puede dilucidar aspectos de cómo es permeado el funcionamiento de las organizaciones, la forma de liderar de sus gerentes y la vocación de servicio de su personal.

Para concretar este acápite, se puede decir que los valores o ideas aprendidas en el entorno cultural acerca de lo que es correcto o incorrecto, hacen parte de la cultura nacional ampliamente influyente en la cultura organizacional, y esta a su vez, es influyente en la conducta de sus integrantes. Los valores, supuestos y actitudes organizacionales son transmitidos de unos empleados a otros y en ocasiones, resulta difícil entender y justificar algunas actitudes en las prácticas reales de las empresas. Esto se debe probablemente a las presunciones básicas y creencias que operan en el inconsciente de las personas, pues a veces se observan incoherencias entre los valores y las metas de la organización, dado que la cultura estimula o desalienta determinados tipos de conducta.

El estudio de la cultura organizacional busca entender este comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, así como los patrones de sus conductas basadas en creencias, normas y actividades informales.

En vista de la creciente adaptación de los países a la competitividad global, es importante que las organizaciones recurran a la orientación cultural, comparando la realidad y lo deseable en cada organización con el fin de reconocer y corregir los problemas eventuales que podrían detener o evitar el éxito. Sin embargo, en una orientación sobre atención al público que se pudiera ofrecer en un determinado marco de referencia cultural, se podría correr el riesgo por parte de los orientados, de percibir las actitudes y las prácticas de forma diferente, pues la normalidad o anormalidad percibidas pueden dar lugar a posibles conflictos y desacuerdos entre las personas, los cuales se deben superar a través de la socialización, la participación democrática, el debate público y la reflexión conducente a la concientización.

Con una adecuada conducción de la cultura empresarial, las prácticas de atención al público aprendidas también se pueden modificar, reemplazándolas por prácticas adecuadas al gran comercio global. No importa el momento ni la crisis, la intensidad del servicio al cliente puede revitalizar un sector empresarial e impulsarlo a interactuar exitosamente en el entorno global.

### **Cultura de servicio**

Hasta ahora se ha puntualizado que la cultura es reflejada en las costumbres de un grupo social, es decir, se expresa en el comportamiento de la gente de todo un país y a su vez como cultura nacional, afecta o influye en la cultura organizacional de las empresas y su entorno.

De otro lado, el servicio “es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente” (Müller, 1999, p. 55), de tal forma que el

servicio indica la disposición de una organización para satisfacer las necesidades del público, ofreciendo una buena atención, orientándose a los clientes y brindando calidad en el servicio.

Es importante resaltar que, “el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor de servicio proporciona éste” (ib.). Por lo tanto, la cultura de servicio al expresar la costumbre de una organización en la forma como satisface las necesidades de sus clientes o usuarios, podría ser fuerte o débil, sin embargo, la definición de ésta se encuentra en los textos generalmente en positivo.

Para Maldonado (2015), la cultura de servicio se define como “la utilización de las mejores estrategias del recurso humano, técnico y tecnológico que permitan una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes sociales comprometidos: personas, empresas y comunidades” (p. 104). El autor agrega que, la cultura de servicio parte de cuatro premisas fundamentales, a saber:

- 1) Hacer las cosas de la mejor forma posible.
- 2) Prestar un servicio mejor de lo esperado.
- 3) Ser coherente entre lo que se piensa, dice y hace y no fingir actitudes o comportamientos.
- 4) Interesarse sinceramente por las personas para ayudarlas” (ib.).

Como se puede ver aquí, las premisas fundamentales de la cultura de servicio se corresponden con el estándar universal del enfoque al cliente.

Para ubicarse en los orígenes de esta tendencia del marketing, Müller (1999:22) señaló que en los años sesenta ocurrió el nacimiento de la nueva “cultura de servicios”, apoyada en un fenómeno que se observaba por aquellos momentos, cuando el número de empleados de servicios superaba por primera vez el número de empleados de operaciones. Sin embargo, el verdadero reto para los empresarios del mundo se originó en los años

noventa al comprender el significado de la cultura de servicio y la necesidad de adoptar una posición sobre ésta y dominarla a nivel global.

La “cultura de producto” según Müller (1999:26), fue una tendencia que se conservó hasta finales del siglo pasado, cuyo objetivo era brindar una especial atención al producto haciendo de éste el principal actor de la empresa. No obstante, en contraposición a esa tendencia se impuso posteriormente la “cultura de servicio”, con el fin de orientar los mejores esfuerzos hacia el cliente y lograr su entera satisfacción.

Las tendencias actuales sobre la cultura de servicio y la organización centrada en el cliente han debido caracterizar las prácticas de atención con calidad y excelencia en el mundo, pero, hay países donde no se realiza el mismo esfuerzo y dedicación, probablemente por las diferentes variables o tendencias de tipo cultural y social. A este respecto, Peñaloza (2005) indicó que:

La cultura es un aspecto crucial para entender el comportamiento de las organizaciones hacia el servicio... cada organización posee su propia cultura y por ende su propio sistema de valores que imparte a todos sus miembros, entendiendo por valor una creencia permanente que guía la actuación de esa organización. (pp. 136-137).

Contrario a la cultura de servicio, la autora señala que “cuando se piensa en un pésimo servicio lo primero que salta a la memoria es la falta de cortesía, agresividad, desinterés; comportamientos que reflejan actitudes inadecuadas para tratar con otras personas e inconvenientes en el personal de cara al público” (p. 155). Estos antivalentores serían los antagonistas de la cultura de servicio, pues de acuerdo con los referentes o estándares universales, esta es entendida como la costumbre de excelencia orientada a la satisfacción del público.

Es evidente entonces que la cultura nacional y la organizacional permean la cultura de servicio. Para explicar este fenómeno, Müller (1999:31) planteó un modelo de la cultura de servicio (gráfico 1), en el cual el cliente es considerado el centro de atención en la organización dado que los productos, los sistemas y los servicios se centran en él. De tal manera que el personal de contacto directo, los jefes y la dirección, actúan con base en la cultura que los identifica.

El gráfico del modelo de cultura de servicio de Müller se muestra a continuación:

#### MODELO DE CULTURA DE SERVICIO

En este modelo se explican en forma gráfica los elementos más importantes de una cultura de servicio

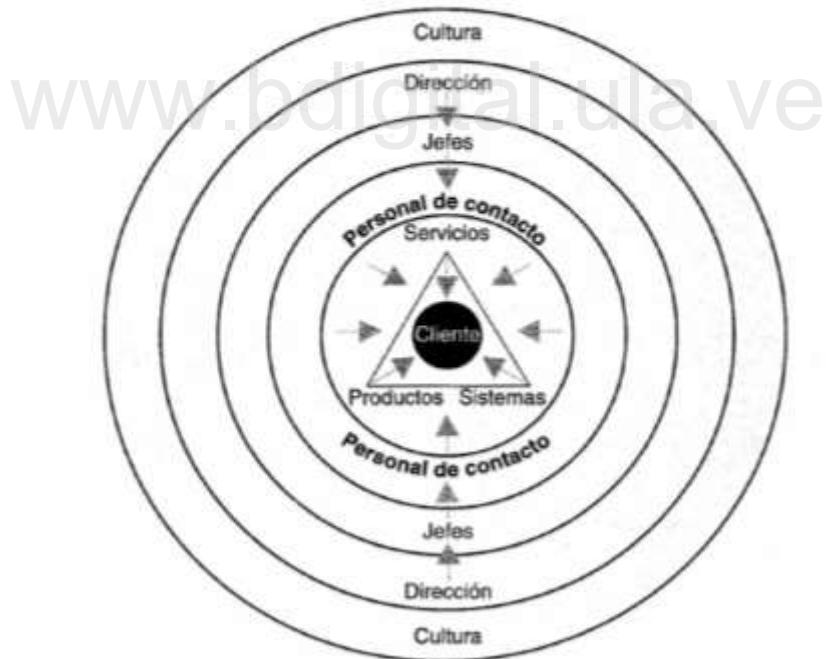


Gráfico 1. **Modelo de Cultura de Servicio.** Tomado de Müller (1999, p. 31).

Para que este modelo de cultura de servicio funcione adecuadamente, Müller plantea un proceso de cambio de cultura organizacional que puede

lograrse “cuando todos los individuos en la organización conocen la nueva cultura, tienen una actitud favorable y se comportan consistentemente con los nuevos valores, políticas, estándares, etcétera” (p. 27). De tal manera que un cambio de cultura organizacional, se puede lograr independientemente de los cambios en la cultura nacional, como es el caso de Petróleos de Venezuela (empresa del Estado) que fue exitosa hasta hace poco tiempo y el caso de Empresas Polar (empresa privada) que aún sigue siendo exitosa, a pesar de la cultura nacional existente.

Ante la creciente globalización del comercio mundial, las organizaciones deberían considerar las diferentes vivencias psicológicas que pueden experimentar un parroquiano y un extranjero al solicitar un producto o servicio, pues las actitudes del primero con el proveedor podrían concordar o armonizar sin dificultad debido a las reglas culturales o a las “máximas de conversación relacionadas con el principio de cooperación de Grice” (Álvarez, 2005, p. 37), sin embargo, las reacciones del extranjero podrían ser distintas y actuar en la forma en que acostumbra en su cultura.

Las acciones que supone la cultura de servicio, citadas al principio de este acápite por Maldonado (2015), difícilmente podrían esperarse en una sociedad cuyas dimensiones culturales presentan características contrarias a lo que sugieren los modelos de calidad de servicio. La cultura organizacional y los valores que esta encierra, guían la actuación de las personas.

La falta de cortesía, el maltrato, el desinterés y la agresividad son actitudes que afectan el buen servicio. Estos comportamientos deben cambiar en la organización mediante la concientización del personal y no de manera impuesta, sin embargo, su modificación lleva tiempo y trabajo para realizarse. La transformación de la cultura de servicio implica, como ya se ha dicho, una buena atención al público, interesarse por los clientes tanto internos como externos, orientar el personal de la empresa hacia el servicio con énfasis en el cliente, centrar la organización en el cliente y ofrecer una excelente calidad en el servicio.

## **Atención al público**

El diccionario de la lengua española, define la palabra “atención” en su segunda acepción, como “cortesía, urbanidad, demostración de respeto u obsequio”. De tal forma, que la atención por sí sola denota una actitud positiva de una persona hacia otra.

El término “público”, es utilizado en la práctica dentro del contexto comercial y de servicios. Pese a ello, dicha expresión está escasamente documentada en los libros y definida en el diccionario de la lengua española, como el “conjunto de personas que forman una colectividad”.

Tomando como base estos conceptos y desde una perspectiva muy general, podría decirse que la atención al público es el acto de cortesía, urbanidad y respeto con el que un representante de una organización se dirige a otra persona o conjunto de ellas, con el fin de ofrecer respuesta a una necesidad.

Paralelamente y desde la perspectiva de la empresa privada, se utiliza la frase “atención al cliente” para referirse a uno de los procesos de acción que se desarrollan en un eficiente sistema de relaciones con el cliente (Blanco y Lobato, 2010, p. 289).

Estos autores definen el servicio de atención al cliente como el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado” (ib.). El personal que cumple con esta función, debe seguir pautas específicas de comportamiento con los clientes que garanticen un mínimo de calidad en las relaciones con los mismos. Los autores señalan que dichas pautas son:

- Mantener una actitud de respeto en todo momento y en cualquier situación.
- No discutir sus argumentos, escucharle y aportar el punto de vista de la empresa.
- No irritar al cliente con esperas innecesarias.
- Utilizar un lenguaje adecuado, comprensible y pulcro.

- Confirmar que se ha entendido el mensaje del cliente y que él ha entendido el mensaje que se le ha transmitido.
- No perder el tiempo con anécdotas, ejemplos y otras cosas por el estilo (p. 291).

Además de seguir las pautas indicadas, los autores señalan que “el desarrollo de la atención al cliente precisa de la aplicación práctica y eficiente de todas las técnicas de comunicación verbal, no verbal y escrita” (ib.). Dichas pautas de comunicación se refieren a la calidad, accesibilidad, profesionalidad, diligencia, cortesía y ambientación.

Algunos de los requisitos que debe tener el personal de atención al cliente -según los autores- son: perfil de relaciones públicas, alta capacidad de comunicación, flexibilidad en el trato con las personas, desarrollo de habilidades sociales como empatía y asertividad, persona responsable, metódica y organizada (ib.).

Si bien es cierto que el proceso de atención al cliente ha sido asociado por los autores a funciones de postventa (p. 290), los aspectos mencionados en los párrafos precedentes, es decir, las pautas de comportamiento, las técnicas de comunicación y los requisitos del personal de atención, son la base fundamental para el cumplimiento de los estándares universales de la satisfacción del cliente, sea éste un prospecto en ventas (cliente potencial) o un cliente real, pues como señala Peñaloza (2005) “para lograr clientes satisfechos es preciso conocer a profundidad los clientes reales y potenciales” (p. 144).

En un mundo organizacional globalizado y tan competitivo como el actual, la forma de servir al cliente o usuario (atención al público) marca la diferencia, generando incluso una ventaja competitiva diferenciadora entre unas y otras organizaciones. No obstante, la autora señala que es “el equipo humano en quien recaerá la mayor responsabilidad de suministrar un servicio superior al de la competencia” (p. 149).

Según una investigación de “Forum Corporation” en 1988, en la cual se realizaron encuestas al público de catorce empresas importantes de los Estados Unidos, se encontró que un 69 por ciento de los clientes se cambió a la competencia por razones de mediocridad en la calidad de servicio, pues “el 20 por ciento realizó el cambio porque habían tenido muy poco contacto y muy poca atención individual. Y la mayor cantidad, el 49 por ciento, afirmó que había cambiado porque la atención recibida era de baja calidad” (Whiteley, 1992, pp. 20-21). De tal forma que el factor de atención al público tenía que empezar a mejorar en los años siguientes para lograr la atracción, retención y fidelización de los clientes.

Años más tarde, Dib (2004) señalaba que la mayoría de los clientes se van a la competencia “por haber sido mal atendidos en nuestro negocio” (p. 55). Es por ello que la adecuada atención al público es fundamental para completar su satisfacción.

Por su parte, Cobra y Zwarg (1991) sostienen que las empresas deben “inexorablemente prestar buenos servicios... atender al cliente o al usuario para que él pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio” (p. 98). No obstante, “lo único que garantiza la calidad de la atención es la preparación y disposición del personal, una permanente supervisión y un liderazgo motivador” (Peñaloza, 2005, p. 150). Seguidamente, la autora señala que toda organización “necesita contar con empleados de primera, no solamente desde el punto de vista técnico, sino del punto de vista de calidad humana, capaz de mostrar sensibilidad ante los problemas del cliente” (pp. 152-153).

Después del concepto sugerido de “atención al público” y tomadas las pautas de “atención al cliente” de Blanco y Lobato (2010), se ha considerado relevante continuar con la disertación que se venía realizando sobre el término “público”, en vista de la importancia que posee para este estudio.

Según Kotler y Armstrong (2012), el público es un “grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una

organización para alcanzar sus objetivos" (p. 69). Esta es una definición bastante amplia que relaciona al público con el mundo organizacional. Es por ello que, en el ámbito de las empresas gubernamentales y privadas, el público podría definirse como el conjunto de personas que se acercan a las organizaciones con la finalidad de obtener un producto o servicio, con el cual espera satisfacer una necesidad.

Los autores se refieren al público en general para definir los públicos externos, señalando que "las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de la compañía influye en sus compras" (ib.). Para Kotler y Armstrong, los públicos externos son: financieros, medios de comunicación, gubernamentales, acción ciudadana y locales (ib.).

Así mismo, los autores se refieren a los públicos internos de la siguiente manera:

Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos (ib.).

En una perspectiva similar y amplia, Barquero, Rodríguez, Huertas y Barquero (2003) clasifican los públicos externos en relación con la organización de la siguiente forma: "clientes, proveedores y suministradores, bancos y entidades financieras, accionariado en general, organismos públicos y oficiales, ayuntamientos, corporaciones locales, hacienda pública, población, medio ambiente, estado, comunidades, ministerios, gobierno" (pp. 84-85).

Desde una perspectiva más general, Juran y Godfrey (2001) señalan que "existen dos grupos principales de clientes: los clientes externos (aquellos de fuera de la organización productora) y los clientes internos

(aquellos de dentro de la organización productora)" (p. 3.11). Estos autores también expresan que el término cliente "se usa frecuentemente de manera vaga" (ib.), ya que puede referirse a una persona o a una organización entera. No obstante, estos autores presentan una clasificación particular sobre los clientes externos, diferenciándolos en comprador, usuario final, comerciantes, procesadores, suministradores, fabricantes de equipos originales, clientes potenciales y clientes ocultos.

En este sentido, cada autor o grupo de autores de marketing plantea su propia clasificación y definiciones de acuerdo con su abordaje, por ejemplo, Barquero et al. (2003:140) especifica tres tipos de clientes: internos, externos y finales; Whiteley (1992:56-57) distingue tres: finales, intermedios e internos; Blanco (2001:58) los clasifica en extrovertidos e introvertidos; Kotler y Keller (2012:422) los diferencian en consumidores de servicio o calidad, de precio y valor, y de afinidad.

Dado que el público representa la colectividad constituida por las personas que acuden ante cualquier organización para interactuar acerca de un producto o servicio, se puede entonces equiparar el término público con el de usuario, propio de las organizaciones gubernamentales, y con el de cliente utilizado comúnmente en las empresas privadas.

Ya se ha citado anteriormente que la razón de ser de las organizaciones son los clientes, el público, los usuarios, los consumidores, los compradores, los ciudadanos o como quiera que se denomine a las personas objeto de la atención en un determinado contexto. No obstante, dada la existencia de las múltiples definiciones y conceptos sobre estos términos, es común que se generen algunas confusiones o ambigüedades que requieren de una explicación puntual.

Para ayudar a visualizar y comprender mejor la pertinencia de los conceptos de público, usuario y cliente, tanto en las organizaciones públicas como privadas, se ha elaborado el gráfico 2 para aclarar los términos.

En este gráfico se muestra que el público de las empresas gubernamentales –también llamadas públicas- son los usuarios, es decir, los contribuyentes y/o beneficiarios de los servicios públicos que presta el Estado a través de sus entidades territoriales. Estos usuarios son los ciudadanos, las empresas, las asociaciones y las comunidades.



Gráfico 2. El público son los clientes y los usuarios. Fuente: elaboración propia.

El término cliente se usa para referirse al público de las empresas privadas y de acuerdo con su rol externo, el cliente puede clasificarse como consumidor (quien decide la compra), comprador (quien procede a ejecutar la compra) o usuario final (beneficiario directo). El cliente podrá ejercer uno o varios de estos roles externos de acuerdo con la decisión, ejecución y uso del producto o servicio, pues podría ejercer un rol a la vez o combinaciones de estos, incluso todos los roles en forma paralela.

De acuerdo con su rol interno, los clientes de una empresa pueden ser los empleados, los proveedores o los distribuidores. A este respecto, Juran y Godfrey (2001) señalan que “la eficacia en satisfacer las necesidades de estos clientes internos puede tener un gran impacto sobre el cumplimiento con los clientes externos” (p. 3.12), señalamiento que concuerda con lo citado anteriormente por Kotler y Armstrong (2012, p.69) respecto a los públicos internos de la empresa.

En la práctica se observa que los términos, público, usuario y ciudadano son comúnmente utilizados en el ámbito gubernamental, mientras que los términos cliente, consumidor, comprador y usuario final se usan por lo general en las empresas del sector privado. Sin embargo, se debe precisar que dichos términos a veces se utilizan indistintamente cuando se quiere hacer referencia a las personas que son objeto del servicio, aunque es claro que existen diferencias conceptuales entre los mismos.

De otro lado, los directivos deben estar conscientes de la importancia que tienen los empleados de la organización como clientes internos, y estos a su vez, deben tener claridad de la importancia que tienen los clientes externos para la empresa.

### **Importancia del cliente externo**

Los seres humanos necesitan relacionarse e interactuar con los demás de su especie, utilizando la comunicación, los aspectos básicos de la convivencia y en términos de la normalidad relativa se guían por la urbanidad, las relaciones humanas y las relaciones públicas. El cliente es en primer lugar, un ser humano digno de trato civilizado, un ser social con derechos y deberes, y como tal, le corresponde comportarse ante la sociedad, esperando siempre la reciprocidad de sus interlocutores.

Como ya se ha dicho en el primer capítulo, la finalidad primordial de toda empresa es “crear un cliente” (Drucker, 1974, p. 50), es decir, la

persona que necesita de los productos o servicios que la organización ofrece. El cliente, no solo es la razón de ser de la compañía, es un ser humano, un ser social, digno de respeto en todos los sentidos.

Para Kotler y Armstrong (2012), los clientes son “los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos” (p. 69). Esta concepción es tal vez, el referente universal más consecuente en el cual se basan los campos teóricos que consideran al cliente como el centro de atención de la organización.

En concordancia con lo expresado por Drucker (1974:50), Wilson y Wilson (1996) también enunciaron que “las organizaciones comienzan a despertar y a redescubrir que el propósito de su negocio es conseguir clientes y conservarlos” (p. 5). Obsérvese que estos autores también reconocen que el fin primordial de toda empresa es conseguir clientes, tal como lo había expresado Drucker anteriormente, pero además dieron crédito a los esfuerzos que se deben realizar por conservar dicha clientela.

Por su parte, Bank (1993) desde la gerencia de la calidad total, describe al cliente como el foco central de la organización, manifestando además que “el cliente es el rey” (p. 1), declaración que coincide con las ideas de Albrecht y Zemke (1988), quienes en los años ochenta aseguraron que la frase “el cliente es el rey”, sería probablemente “el más trillado de todos los lemas comerciales” (p. 48). No obstante, también reconocieron que “con demasiada frecuencia se trata al cliente como un patán y no como un rey o una reina” (id.), situación que ha sido superada en el nuevo siglo por muchos países en el mundo.

Aunque las circunstancias de una persona, empresa o incluso las del país no sean las más favorables, Albrecht y Zemke (1988) expresaron que “debemos reconocer que al cliente no le interesan ni se preocupa por los problemas que ocurren diariamente dentro de la organización... no le

interesa que usted esté ‘trabajando mucho’. Solamente quiere soluciones para sus propios problemas” (p. 49).

El estándar universal consiste en ayudar al cliente y en satisfacer sus requerimientos atendiéndole de la mejor manera posible. Es por ello que los autores señalan que toda organización “tiene la necesidad de centrarse en el cliente y preocuparse por el servicio” (p. 18), pero además añaden lo siguiente:

La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar. Nadie puede evadir este desafío: fabricantes y proveedores tradicionales de servicios, organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro, empresas del sector privado y del sector público, todas tienen que iniciar la tarea de responder efectiva y eficientemente a los clientes y consumidores, que esperan calidad y servicio como parte de cualquier compra (pp. 17-18).

Estos y otros autores, marcaron el referente de disposición hacia el cliente en el cual se debe situar toda organización sin distingo de actividad o sector. Para Albrecht y Bradford (1990) un cliente es:

La persona más importante en cualquier negocio. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. Él paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. No lo olvide nunca” (p. 19).

Estos autores describen fervorosamente la importancia que tiene el cliente para las organizaciones.

En igual perspectiva, Peñaloza (2005:157) considera en alto grado, la importancia del cliente en las empresas al indicar que los empleados que atienden público deben seguir unas reglas básicas para atenderlo, tales como acusar la presencia del cliente, no ignorarlo, nunca discutir con él y desarrollar y utilizar sus habilidades interpersonales.

El estándar internacional de la calidad en el servicio al cliente, consiste en que éste debe ser el centro de atención de toda organización. A este respecto, Peñaloza (2004) precisó que “la atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica para cualquier negocio en cualquier parte del mundo” (p. 40). Además, resalta que las organizaciones deben realizar un gran esfuerzo para atraer clientes y conservarlos, especialmente con una “excelente atención” (ib.), actitud que permite diferenciar de una manera competitiva a unas empresas de otras, pues los clientes buscan algo más que un buen producto, por ejemplo “ser tratados como personas, que los atienda un empleado cortés, no ser un número más en la caja registradora, entre otros aspectos” (ib.).

Así mismo, la autora advierte “lo dañino que resulta para la organización una pésima atención al cliente, y más aún un cliente disgustado” (ib.). En los países donde existe una amplia competencia, las tiendas o locales del mismo ramo en un determinado sector o cerca a éste, por lo general ofrecen horarios extendidos y orientación al cliente entre otras características. En estos espacios el consumidor se da el lujo de elegir la empresa que prefiere para gastar su dinero. Por ello la autora revela, lo fundamental que resulta para la organización atender bien a sus clientes, consentirlos y conservarlos, pues resulta muy costosa en términos financieros “la permanente captación de nuevos clientes” (p. 49).

Dados los planteamientos anteriores, las organizaciones del mundo deberían tener personal de cara al público que siga las reglas básicas para atender bien. No obstante, un estudio realizado por Romero (2004) en empresas venezolanas concluye lo siguiente:

Por lo general, pareciera que las microempresas o las pequeñas empresas familiares venezolanas caen reiteradamente en el irrespeto al cliente, tal vez, por la ausencia de una cortesía ética adecuada, por la poca disposición para atenderlos, por no establecer una relación asertiva con sus clientes, por no demostrar amabilidad al momento de atenderlos y hasta en ocasiones, por no tener un personal de atención con los modales apropiados referente a su apariencia personal para dirigirse a su público (p. 19).

Como se puede ver, el autor ha identificado en las microempresas venezolanas varios problemas en el trato al público. Esta investigación de Romero al igual que las citadas al principio de este capítulo, muestran el problema de la atención al público que existe en el país mediante la identificación de algunas causas que probablemente sean válidas. No obstante, el interrogante más desafiante estaría en identificar las raíces que han dado origen al comportamiento aparentemente irracional del personal de cara al público.

El estudio de Romero (2004) sobre las microempresas venezolanas, propone una serie de actitudes profesionales para los empleados de cara al público. Se cita en extenso a continuación:

Los aspectos básicos que deben formar parte de la actitud profesional en los empleados atencionales de las empresas pequeñas o empresas familiares venezolanas son los siguientes: El primer lugar, el respeto al cliente, el cual debe consistir en una manifestación de reverencia socialmente profesada por todos los encargados en ofrecer los servicios de una organización. En segundo lugar, la cortesía ética hacia el cliente, que vendría a ser el grado de educación, de afabilidad, de buen trato o gracia moral con el cual deben radicarse las obligaciones de un trabajador a la hora de atender a sus clientes. En tercer lugar, la disposición del personal que atiende, que sería la actitud o modo asumido de una manera libre y cordial para alcanzar una aceptación del cliente. Por último, las relaciones asertivas a través de una posición positiva y con cordura siempre adjudicada al empleado de atención. Para finalizar, otros principios éticos que deberían integrarse en el

modelo de atención al cliente dirigidos a las microempresas y pequeñas empresas son los modales en la atención, específicamente, la amabilidad hacia el cliente como un factor fundamental al momento de ejercer un trabajador su labor de atender; ya que la amabilidad es el carácter afectuoso o cariñoso que una persona refleja a través de su gentileza, servicialidad y agrado. Igualmente, los modales en la apariencia personal del trabajador de atención proyectando una imagen positiva, pulcra y sana (p. 25).

Las actitudes profesionales sugeridas por el autor al personal de atención al público en la microempresa venezolana, pueden interpretarse como las debilidades en los aspectos básicos que deberían conformar la actitud de los trabajadores hacia el público. Para este autor, parece estar claro que en el país se debe intentar un cambio de actitudes en la cultura de servicio y en las relaciones con los clientes, lo cual constituye un verdadero desafío para quienes pretendan liderarlo.

Las relaciones con los clientes y su fidelización son el resultado de una cultura de servicio institucional, por lo que solo podrán construirse a partir de considerar al cliente como el eje central de la organización. Según Müller (1999:76), esta cultura de servicio debe ser adquirida y cultivada mediante tres factores para brindar un buen servicio: querer, saber y poder; para lo cual es requisito principal, una elevada vocación de servicio, aspecto clave de una cultura organizacional orientada a los clientes y de una ética de servicio.

Desde la perspectiva del marketing de servicios, Lovelock y Wirtz (2009) han señalado que “La comprensión del comportamiento del cliente es una parte fundamental del marketing. Sin esta comprensión ninguna organización puede tener la esperanza de crear y entregar servicios que produzcan clientes satisfechos” (p. 32). En este sentido, la comprensión de los clientes tanto internos como externos, debe ser la prioridad de las organizaciones.

Desde el enfoque del comportamiento humano en el trabajo, Davis y Newstron (1999) indicaron que “las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones” (p. 7). Es por ello, que el comportamiento del personal de las empresas –clientes internos- es fundamental en las relaciones con los clientes externos, ya que los primeros pueden reflejar variadas actitudes con base en la concepción que poseen acerca del servicio.

### **Importancia del cliente interno**

Hasta el momento, se ha hecho un énfasis mayor en el cliente externo, es decir, la persona que se acerca a la organización en busca de un producto o servicio para satisfacer una determinada necesidad. Sin embargo, no es menos importante el cliente interno, es decir, el empleado que permanentemente está de cara al público en la organización. A este respecto Kotler y Armstrong (2012) afirman:

En un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” interactúan para crear el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados. Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes (p. 238).

En igual perspectiva, Rosenbluth y McFerrin (2004:15) afirman que las personas son el mejor activo que una empresa posee, puesto que, con su motivación, dedicación y fidelidad, presentan la verdadera medida competitiva en las organizaciones.

Los autores reconocen que se debe encontrar y saber elegir a las personas adecuadas, e insisten en que se debe cultivar la felicidad en el trabajo como la clave para ofrecer un servicio de máxima calidad, propiciando permanentemente un entorno en la organización, en el que los empleados se puedan concentrar en servir mejor a los clientes (pp. 38-39).

No obstante, los autores aseguran que:

Las actitudes pueden sufrir la influencia de factores externos. Si una persona que se preocupa por los demás se ve obligada a actuar en un entorno de indiferencia por el prójimo, o si sus esfuerzos por ir siempre un paso más allá se frustran o critican, su actitud quedará aplastada. O sea que una buena actitud es verdaderamente una cuestión de contar con la persona adecuada en el ambiente adecuado (p. 80).

Esta situación se presenta, por ejemplo, cuando un nuevo empleado en una empresa tiene la iniciativa de trabajar con una esmerada atención hacia el cliente. Allí por lo general, los compañeros de trabajo se sentirán agredidos con la nueva competencia, pues sus actitudes difieren notablemente del nuevo empleado. Todo este impulso puede concluir, sin embargo, cuando los demás compañeros de trabajo terminan imponiendo sus actitudes con respecto a la atención al público y a otras actividades realizadas en la empresa.

Con respecto a lo antedicho, Rial (2013) señala que “la sociedad venezolana en general, no estimula el éxito y muchas veces no solo no lo estimula, sino que lo castiga” (p. 156). Así mismo, Romero citado por Rial (2013) sostiene que “nuestra sociedad premia al individuo holgazán y castiga al productivo, o en el mejor de los casos remunera por igual a ambos. El éxito despierta más envidia que emulación. A los exitosos solo se les subraya los defectos” (ib.).

Por su parte Barroso (1991) señala que el venezolano promedio suele “poner zancadillas a los que puedan hacer competencia... En este país los

verdaderos líderes han sido anulados” (p. 10). Rial (2013) también señala que en las instituciones venezolanas “la disciplina y el esfuerzo sostenido no son factores importantes... El fracaso no se penaliza” (p. 189) ... “El éxito se castiga con descalificaciones y envidia” (p. 228).

Es así como los nuevos empleados pueden iniciar con mucho esmero e intenciones de rendir sobresalientemente en el trabajo y atender en forma excelente al público. Sin embargo, por lo general terminan actuando y rindiendo como los demás compañeros de trabajo, pues su actitud diferente suele ser una amenaza en el ambiente en que se desempeña y para evitar enemigos o malos ratos se alinea con los demás.

Las ideas que se han planteado sobre el cliente interno, también se corresponden con lo expresado por Robbins y Judge (2013) respecto a que “los empleados tratan a los clientes de la misma forma en que la organización los trata a ellos” (p. 518). Esta última afirmación, deja varias interrogantes respecto a la atención al público en Venezuela, pues sería interesante investigar cómo tratan los jefes a sus empleados en las organizaciones del país y quizá se pudiera hallar en esto otra de las raíces del problema.

Desde otra perspectiva, estas concepciones sobre el cliente interno, a veces podrían malinterpretarse con respecto a que los empleados deben contar con el apoyo irrestricto de sus jefes en todo lo que hacen, dado que no todas las actitudes en el puesto de trabajo son necesariamente las más adecuadas. De lo que se trata entonces es de escucharlos, apoyarlos, corregir sus actuaciones, orientarlos y retribuir sus ideas, además de tener sistemas de incentivos que los hagan sentir satisfechos en su trabajo, es decir, ejercer sobre los trabajadores un verdadero liderazgo.

Es lamentable que el consentimiento hacia los empleados a veces sobrepase sus límites, sobre todo cuando las características de las empresas de un país presentan situaciones particulares como en el caso de Venezuela. En relación con esto, Rial (2000) afirma lo siguiente:

Venezuela es territorio de clanes. Partiendo de la familia –el núcleo social más compacto e incondicional-, los grupos de parientes, amigos y conocidos cercanos forman el tejido fundamental que define a nuestra sociedad. En este país, las relaciones forman la infraestructura básica de las organizaciones y, en la mayoría de los casos, están por encima de los sistemas, las estructuras y las normas... Los partidos políticos son un buen ejemplo de la importancia e influencia de los grupos de relacionados... En la empresa privada, el carácter de los grupos económicos que controlan una buena parte de la industria y los servicios en Venezuela viene a reforzar lo dicho arriba. Tal y como en la política, las posiciones de mando y liderazgo están reservadas para los parientes y amigos de la casa, constituyendo un coto privado al que sólo se puede acceder por medio de los contactos personales (pp. 250-251).

Dadas las condiciones mencionadas en la cita anterior, resultaría difícil entones sancionar o despedir a un empleado de una empresa o grupo político sólo por que atiende inadecuadamente al público, pues esto resulta irrelevante ante el incondicional afecto a la familia y los amigos.

Desde una perspectiva muy particular, Blanchard, Ballart y Finch (2005) afirman que los empleados son la verdadera medida competitiva de las empresas (p. 38). También refieren que lo primero es la capacitación de los trabajadores, ya que así, éstos se encargarán de mantener a los clientes satisfechos y por consiguiente las ganancias vendrán solas (p. 31).

Así mismo, los autores consideran que los valores sobre los cuales se fundamenta el éxito son la manía por los clientes (clientemanía), confianza en las personas, reconocimiento, entrenamiento y apoyo, sentido de responsabilidad, excelencia en la ejecución, energía positiva y trabajo en equipo (pp. 73-74). Los autores muestran la tendencia mundial de la valoración del cliente, en especial del cliente interno y lo que se puede obtener al colocar a los empleados en primer lugar dentro de la empresa.

Se ha sostenido hasta ahora que los referentes universales sobre atención al público en las organizaciones, invitan a la gerencia contemporánea a encausar sus esfuerzos en el servicio, a ocuparse (antes, durante y después) de los clientes internos y externos, es decir, de las personas que operan dentro de la organización, así como de quienes se acercan a solicitar los productos y servicios ofertados.

Las tendencias globalizantes han ido formando un público cada vez más exigente y reflexivo sobre sus derechos y formas de actuar ante los comportamientos de los ofertantes de productos y servicios. Las organizaciones enfrentan a diario el crecimiento de la competencia y la competitividad empresarial, fenómenos emergentes de la evolución constante de la actividad comercial.

El referente universal constituye un llamado a las organizaciones del mundo, para invitarlos a proceder razonablemente con los individuos o grupos que se relacionan con la producción, oferta y demanda de productos y servicios, es decir, a tratar con sumo cuidado e interés a los públicos tanto internos como externos, pues las evidencias demuestran que generalmente los resultados exitosos se obtienen de esta manera.

### **Orientación al cliente**

Las actividades del marketing en las organizaciones se concentran por lo general en los consumidores, con el fin de determinar sus necesidades y brindarles satisfacción. Sin embargo, el marketing muchas veces se relaciona erradamente con la publicidad y las ventas, cuando en realidad se trata de una actividad de más amplio espectro.

Según la definición emitida por la Asociación Americana de Marketing, citada en Kerin, Hartley y Rudelius (2008), “marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la

organización, los grupos de interés de ésta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y la sociedad en general" (p. 6).

Esta definición expresa la importancia de generar beneficios con el ofrecimiento de productos y servicios a los clientes, aunque dichos beneficios son para la organización encargada del marketing y demás grupos interrelacionados como los accionistas, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Para Kotler y Armstrong (2012), el marketing es el "proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos" (p. 5). En esta definición se resalta el concepto de creación de valor tanto para el cliente como para la organización.

Tal concepto es explicado en el Diccionario empresarial de la Fundación Wolters Kluwer (2007), en el cual la creación de valor "sólo se consigue cuando una empresa supera sus expectativas previas o previstas, y que le posibilita tener ventajas competitivas con respecto al resto de empresas, lo cual a su vez le conducirá a lograr sus objetivos exitosamente". Lógicamente a esta creación de valor para la empresa, le precede la creación de valor para los clientes, ya que la organización gracias a sus estrategias, ha logrado superar las expectativas al tener nuevas ventajas competitivas frente a sus rivales económicos.

A través del marketing se han desarrollado varios modelos y herramientas para el intercambio entre los grupos involucrados, cada uno de ellos centrado en el área de su interés. Para Martínez (2007), "la atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posible, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad de servicio" (p. 5). De esta forma se puede observar, cómo las estrategias de marketing contribuyen al desarrollo y mejora del proceso del servicio al cliente.

Para Barquero et al. (2003) “una empresa seria no puede permitirse el lujo de estar en el mercado sin una clara orientación al cliente... la buena gestión de clientes aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de competidores” (p. 143). En un mercado de competencia, es necesario que las organizaciones se orienten a los clientes con el fin de atraer nuevos compradores, además de retener y fidelizar a los consumidores que con anterioridad se han cautivado.

Desde otra visión muy similar, Peñaloza (2005) señaló que la orientación al cliente “significa tomar decisiones estratégicas y ejecutarlas de manera coherente y detallada... dichas acciones las lleva a cabo la organización no por altruismo sino por ser la manera más adecuada para alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad” (p. 12).

La autora sostiene en su libro que “el marketing es servicio al cliente”, y desde esta perspectiva sugiere a las organizaciones orientarse al público para lograr sus metas. El comportamiento altruista es en cierto sentido, un artefacto de la cultura que contribuye en buena parte a la fidelización de los clientes, por lo que debería ser una virtud de todos los empleados de la organización. Sin embargo, esto dependerá de los valores predominantes de la cultura organizacional, pues para servir bien a los clientes es preciso contar con una verdadera vocación de servicio, acompañada de un comportamiento prosocial.

Más recientemente, Bliss (2015) en su libro “Dirección de atención al cliente 2.0” desarrolló un modelo de cinco competencias basadas en la experiencia del cliente como ventaja competitiva. Según el autor, el cliente debe ser administrado y honrado como un activo de la organización.

Por su parte, Reichheld y Markey (2011) impulsadores de la revolución del cliente NPS (Net Promoter Score - Indicador de medición de la satisfacción del cliente) en su libro “La última pregunta 2.0” promueven las mejores prácticas empresariales e impulsan la experiencia del cliente como

disciplina, siguiendo la regla de oro que expresa “trata a otros como deseas ser tratado”.

Como se puede observar, ambos textos se centran en la importancia de la orientación al cliente y su satisfacción. Otras obras sobre administración moderna, junto a los constructos teóricos gerenciales más recientes y el creciente e innovador universo de internet, asoman informaciones sobre las tendencias contemporáneas del marketing en el mundo global, todas ellas relacionadas con la orientación al cliente, la satisfacción del mismo, el servicio extraordinario y la calidad en el servicio.

### **Servicio al cliente**

Los estudios de Griffin (2011:37-52), describen los diferentes enfoques de la administración planteados por diversos autores a través del tiempo como, por ejemplo: la perspectiva conductual, la teoría Z, la excelencia y las visiones contemporáneas aplicadas que brindan un espacio especial al servicio al cliente.

Para Hernández y Maubert (2012:7-9), la historia del servicio al cliente comienza a principios del siglo XX cuando aparece el marketing como respuesta a la intensificación de la competencia, en la lucha por la diferenciación y la ventaja que desean alcanzar unos competidores sobre los otros.

Estos autores dividen la evolución de la orientación del marketing en seis etapas o eras a saber: producción, producto, venta, marketing, marketing social y marketing moderno. En esta investigación se considera relevante la era del marketing, puesto que inició en los años sesenta con la mirada hacia el consumidor como actor principal del intercambio comercial.

Es así que el reconocimiento del cliente como centro de atención de la organización lleva más de medio siglo en el contexto mundial, gracias a la

era del marketing, aunque lamentablemente algunas sociedades parecen no reconocerlo aún.

Las tendencias contemporáneas del marketing, también se han ido extendiendo hacia el sector público, como se vio en el capítulo I de esta investigación, con el modelo mexicano INTRAGOB y los casos mencionados en el documento USAID (2013) sobre las directrices detalladas para la mejora de la administración tributaria en América Latina y el Caribe. De esta manera, al usuario se le empezó a considerar como un cliente dentro las administraciones públicas.

Este tipo de atención al público, sólo puede ser logrado con un adecuado diseño organizacional centrado en el cliente, en el que son necesarios seis componentes, según lo ha indicado Barrera (2013:241-243) en su investigación doctoral, elaborada en empresas sociales del Estado colombiano.

Los componentes que el autor identificó son: La estrategia social, la capacidad directiva, el gobierno organizacional activo, la cultura organizacional, el talento humano comprometido y la interacción humana comercial personalizada. Esta última contempla una metodología que consiste en construir una amistad comercial, educar al cliente, crear empoderamiento, ser consciente de los costos de cambio emocionales y la motivación contributiva. La existencia de cada componente, es indispensable en el diseño organizacional centrado en el cliente, para que su aplicación sea efectiva, eficiente y eficaz.

El autor concluye de una manera particular para el entorno latinoamericano, invitando a los investigadores a reflexionar profundamente:

Esta investigación muestra la importancia de que la realidad latinoamericana sea estudiada con ópticas teóricas ya desarrolladas, pero para contextualizarlas, para comprenderlas desde nuestra propia perspectiva, por nosotros mismos, evitando la importación y aplicación directa de teorías y modas administrativas, sin aranceles, sin procesamiento adaptativo, sin reflexión crítica. La

responsabilidad como directivos consiste en contextualizar el conocimiento y las prácticas de dirección para evitar caer en la aplicación de modas administrativas no probadas y desarrolladas en otros entornos (p. 313).

Esta idea se corresponde con el planteamiento de Dávila (1988), al sugerir la creación de enfoques originales para cada país:

El medio económico y social de los centros en que se ha desarrollado la mayor parte de estos enfoques, es diferente de aquel de nuestros países. Por ello, los interrogantes que se tengan en universidades norteamericanas o europeas acerca de las organizaciones -su estructura, su desarrollo, sus problemas y su control o manejo- no pueden reflejarse mecánicamente sobre nuestros centros de estudio, sus profesores y sus estudiantes (p. 10).

De esta manera, es preciso que cada país genere sus propios modelos adaptados a su realidad y pensando siempre en su desarrollo organizacional. A este respecto, Galarza (1992:1) expresa que la dinámica social, política y económica en el mundo, hace que la sociedad exija a las organizaciones públicas y privadas un mayor grado de eficacia y eficiencia en la satisfacción de necesidades por productos y servicios. Esta dinámica, es la que debe orientar a los Estados del mundo para imponer la calidad en las organizaciones, otorgándole al “cliente o usuario”, una posición privilegiada dentro de las instituciones, lo que constituye en la actualidad una de las tendencias contemporáneas del marketing.

Dadas las condiciones que anteceden, es importante revisar la actitud de los funcionarios públicos en Venezuela, pues desde hace tiempo se les observa como señala Maza Zavala citado por Atencio (1988):

En el plano de la gestión administrativa oficial existe el problema de la ineficiencia y la deformación burocrática. Por su incapacidad para prestar satisfactoriamente los servicios más elementales y

atender con prontitud y eficacia las exigencias de la ciudadanía en sus múltiples relaciones con el Estado (p. 254).

En igual perspectiva sobre la empresa pública venezolana, Echeverría citado en Atencio (1988), señala que en el país:

Los abusos han ido creando un organizado sistema de corrupción, donde el ciudadano trata de lograr por vías indirectas, lo que no se puede obtener a través del estricto cumplimiento de las normas y procedimientos. Este esquema generalizado de corrupción, que los particulares atribuyen solamente al Estado, se ha extendido a la actividad privada y por supuesto se proyecta más allá de un determinado quinquenio de Gobierno. En definitiva, carece el venezolano de una cultura social que atempere las prácticas autoritarias, reduzca las arbitrariedades y establezca un clima de respeto hacia el ciudadano (pp. 213-214).

Como puede verse en esta descripción, el servicio al ciudadano en Venezuela debe ser revisado y transformado a un modelo de calidad y de mejora continua. No obstante, el cambio de los comportamientos arraigados de los empleados de todo un país, es una tarea que requiere de la modificación de múltiples variables individuales y sociales.

El servicio al cliente es y debe ser en este tiempo una prioridad para todas las organizaciones, pues la competencia y la competitividad global están obligando a los empresarios y a los gobiernos a pensar de una manera distinta, en la que es posible modificar los paradigmas y las estructuras de las organizaciones tradicionales, con el fin de crear ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de los competidores.

### **La organización centrada en el cliente**

En el mundo empresarial y de negocios exitosos de hoy, existe una tendencia a centrar las organizaciones en los clientes. Autores como

Blanchard et al. (2005:3), sostienen que construir una compañía de manera correcta implica centrarse en sus clientes, crear culturas que se basen en el desempeño y colocar a las personas en primer lugar, porque la organización no se trata de los dueños o de quienes las dirigen, sino de las personas a las cuales prestan sus servicios.

Los autores reconocen que, por pertenecer a un mundo globalizado, el hecho de poner a las personas en primer lugar es algo que tiene validez sin importar el lugar donde se viva, pues el reconocimiento impulsa el desempeño en todas partes del mundo (p. 9).

Los autores argumentan que, si las organizaciones tratan a los empleados de contacto con el cliente como las personas más importantes de la empresa, ellos tratarán a los clientes de igual manera. También señalan que, si los empleados de la compañía son tratados como ganadores y se perciben a sí mismos como tal, la satisfacción del cliente y la productividad vendrán naturalmente (p. 8).

El reconocimiento es una necesidad universal que impulsa el desempeño y es pertinente en todas las culturas del mundo (p. 9), además, los autores aseguran que nunca es demasiado tarde para construir de manera correcta una compañía centrada en el cliente (p. 16).

A finales del milenio pasado, Müller (1999:11) precisó que el servicio logró constituirse en la ventaja competitiva de la década de fin de siglo, y asoció esta situación con la investigación titulada “Cultura corporativa y resultados” realizada por Kotter y Heskett de la universidad de Harvard en 1992, en la que se demostró que las empresas enfocadas en la satisfacción de los clientes, del personal y sus propietarios, se convierten en líderes con excelentes resultados a diferencia de las que no se preocupan por estos tres elementos a la vez. Los autores Zeithaml, Bitner y Gremler (2009:27) también hacen varias sugerencias en este orden.

Por su parte, Rial (2013) señala que las empresas triunfadoras “tienen su visión en el futuro... concentran su foco en el mercado y en la satisfacción del cliente. Su obsesión es la excelencia” (p. 201).

El enfoque hacia el cliente es tan relevante en la industria como en el comercio y en las actividades de servicios (sectores público y privado), por lo tanto, se puede y se debe considerar como cliente al paciente (sector salud), al estudiante (sector educación), al abonado (sector servicios) y al cuentahabiente (sector bancario), sin olvidar que existen otras denominaciones.

La velocidad del cambio en este tiempo es realmente sorprendente, Albrecht y Zemke (1988) fueron enfáticos al señalar que “el mundo está cambiando, el comercio está cambiando y las necesidades de nuestros clientes están cambiando. Si no nos transformamos verdaderamente en una organización orientada hacia el cliente, no creceremos. Tenemos que formular un concepto viable para servicio” (p. 22).

Estos señalamientos y la disposición de la sociedad norteamericana a observarlos, es tal vez uno de los elementos que han construido el éxito comercial de los Estados Unidos, tanto en el sector privado como en el sector público.

La filosofía de la organización centrada en el cliente, reconoce la importancia que tienen la calidad y el servicio al considerar al cliente como la principal razón de existir de la compañía. Hay que estar conscientes de la necesidad de la transformación hacia una cultura total de servicio. A este respecto, Olvera y Scherer (2009), recomiendan a las organizaciones:

Hacer las cosas bien, cuidar los detalles, perfeccionar el producto y el servicio, dar al cliente lo que busca con el servicio que solicita, corregir los errores, mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades, para finalmente innovar y poder alcanzar los estándares que exige permanentemente el mercado. (p. 17).

El objetivo primordial del servicio centrado en el cliente, consiste en determinar y satisfacer las necesidades y deseos del mismo (Cottle, 1991:219-220). Para ello, se debe considerar el producto final del servicio ofrecido y el estilo operacional. El primero representa la necesidad del cliente para su satisfacción y el segundo se refiere a la forma en que el cliente desea la entrega del servicio; en consecuencia, el estilo operacional define el nivel de comunicación, empatía y seguridad que el cliente desea. En este sentido, la empresa debe estar pendiente de los detalles de cada cliente, para poder determinar el nivel de guía profesional que requiere.

A principios del milenio, Peñaloza (2005) refiriéndose a Venezuela, reconoce que “en una época tan turbulenta y compleja en la que se desenvuelven desde hace algunos años los negocios, una sólida orientación al mercado se ha convertido en una necesidad estratégica” (p. 127). No obstante, la autora señala que:

Muchas empresas no pasan de la retórica, pues llevar a la práctica la filosofía de colocar al cliente como núcleo central de la acción gerencial no es fácil, porque no solo implica asumir una actitud que enfatice el valor de servir al cliente, sino dedicar todos los esfuerzos de la organización a conocer mejor sus mercados para satisfacerlos en sus deseos y requerimientos y establecer relaciones estrechas y duraderas (ib.).

En esta cita, la autora explica que en las organizaciones se debe “asumir una actitud que enfatice el valor de servir al cliente” y luego sugiere que para minimizar este inconveniente y construir un servicio superior al de la competencia, se debe trabajar en la selección de personal de cara al cliente, su orientación, entrenamiento, normas de rendimiento, motivación, incentivos, recompensas y evaluación del servicio (pp. 151-163).

La idea de la autora en cuanto a trabajar en la selección de personal en la organización venezolana, podría tener éxito si las empresas trabajaran primero en la crisis de valores que se puede percibir, en el particularismo

dominante y en las notables preferencias que tienen los gerentes para elegir a sus empleados (Naím, 1989, p. 48; Rial, 2000, pp. 251, 277; Trompenaars citado en Granell et al., 1997, p. 40). Un tropiezo estaría en lo expresado por Orlando Albornoz, citado por Atencio (1988):

Los valores de la moral mediterránea tradicional se han perdido. Los valores del crecimiento moral venezolano son muy bajos como también son bajos los niveles motivacionales, pero es excesivamente alto el interés hacia el poder. La excesiva ambición de poder degenera en la violencia y la agresión para lograr ese poder, mientras que la contrapartida de la responsabilidad está ausente (p. 255).

Bajo estas consideraciones, es importante que las empresas inviertan en la motivación de sus empleados y ante todo insistan en sembrar en ellos el valor de servir, cualidad humana que empodera a las personas a brindar un servicio centrado en el cliente.

Varios autores han emitido fuertes señalamientos con respecto a la orientación al cliente en Venezuela, por ejemplo, Granell et al. (1997), admiten en su estudio que “una población que no quiere ser servil termina siendo no servicial... Al venezolano se la ha inculcado que es rico y el rico no sirve, se le sirve a él. Tiene complejo de rico y no es nada servil” (p. 43). Así mismo, el estudio menciona que “el venezolano puede confundir la orientación al cliente con ‘rebajarse’ o ser servil” (p. 44).

Los autores también señalan que en la relación empleado-cliente, el personal de cara al público en Venezuela “primero tiene que sentir que es el otro el que está dispuesto a romper el hielo y tratarlo como igual” (p. 44), consecuencia quizás, del igualitarismo que caracteriza al venezolano.

Las citas precedentes parecieran injuriosas y provocadoras a primera vista, sin embargo, otros autores confirman que se trata de una realidad al parecer incuestionable. A este respecto Piñango (2005) señala que “al

venezolano no le gusta dar buen servicio, que para los criollos servir bien a los demás significa ‘arrastrarse’” (p. 6).

Por su parte, Palacios (1999) manifiesta que “en Venezuela, hay una profunda creencia de que servir a los demás es cosa de ‘esclavos’ y por tanto no se ha creado una cultura orientada al servicio” (p. 126).

Maestre (2008) señala que en Venezuela “Los trabajadores en la industria de servicios (y algunos empresarios también) todavía confunden atención con servilismo y gentileza con sumisión” (p. 9).

Estas afirmaciones permiten crear una categoría en la que se puede entender que la mayoría de los empleados de cara al público en Venezuela no tienen una orientación hacia el cliente. Esta realidad puede ser para muchos difícil de aceptar y comprender.

Sumado a lo anterior, Rial (2000) afirma que los empleados favorecidos en las empresas del país “no son los más capaces sino los más allegados. Las habilidades que pagan dividendos no son el trabajo duro y los conocimientos sino la destreza en penetrar y hacerse de un sitio cercano a los poderosos” (p. 251). El autor agrega que “los dueños preferirán seguir colocando a sus allegados, aunque no tengan capacidad técnica o directiva, antes que traer extraños al negocio o diluir su propiedad y abrir el capital” (p. 277). Esta singularidad puede estar contribuyendo aún más en la falta de orientación hacia el cliente en la empresa venezolana.

Los señalamientos de los autores en los párrafos anteriores, tienen relación con los resultados obtenidos en una encuesta de la Fundación Venezuela Competitiva en 1995, donde se resaltó que “las relaciones eran clave para ascender social y organizacionalmente” (Rial, 2013, p. 40).

Con respecto al primer capítulo de esta investigación, vale la pena recordar las citas realizadas en Pino y Calzadilla (2012), Rial (2000), Gómez, F. (1999), Granell et al. (1997), Peñaloza (2005) y Barroso (1991; 1997), cuando describen las debilidades de la cultura de servicio en las organizaciones venezolanas, donde las actitudes de los empleados en la

mayoría de los casos son adversas a la importancia que se debe dar al cliente.

Es fundamental ofrecer una esmerada atención al público, sobre todo en la primera vez, pues esta deja en el cliente una excelente impresión de la organización. Así lo ha indicado la psicóloga de Harvard, Nalini Ambady, citada por Beckwith (2004), al señalar que “nos equivocamos al decir que las primeras impresiones son duraderas; no son duraderas, son eternas” (p. 68). Ambady revela que “todo se juega en los primeros segundos... la vestimenta adecuada, los materiales adecuados, el reloj adecuado, el mensaje clave adecuado. Los primeros segundos moldean cada segundo y cada mes de los que vendrán a continuación. Domine los primeros segundos” (ib.).

En igual perspectiva, Barquero et al. (2003) señala que “la captación de un cliente es un hecho único en nuestra vida con él y se le debe prestar una atención especial, pues la primera impresión siempre es la más importante” (p. 174). De tal manera que captar nuevos clientes, implica tener mucho cuidado por parte del personal de cara al público en los primeros momentos de la atención, porque se trata de una tarea fundamental para sumar al éxito organizacional.

Una vez que las organizaciones comprenden la importancia de centrarse en el cliente desde la primera vez, deben preocuparse por la consiguiente gestión de calidad que permite garantizar la excelencia en los productos y servicios. Las organizaciones preocupadas por un excelente servicio al cliente, prestan siempre una alta calidad en el servicio que generalmente redundan en resultados exitosos.

Varias de las citas en párrafos precedentes, afirman que el venezolano promedio percibe la actitud de servicio con una óptica diferente a la sugerida por los estándares internacionales. Esta visión de servir, parece estar relacionada con asociaciones de palabras específicas que operan como presunciones básicas en la cultura nacional, pues la palabra servir en asociación por similitud es considerada por el venezolano promedio como

servilismo, sumisión, esclavitud, rebajarse o arrastrarse, términos que denotan una valoración negativa de servir. Esta asociación de palabras corresponde a una cosmovisión cultural que difiere del referente universal. Es probable que ante tanta riqueza petrolera, estos términos se hayan acentuado y magnificado de tal forma en la sociedad, que el acto de servir se haya empezado a valorar negativamente en la cultura nacional.

## **Calidad del servicio**

La cultura de servicio, la orientación al cliente, el servicio al cliente y la organización centrada en el cliente, son temas fundamentales para el estudio de la atención al público en las organizaciones. Estos aspectos son abordados en su conjunto desde las teorías de la calidad, y aunque existen múltiples autores sobre el tema, se citarán aquí solo algunos de los que se centran en la gestión de calidad y la calidad en el servicio.

Pese a que el concepto de gestión de la calidad es considerado como “intemporal” por Juran y Godfrey (2001:2.1), en los años ochenta se inició una revolución en el oriente del mundo, propiamente en Japón, donde por primera vez la calidad es relacionada con la satisfacción al cliente, una de las principales características del enfoque moderno.

La historia del éxito japonés, narra que en ese país fue desarrollado el concepto de círculos de calidad hacia el año 1962 (Thompson, 1984:18). Dicho éxito en Japón se debió a la creación y funcionamiento de los círculos de calidad (Ouchi, 1982:243).

En la teoría Z, Ouchi expone como quinto paso para la evolución positiva de las organizaciones, el desarrollo de habilidades para las relaciones humanas, dando especial importancia a la habilidad que se requiere para tratar con los clientes (p. 107). Thompson y Ouchi confirman que, en Japón la calidad en el servicio data desde los años sesenta y se refuerza en los ochenta con la teoría Z.

Desde una perspectiva, Prieto (2014) considera que la calidad de servicio consiste en “el proceso de cambio que compromete a toda la organización en torno a valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio” (p. 130). Por tal motivo, la forma de actuar de los empleados y sus valores deben revisarse constantemente para ser orientados en favor de la clientela.

Por su parte, Juran y Godfrey (2001:2.2) expresan que la calidad está en aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen; también consideran la calidad como la ausencia de deficiencias o errores que impliquen rehacer el trabajo o que resulten de fallos en la operación, como insatisfacción del cliente o quejas de éste, entre otras deficiencias.

De igual manera, estos autores señalan que “las necesidades del cliente incluyen muchas cosas que no se encuentran en las especificaciones del producto: explicaciones del servicio en lenguaje sencillo, confidencialidad, verse libre de papeleos pesados, compra al instante, etc.” (pp. 2.3), lo que en última instancia implica calidad de servicio integral al cliente.

De otro lado, Zeithaml y Bitner (2002), definen la calidad en el servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles” (p. 93), la cuales integran la escala SERVQUAL.

Las autoras afirman que “ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser opcional” (p. 9), pues el incremento de la competencia y el desarrollo tecnológico han puesto en evidencia que las estrategias competitivas de las empresas no pueden estar basadas únicamente en los productos físicos, sino en el servicio que éstas ofrecen, lo que les dará el carácter distintivo.

Como se podrá observar, las definiciones anteriores sobre calidad de servicio se complementan, pues las dos primeras hacen alusión a los comportamientos, actitudes y valores de los empleados y la otra se refiere a

las dimensiones del servicio, las cuales se relacionan consustancialmente con las primeras.

Para que la calidad en el servicio sea excelente se requiere de una gestión de calidad total, la cual se enmarca en varios conceptos fundamentales de los cuales el principal, es “el enfoque al cliente” (Juran y Godfrey, 2001:14.7). Estos autores también señalan que “las organizaciones existen para proporcionar productos y servicios a los clientes” (ib.), por lo tanto, ha de entenderse que estos últimos son la razón de la existencia de las empresas.

Uno de los planteamientos más interesantes de los autores, sostiene que la importancia de la calidad en una economía depende en gran parte de su cultura nacional, pues entre los elementos culturales están las costumbres y tradiciones de la población, las cuales proporcionan los precedentes y premisas que guían las decisiones y acciones a seguir (Juran y Godfrey, 2001:36.2-36.3).

Los autores también advierten que los problemas de calidad en los países en vía de desarrollo, no se pueden resolver solamente a nivel de empresas, sino que requieren esfuerzos a nivel nacional, y agregan que algunos gobiernos encabezan el desarrollo de los medios requeridos para hacer un programa eficaz de calidad (p. 37.10). Valdría la pena investigar si en alguno o varios de los gobiernos venezolanos, se han emprendido programas de esta magnitud y de ser así, indagar cómo ha sido el desempeño de los mismos.

Con respecto al planteamiento anterior, los autores reconocen que uno de los principales esfuerzos nacionales debe hacerse con respecto a la enseñanza y la formación, que consisten en la “creación de los conocimientos y las habilidades necesarios, así como el empleo de influencia sobre las actitudes” (p. 37.12).

En cuanto al esfuerzo empresarial, Juran y Godfrey (2001) aseguran que “lleva muchos años de organización entender que un buen sistema de

calidad total precisa de una cultura especial en la organización para poder trabajar de forma sostenida en la mejora continua” (p. 15.4). El logro de esta cultura especial, podría darse a través de un cambio profundo en la sociedad, liderado conjuntamente por los gremios empresariales y el gobierno. Los autores sostienen que este esfuerzo requiere de la implicación total de los empleados mediante la potenciación, estado en el cual se tiene el conocimiento, las habilidades, la autoridad y el deseo necesarios para tomar decisiones y actuar, responsabilizándose de las consecuencias de sus acciones y de su contribución al éxito de la empresa (p. 15.3).

Según Juran y Godfrey, esa potenciación requiere de un liderazgo efectivo por parte de los cargos superiores, en la consecución de un buen clima laboral en toda la organización para lograr el “sentido de pertenencia de los empleados” (p. 15.4).

Para el foráneo o extranjero, es visible la diferencia cultural en los comportamientos de los empleados cuando atienden a su público, e incluso en las respuestas o reacciones de los clientes hacia ellos. A este respecto, Gibson et al. (2013) señalan que:

Si la calidad del servicio a clientes es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento. Si, por otro lado, la norma es adherirse a un conjunto de procedimientos específicos al tratar con los clientes, entonces se esperará, reconocerá y recompensará este tipo de comportamiento (p. 33).

Esto implica una cooperación de las actitudes entre interlocutores, tanto en una cultura de servicio excelente como en una deficiente. No obstante, de llegar a identificar y reconocer las fallas en la calidad del servicio, resultaría pertinente un cambio hacia la mejora en la cultura de servicio, pero como lo ha expresado Müller (1999), “toma tiempo y dedicación constante para lograrse” (p. 28).

La principal dificultad podría estar en que la cultura se mantiene oculta ante los ojos de los individuos y ante los grupos, de tal forma que, el personal de cara al público probablemente no pueda visualizar y reconocer fácilmente las posibles fallas en su comportamiento que afectan la calidad del servicio. Por ello es conveniente realizar una sensibilización cultural en la que se muestre a los grupos, las inconsistencias y la importancia de corregirlas mediante procesos pedagógicos orientados a la reflexión y la participación.

En cuanto a la calidad de servicio en el país, Collet (1998) ha señalado que en Venezuela “la falta de disciplina y autoridad dañan la imagen de los servicios” (p. 55). El autor argumenta que la enfermedad endémica de las empresas del Estado es la ineficiencia burocrática, por la que nunca hay calidad en el servicio. También señala que “esta situación no es nueva, tampoco aislada. Es como en la mayoría de las empresas del Estado, que el usuario paga un servicio, pero la calidad del mismo no es todo lo buena deseable” (ib.).

Garantizar de forma permanente un servicio excelente al público en una organización venezolana, puede convertirse en una tarea compleja, pues implantar un sistema de gestión de calidad como el que presenta la norma ISO 9001, “no es garantía de éxito si no se cuenta con un fuerte compromiso de la dirección, en establecer una clara visión del destino de la organización” (Anderi, 2016, p. 15). De lograr el compromiso de la dirección, se tendría una gran probabilidad de éxito, no sólo por el enfoque al cliente sino por los procesos involucrados en el desarrollo del sistema para lograr la excelencia.

Por su parte, Juran y Godfrey (2001) hacen referencia a la escasez de productos y a la ausencia de competencia como algunos de los factores que impiden la mejora de la calidad del servicio en las empresas. En este sentido los autores aducen que “la escasez de productos da a los fabricantes garantía de que se venderá todo lo que se produce; en consecuencia, prestan muy poca atención a la calidad” (p. 37.4).

Según lo expresado en el párrafo anterior, la escasez de productos conduce a problemas de calidad incluyendo el servicio. En Venezuela se ha presentado en los últimos años una escasez y desabastecimiento de productos extrema (Cámara de Comercio de Maracaibo, 2015, p. 8; Barreto, 2017; Banca y Negocios, 2018). También se han documentado otros años en los que se ha presentado escasez de alimentos, aunque al parecer con menor agudeza que en la actualidad (Ochoa, 1988, pp. 29,188; Naím citado en Medina, 2005, p, 81).

Por su parte, Naím y Piñango (1986) sostienen que la empresa venezolana es poco competitiva al señalar que “la competencia entre empresas, tal y como aparece en los países capitalistas más desarrollados, no es una característica venezolana” (p. 155). Es claro entonces que la escasez y la falta de competencia mencionadas por Juran y Godfrey como impedimentos para la mejora de la calidad en el servicio, están presentes en Venezuela y por tanto estos aspectos constituyen una perspectiva para explicar el problema planteado.

El creciente cierre de empresas venezolanas en la actualidad, profundiza aún más el problema de la competencia y con ello el deterioro de la calidad en el servicio al cliente. Alfonso Riera, vicepresidente del Consejo Nacional del Comercio y los Servicios en Venezuela (Consecomercio), asegura que “500.000 empresas han desaparecido en diez años, teníamos para el año 2002 aproximadamente unas 830.000 empresas funcionando en Venezuela y hoy día quedan menos de 250.000” (Sunoticiero.com, 2017).

Así pues, la calidad total implica un sistema de gestión orientado a la mejora continua (Martínez, 2007, p. 5; Juran y Godfrey, 2001, p. 15.4). A este respecto, Berry (1996) señaló que “las semillas de un servicio extraordinario se siembran en el compromiso colectivo de mejorar diariamente” (p. 5). No obstante, el autor expresa que hay compañías que invierten mucho dinero para mejorar el servicio sin lograr obtener su cometido y que otras empresas ni siquiera tratan de mejorarlo, pues hay “compañías cuyos ejecutivos

piensan que la calidad del servicio tiene poca prioridad o es un esfuerzo inútil” (p. 4). En estas organizaciones el servicio es generalmente deficiente y según el autor “cuando un servicio es malo, todo el mundo pierde. Pierden los clientes. Pierden los empleados. Pierden los altos gerentes. Pierden los proveedores. Pierden los accionistas. Pierde la comunidad. Pierde el país” (ib.).

Esta manifestación del autor expresa las consecuencias que puede tener un deficiente servicio al cliente, además agrega que “el servicio malo no tiene virtud que lo redima, ni la tiene el servicio mediocre. La excelencia en el servicio es más rentable, más divertida y más conducente a un futuro mejor” (p. 4). Este autor, dedica su obra a sugerir ideas sobre las maneras de poner en práctica el servicio extraordinario y centrarse en la mejora continua, para lo cual se requieren cambios sustanciales en la cultura y los valores del talento humano.

Durante décadas, la implantación de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones se ha basado generalmente en los requisitos de la serie de normas ISO 9000. Hoy en día, la más actualizada, difundida y aplicada de estas normas es la ISO 9001:2015, cuya característica principal consiste en “el enfoque al cliente” (Anderi, 2016, p. 74).

Como se ha visto hasta ahora, la calidad de servicio está fundamentada en las habilidades que tiene el personal en relaciones humanas y buen trato al público, ambas conducentes a la satisfacción de las necesidades del cliente cuyo nivel de complacencia puede medirse a través de las percepciones en confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Las buenas relaciones con los clientes o usuarios dependen de los valores, actitudes y comportamientos del personal a favor del público.

La calidad de servicio en las organizaciones depende en gran parte de los supuestos básicos incorporados en la cultura nacional, los cuales deben ser revisados para localizar las deficiencias. No obstante, introducir mejoras en la calidad del servicio es una tarea a largo plazo y corresponde tanto al

sector empresarial como al gobierno, formar a los empleados con los conocimientos pertinentes, entrenarlos en las habilidades necesarias y sembrar en ellos el sentido de pertenencia, además de influir sobre sus actitudes para garantizar la implicación total de estos en la mejora continua y consecuentemente en contribución del éxito organizacional.

La calidad de servicio requiere de un fuerte compromiso de los altos mandos de la organización y del reconocimiento por parte del personal sobre el cambio que debe darse. Con ello es posible transformar los comportamientos y actitudes inadecuados que van en deterioro del servicio.

Es importante considerar también que las deficiencias en la calidad de servicio se pueden profundizar debido a razones situacionales provenientes de políticas públicas que inducen desajustes económicos. En el caso de Venezuela han surgido fallas de mercado tales como la escasez, la baja competencia y la falta de servicios sustitutos, que con el tiempo van motivando actitudes y comportamientos que afectan directamente la vocación de servicio de los empleados de la organización.

### **Vocación de servicio**

El diccionario de la lengua española, define “vocación” como “la inclinación a un estado, una profesión o una carrera” y el término “servicio” como la “función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal... destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”. En este orden de ideas, la vocación de servicio puede considerarse entonces como la inclinación del personal de las organizaciones a satisfacer las necesidades del público.

Por su parte Pérez y Merino (2015), definen vocación de servicio como “la predisposición de un individuo para satisfacer las necesidades de otro. Quienes tienen vocación de servicio, por lo tanto, se inclinan a brindar colaboración o ayuda”. Esta aptitud comprende entonces, el compromiso y la

entrega a un trabajo o actividad con el fin de operar competentemente y demostrar un excelente desempeño.

Como se puede observar, la concepción de vocación de servicio revela un “comportamiento prosocial” (Hogg y Vaughan, 2010, p. 528), es decir, un comportamiento de ayuda y altruismo en el que los actos benefician a otra persona. Es por ello que son valorados positivamente por la sociedad.

Para los autores, la categoría de comportamiento prosocial “incluye el altruismo, el aliciente, la intervención del espectador (ayudar a un extraño en la necesidad), la caridad, la cooperación, la amistad, el auxilio, el rescate, el sacrificio, el compartir, la simpatía y la confianza” (p. 528), actitudes consideradas como indispensables en la excelente atención al público.

La presencia del comportamiento prosocial en el personal de contacto con el público, involucra la vocación de servicio que anima a brindar “atención y trato excelentes (escuchar, sonreír y hablar el lenguaje del cliente)” (Buitrago, 1998, p. 119). No obstante, el comportamiento altruista puede ser escaso en algunos individuos y en otros puede no estar presente continuamente, es por ello que en ocasiones se observan comportamientos agresivos en el personal de atención y “la agresión es antisocial” (ib.).

Respecto a la conciencia que se debe tener sobre el comportamiento altruista en el caso específico de la atención al público, cabe recordar lo expresado por Peñaloza (2005) en cuanto a que las estrategias de marketing orientadas al servicio al cliente, “las lleva a cabo la organización no por altruismo sino por ser la manera más adecuada para alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad” (p. 12). Muchas veces pueden surgir complicaciones en las interacciones con el público, sin embargo, mientras exista la conciencia de controlar los impulsos por parte del personal de la organización, los objetivos de la empresa permanecerán a salvo.

De otro lado, Buitrago (1998) señala que prestar un servicio de excelencia requiere “tener en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, vocación de servicio, compromiso personal para asegurar la

satisfacción del cliente, sentido de competencia" (p. 119), para lo cual es indispensable contar con personal bien capacitado y que manifieste un comportamiento prosocial.

Este autor da importancia a que el personal "preste apoyo y asesoría profesional, cumplimiento en tiempos acordados, servicio: antes, en y después, atenta recepción de: quejas, reclamos, inquietudes, sugerencias" (ib.). Estas cualidades en los empleados de una organización, garantizan la prestación de un servicio excelente, pues la vocación de servicio implica atender, ayudar, colaborar, asesorar, brindar, solucionar, hacer, satisfacer, proporcionar, vigilar, reparar y, ante todo, superar las expectativas del cliente, un conjunto de actitudes propias del comportamiento prosocial que deberían estar presentes en el personal de las organizaciones.

En una perspectiva más profunda, Gómez, J. (1999) señala que "los servicios implican siempre practicar virtudes humanas que todos reconocemos presentes en ellos... los valores humanos tienen consecuencias económicas" (p. 25), planteamiento que sin duda refleja la vocación de servicio que debe estar presente en el personal de la organización y las prácticas éticas que se deben ejecutar en relación con el servicio y la atención al público.

El referente universal de servicio al cliente que se ha venido mencionando a lo largo de esta investigación, sustenta que el personal de contacto con el público debe trabajar con vocación de servicio, es decir, con disposición para atender a otros y humildad para tratarlos, lo que implica un comportamiento prosocial y la ostentación de diversos valores humanos. A este respecto, López (2000) afirma lo siguiente:

Las personas viven inmersas en sus propios valores o antivalores y en el fondo de su conciencia y de su proceder tienen suficiente capacidad para distinguir, aceptar o no, practicar o no el bien o el mal. Pero cuando trabajan para una empresa con vocación y convicción de servicio, la verdad es que este es el valor más deseado y en efecto se debe practicar y reforzar continuamente.

Quien no tenga la certeza de poder cambiar hacia unas actitudes mentales positivas enfocadas a ser útil, a ofrecer una sonrisa en el servicio debe ceder el paso a muchos otros que si estarían dispuestos a aceptar esta responsabilidad no como obligación sino como valor" (pp. 87-88).

Así pues, para que exista una armónica convivencia de la organización con el público deben existir reglas, principios y valores que regulen la conducta del personal frente a los clientes. La vocación de servicio se alimenta entonces de aspectos básicos en lo moral y en lo ético.

Al comentar y compartir experiencias vivenciadas de atención al público con otras personas del medio venezolano, es común escuchar que en el país "se han perdido mucho los valores", en lo que tal vez se tenga razón, pues los valores son los que regulan el comportamiento humano desde el punto de vista del bien.

En la segunda mitad del siglo pasado, Rosenblat (1964/1990:36), aseguraba que la sociedad venezolana presentaba una grave crisis de los valores morales y espirituales, pues las personas tienden a convertir la riqueza en el bien supremo, perdiéndose así el sentido de la cortesía, el respeto, la moral y las buenas costumbres.

Por su parte, Bracho (1988) hablaba de "la intensificación de la complejidad de la problemática actual y la profundización de la crisis de metas y valores en todos los países. (p.18). Venezuela no es ajena a esta crisis, pues en la vida cotidiana de la nación existen algunos antivalores de los cuales Barroso (1997) menciona el maltrato (p. 31), el irrespeto (ib.), el insulto (p. 186) y la humillación (p. 106) que se materializan en el contexto de los usuarios de servicios.

Entre las actitudes originadas de los antivalores sociales que se presencian a menudo en el contexto nacional, están el insulto y la descortesía, mencionadas por varios autores (Avendaño, 1996, p. 173;

Granell et al., 1997, p. 44; Barroso, 1997, pp. 186, 210; Gómez F., 1999, p. 4.30; Álvarez, 2005, p. 57; Herrera-Luque, 2005: t. 3, pp. 289, 299).

En el informe de desarrollo humano en Venezuela, Hernández (2004) señala que “estamos ante un proceso de transición y ruptura de valores, creencias y representaciones, de lógicas y modos de percepción que hacen difícil la comunicación la convivencia entre dos modos de estar en la modernidad, en la política y en la cotidianidad del país” (p. 6). Esta es una visión de investigadores sociales y organismos internacionales que ratifica la existencia de una gran problemática en cuanto a los valores en el país.

El servicio al cliente ofrecido en las organizaciones nacionales, se realiza con base en los principios impuestos por las normas culturales que en algunos casos son moralmente altruistas y correctas, pero como ya se ha documentado ampliamente, la mayoría de las veces son inmorales y manipulantes, lo que afecta la vocación de servicio del personal.

### Perspectiva psicológica de la vocación de servicio

Desde la perspectiva psicológica, el “interés vocacional” o “vocación” es considerado por Guilford citado en Cueli et al. (1990) como una clase de actividad valorada por las personas. A este respecto, el autor señala que “estos intereses se refieren a las cosas que los seres humanos les gusta hacer o sienten satisfacción de hacer” (p. 511).

El autor agrupa las dimensiones de intereses vocacionales en “factores de interés a nivel profesional, que incluyen interés científico, expresión estética y bienestar social. Factores de interés comercial: interés en los negocios y de despacho” (ib.). El término despachar está definido en el Diccionario de la Lengua Española en la acepción número dos, como “resolver o tratar un asunto o negocio”, y en la acepción número seis como “dicho de un tendero o de un dependiente: Atender a un cliente”. Visto de esta manera, la atención al cliente es entonces un factor de interés comercial

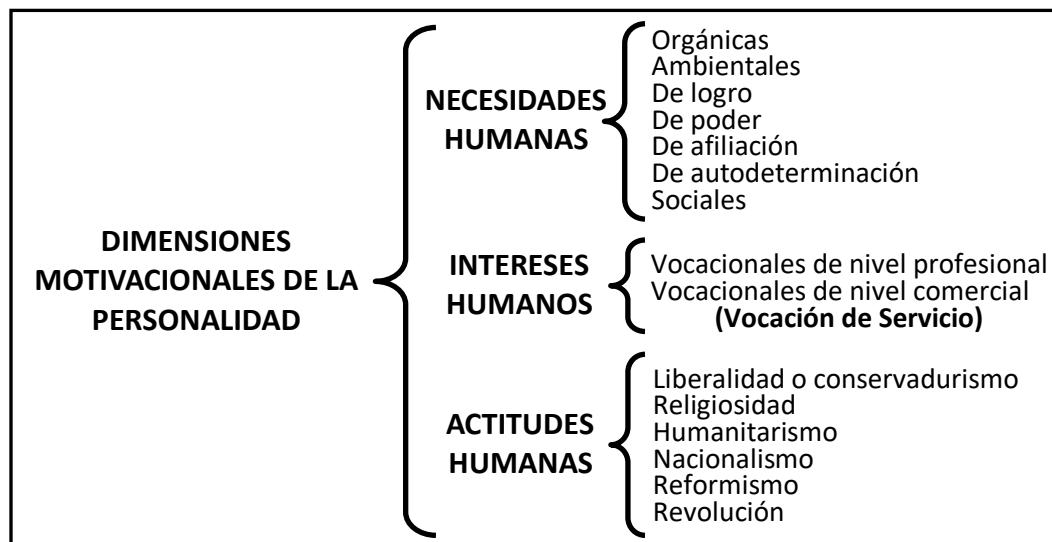
constitutivo de las dimensiones de intereses vocacionales, por lo tanto, es una actividad que requiere vocación de servicio por parte de las personas que la ejercen.

De acuerdo con lo señalado por Guilford en el párrafo anterior, los intereses vocacionales tanto de nivel profesional (vocación profesional), como de nivel comercial (vocación de servicio), pertenecen a la dimensión motivacional de la personalidad.

Recapitulando lo expresado hasta ahora, es claro que la cultura influencia el comportamiento, el cual está gobernado por los rasgos de la personalidad de los cuales hacen parte los intereses vocacionales del individuo. Para explicitar el concepto de vocación de servicio como categoría de interés humano de los aspectos motivacionales de la personalidad, se ha elaborado el (cuadro 3) utilizando el punto de vista de las concepciones de Guilford citado por Cueli et al. (1990) y McClelland (1989).

### Cuadro 3

#### Dimensiones motivacionales de la personalidad



**Fuente:** Elaboración propia, basado en las concepciones de Guilford citado por Cueli et al. (1990) y McClelland (1989).

En vista de los señalamientos de Kottak (2011) respecto a que “las personalidades adultas reflejan las prácticas de crianza infantil de una cultura” (p. 15), y dado que “nuestros temperamentos, disposiciones y personalidades, sin importar las propensiones genéticas, se desarrollan dentro de conjuntos de significados y valores que llamamos ‘cultura’” (p. 149), resulta lógico pensar que si la personalidad es ampliamente influenciada por la cultura nacional, lo es también la vocación de servicio de los empleados de atención al público de las organizaciones de todo un país.

### **Las actitudes y el afecto**

La atención al público es en definitiva una conducta social que genera implicaciones sociales, donde los individuos se interrelacionan entre sí o con grupos de personas creando escenarios de atención que se desenvuelven de acuerdo con las actitudes de los interactuantes. A este respecto Guilford citado por Cueli et al. (1990) señala lo siguiente:

Las dimensiones de las actitudes son de importancia primordial para la comprensión de la conducta social, ya que tienen implicaciones sociales persistentes y de largo alcance. La organización social y los procesos sociales dependen mucho de las actitudes de los individuos y están profundamente relacionados con la formación de esas actitudes. Las instituciones del gobierno, religiosas y de bienestar social, deben sus formas de ser a las actitudes humanas y estas a su vez influyen las actitudes de los sujetos que entran en contacto con ellas (pp. 511-512).

Por su lado, Robbins y Judge (2013) afirman que “las actitudes son enunciados de evaluación –favorables o desfavorables- acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo” (p. 70). Visto de esta forma, las actitudes adoptadas por los empleados al atender público pueden expresar su estado de ánimo o su satisfacción en la

empresa, entre otros motivos. Los autores explican que las actitudes están compuestas por tres elementos a saber: cognición, afecto y comportamiento.

Para estos autores, el componente cognitivo de una actitud es “una descripción de una creencia de cómo son las cosas” (ib.), lo que genera el escenario para el componente afectivo, pues “el afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud... conduce a eventos del comportamiento” (ib.), de tal forma que “el componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo” (ib.).

Dado que el componente cognitivo de una actitud obedece a la creencia de cómo son las cosas (lo aprendido de las tradiciones y costumbres), puede decirse entonces que este componente obedece a la cultura del individuo, pues se trata de lo aprendido desde la infancia en su sociedad particular mediante el proceso de enculturación (Kottak, 2011, p. 5).

Lo anterior permite interpretar la forma en que el personal de cara al público actúa en un proceso de atención al cliente en la organización venezolana, pues esto explica la interacción por lo general no discordante entre los connacionales y la dificultad que manifiesta el extranjero para reconocer dichas actitudes, pues estas se guían de acuerdo con la cultura de los participantes.

En cuanto al componente afectivo de las actitudes, el venezolano promedio se caracteriza por un excesivo particularismo (dimensión cultural) que lo lleva a comportarse intencionalmente de manera cortés con el familiar, amigo, compadre o recomendado, pero paradójicamente de forma descortés o no cortés con el desconocido. A este respecto, Kottak (2011) señala que “una cultura produce un grado de consistencia en el comportamiento y el pensamiento entre las personas que viven en una sociedad particular” (p. 4)

Como se puede observar, los tres componentes de las actitudes (cognitivo, afectivo y comportamental) están influidos por aspectos culturales que contrastan con el referente universal de atención al público. Desde este

punto de vista, son comprensibles las interacciones en los escenarios de atención en Venezuela, no obstante, cabe advertir que si dichas actitudes se llegaran a exteriorizar en el comercio global, se podrían generar serios inconvenientes para las empresas nacionales.

### **Intervención cultural para el cambio**

En la vida práctica cuando surge un determinado problema, lo ideal es contribuir a la solución del mismo mediante la intervención de alguien o algo, sin embargo, resulta fundamental percatarse primero de su existencia. En la interacción de individuos de una misma cultura nacional u organizacional, es difícil percibir actitudes que resultarían inadecuadas en otros contextos, pues como ya se ha dicho, la conducta cultural es relativa dependiendo de cada contexto.

En el mundo moderno, la globalización ha conducido a que las naciones reconozcan algunos inconvenientes que contrastan con los referentes del contexto internacional a la hora de establecer relaciones. Este reconocimiento, permite considerar la conveniencia de realizar un esfuerzo correctivo mediante una intervención cultural, pues “son procesos sociales, y parte de la dificultad de hablar de la cultura es que circula, se produce y se consume en la sociedad. No es algo que está siendo siempre de la misma manera” (García Canclini, 1997, p. 36). La reconducción de estos procesos sociales desencadena cambios evolutivos o involutivos en las actitudes humanas.

Así como las culturas nacionales manifiestan procesos de cambio mediante intervenciones, también las culturas organizacionales pueden hacerlo. A este respecto Hernangómez (1986) señala que:

La necesidad de la intervención cultural viene dada cuando la empresa se ve inmersa en una serie de problemas, fundamentalmente organizativos, que las técnicas y modelos de

dirección estratégica de la empresa no solucionan. Al intentar profundizar en las causas últimas de esta problemática es cuando surge la necesidad de mantener un conjunto coherente de actitudes comunes a todos los participantes en el seno de la empresa; conjunto que debe estar relacionado con la situación exterior en que se enmarca la actividad empresarial y a la que debe adaptarse, bien sea aceptando algunas de sus influencias o, mejor aún, intentando modelar su entorno de la forma más favorable posible. El análisis de la cultura de la empresa aparece, pues, como una necesidad previa a la puesta en marcha de la dirección estratégica (p. 254).

Este señalamiento del autor, es el producto de su análisis realizado a las distintas aportaciones que pueden ser consideradas básicas en los estudios sobre la cultura organizacional, como los de Deal y Kennedy, Bosche, García Martínez, Thevenet, Uttal, Pascale y Athos, Ouchi, Davis, Quazza, Peters y Waterman. El autor expresa que “las aportaciones de la teoría del comportamiento organizativo y las aportaciones psicosociológicas –liderazgo, motivación, poder, conflicto, estilos de dirección, etc.– deben ser tenidos en cuenta en los futuros desarrollos” (p. 245), es decir, en la intervención de la cultura organizacional se debe atender a las teorías y los constructos teóricos mencionados.

El concepto de intervención de la cultura organizativa para el autor, busca servir de “estímulo para hacer pensar y recapacitar a las personas en la empresa. Dicho de otra forma, el efecto cultural debe ser la influencia en el comportamiento de las gentes, legitimar un modo de funcionamiento y fundamentar formas de control social” (p. 252). Luego de esto, el autor menciona que la intervención debe estar orientada a que la cultura empresarial sea fuerte, adaptativa e integradora.

Influir en el cambio cultural implica analizar detalladamente la cultura y la transformación deseable a realizar, sin embargo, parece que “no se ha realizado suficiente investigación respecto al cambio cultural” (Gibson et al.,

2013, p. 38). Es importante advertir que quienes intentan influir en el cambio cultural deben tener muy presente lo siguiente:

La dificultad para crear una cultura aumenta cuando se realiza un cambio cultural importante. Los temas que aparecen al analizar el cambio son los siguientes: Las culturas son tan evasivas y tan ocultas que no pueden ser diagnosticadas, administradas o cambiadas adecuadamente. Como entender una cultura requiere técnicas difíciles, habilidades extrañas y mucho tiempo, y cambiarla requiere más tiempo todavía, los intentos deliberados de cambio cultural no son realmente prácticos. Las culturas sostienen a la gente durante los períodos de crisis y sirven para evitar la ansiedad. Una de las formas de hacerlo es proporcionando continuidad y estabilidad. En consecuencia, es natural que la gente se resista al cambio o adopción de una nueva cultura. Estas tres visiones sugieren que los administradores que están interesados en producir cambios culturales enfrentan una tarea difícil; sin embargo, existen administradores valientes que creen que pueden intervenir y hacer cambios en la cultura (Gibson et al., 2013, p. 38; Invancevich et al., 2006, p. 46).

Como se puede observar, el cambio cultural constituye todo un desafío para la gerencia, puesto que “para motivar, dirigir, recompensar, estructurar, evaluar y cambiar los patrones de conducta, se debe estudiar y entender la variación cultural, particularmente en lo que se relaciona con el desempeño, asistencia, satisfacción y comportamiento ético” (Gibson et al., 2013, p. 63), una labor en la que se debe tener extrema paciencia, comprensión y determinación.

Para lograr que el cambio cultural sea satisfactorio, es importante entender que el principal componente de las empresas son las personas, puesto que constituyen “el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos” (Davis y Newstron, 1999, p. 6). Los empleados, su cultura y su personalidad son altamente complejos y, por lo tanto, tratar de inducir cambios en ellos (en su cultura) es también una labor compleja.

Un elemento clave para lograr esta transformación, consiste en que todas las personas en la organización conozcan la nueva cultura a través de un liderazgo y un proceso pedagógico que les oriente y motive a dar el salto requerido para el cambio de cultura. Uno de los objetivos específicos de esta investigación es elaborar un modelo pedagógico de reflexión sobre la actitud que suele asumir el personal de atención al público en Venezuela, cuya finalidad consiste en dar a conocer la realidad cultural y el cambio que se debe precisar.

El autor advierte que “un cambio cultural no es a corto plazo, toma tiempo y dedicación constante para lograrse” (p. 28). En concordancia con lo expresado por Müller, otros autores como Gibson et al. (2013) señalan que:

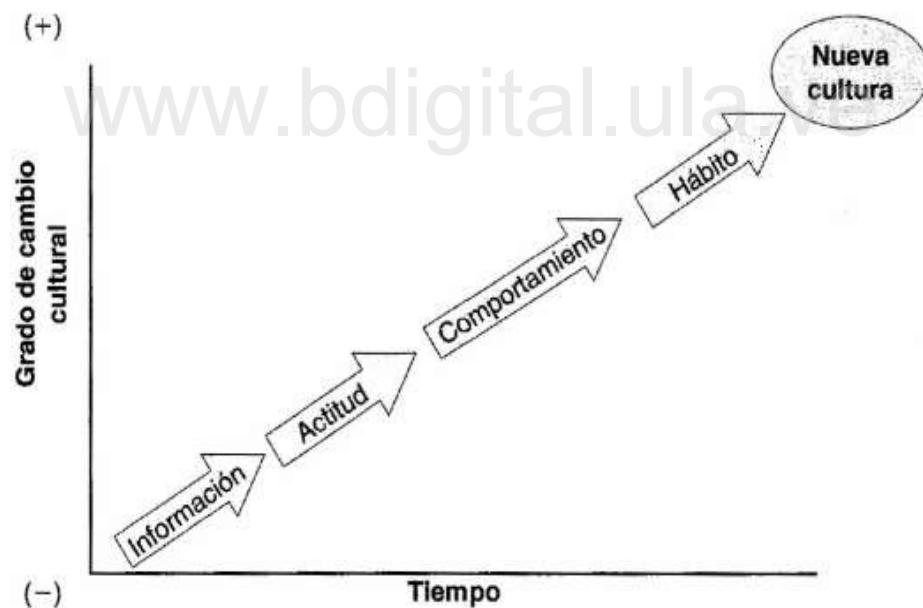
Imponer una cultura en forma artificial es difícil. Los trabajadores a menudo se resisten cuando se les trata de imponer una cultura. Es difícil simplemente crear valores centrales. Además, cuando existe una disparidad entre la realidad y el conjunto de valores establecidos, los empleados se confunden, irritan y se vuelven escépticos. También experimentan la falta de entusiasmo y respeto cuando se les presenta una imagen falsa. Aparentemente una cultura no se crea sólo como resultado de que un pequeño grupo de administradores inteligentes y bien intencionados se reúna y prepare un documento. Las culturas parecen evolucionar durante un tiempo (pp. 34-35).

Un elemento importante en este sentido, es que las modificaciones a la cultura organizacional se realicen a partir de un proceso de caracterización de la cultura nacional, que parte de lo que se conoce de dicha cultura. De esta forma puede elaborarse un modelo de cambio generado desde los empleados mismos con su activa participación, lo cual les otorga un mayor compromiso para con la nueva cultura, pues todos en la organización ganan con ello.

En relación con esto, Müller (1999:26-27) identificó cinco elementos en un proceso indispensable para hacer efectivo el cambio en la cultura de la

organización. Estos elementos son información, actitud, comportamiento, hábito y nueva cultura.

Este proceso de cambio de cultura planteado por el autor, debe iniciarse compartiendo la información pertinente a todo el personal de la compañía sustentando la nueva cultura que se desea adoptar. Seguidamente, se debe impulsar una actitud favorable que todos deben expresar para sentirse motivados a interiorizar un cambio radical en el comportamiento. Cuando este nuevo comportamiento se repite en forma automática se convierte en hábito, permitiendo así el logro de una nueva cultura de servicio basada en valores, políticas y estándares (ib.). Este proceso de cambio se muestra en el gráfico 3.



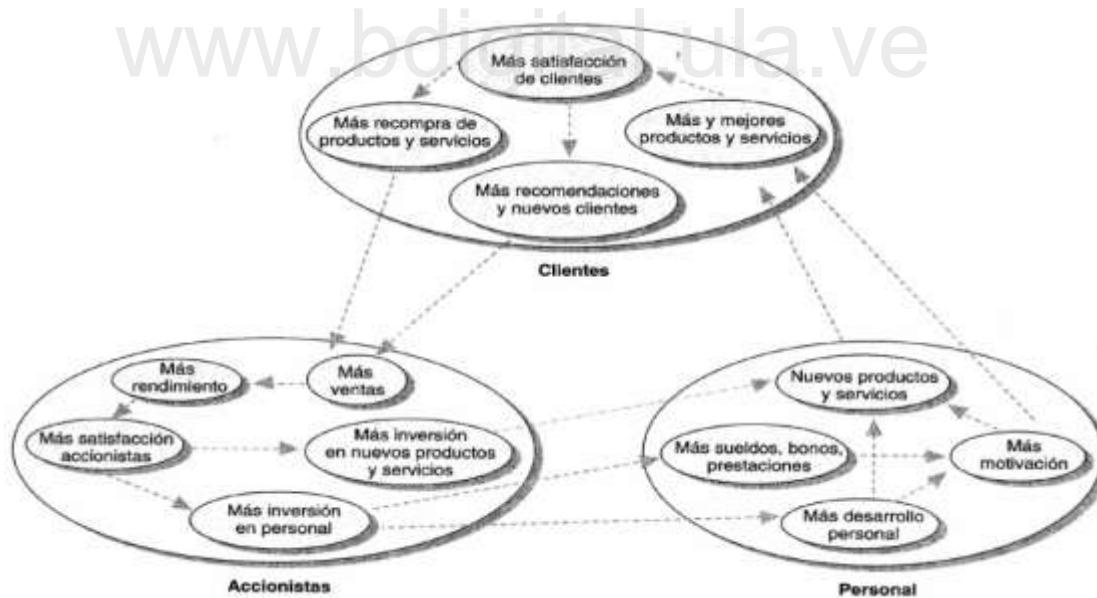
**Gráfico 3. Proceso de cambio cultural.** Tomado de Müller (1999, p. 27).

Para Müller (1999), el éxito de este proceso de cambio cultural en la organización dependerá de que la energía del personal se transmita y

retransmita en todos los niveles con impulsos de fuerza y frecuencia (pp. 27-28).

Esta propuesta en apariencia sencilla, podría lograr la efectividad de un cambio de cultura, aunque implicaría un arduo trabajo para quien asuma el liderazgo del proceso, además de la entera disposición de aquellas personas sobre las que se quiere dicha transformación. El proceso sugiere, que la efectividad del cambio de cultura hacia el servicio, se debe obtener a través de un pertinente liderazgo organizacional orientado a la motivación, que ejecute con esmerada disciplina los pasos indicados.

El autor describe en el gráfico 4 el proceso de motivación organizacional tendiente al cambio cultural exitoso, mencionando tres células fundamentales relacionadas entre sí (clientes, personal y accionistas), que deben mantener el ciclo de satisfacción de una manera lógica para lograr el objetivo.



**Gráfico 4. Relación entre células inteligentes.** Tomado de Müller (1999, p. 18).

En el gráfico 4 puede interpretarse que, los clientes satisfechos vuelven a comprar, recomiendan la empresa y hacen sugerencias sobre los

productos y servicios. Igualmente, se puede dilucidar que los accionistas mejoran sus ganancias con las ventas y se motivan a invertir más en el personal, y a su vez, en nuevos productos y servicios.

En virtud de lo anterior, el personal obtendría mejores retribuciones de parte de la organización, se motivaría a su propio desarrollo, los impulsaría a generar nuevos y mejores productos y servicios para los clientes, quienes regresarían nuevamente generando un feedback o retroalimentación con los accionistas y el personal.

Mantener esta nueva cultura de servicio, permitiría el sostenimiento y progreso de cualquier organización. No obstante, es fundamental haber sido asertivos en el reclutamiento y selección de personal adecuado para interactuar con los clientes y accionistas, pues no todas las personas poseen la vocación de servicio que se requiere para ello (Peñaloza, 2004, p. 46).

Ahora bien, no basta con solo apuntar a la vocación de servicio si el colectivo social de un país se encuentra alienado, aunque sea parcialmente, pues en estos casos la afectación del sistema de valores y la cultura subyacente, influirán inevitablemente en la excelencia que se debe dar en el servicio.

Por lo anterior, se requiere un mejoramiento organizativo profundo a partir de un cambio cultural y de valores. A este respecto, Bennis citado en Camisón, Cruz y González (2006) afirmó que “el comportamiento de las personas está guiado por su sistema de valores, creencias y actitudes, de manera que si la dirección desea cambiar el comportamiento organizativo deberá concentrarse primero en cambiar la cultura subyacente de sus miembros” (p. 268), tarea de difícil emprendimiento como ya se ha dicho. En consecuencia, el desafío planteado estaría en descubrir acertadamente las verdaderas raíces culturales que subyacen en las personas que hacen parte de las organizaciones.

Una vez explorada la cultura e identificados los orígenes del comportamiento social, sería posible trabajar en el cambio cultural que, a su

vez, requiere combatir la persistencia de los valores culturales. Según Kotler y Armstrong (2012) “la gente de una sociedad determinada posee muchas creencias y valores. Sus creencias y valores principales tienen un alto grado de persistencia” (p. 86). De allí que desarraigas las creencias y valores de una sociedad, para que puedan ser desplazados o transformados por otros, es una tarea compleja, pero posible, con voluntad perseverante y acción positiva en el tiempo.

Por su parte, López (2000:88) manifiesta que los valores deberían ser connaturales pero la realidad es que obedecen a reglas sociales, pues no todas las personas son lo suficientemente humildes para practicar los valores sociales civilizados, por lo tanto, deben convivir en un ambiente de reglas familiares, sociales, culturales, laborales, de conciencia y de responsabilidad para buscar el equilibrio y evitar el caos social y organizacional. La convivencia empresarial implica las relaciones con los clientes, quienes esperan encontrar en el personal de cara al público “humildad y generosidad” (Beckwith, 2004, p. 233).

Paradójicamente en Venezuela, buena parte del personal que atiende público pareciera presentar dificultades para ser lo suficientemente humilde en la práctica de estos valores y en el convivir del entorno organizacional bajo las reglas mencionadas. Sustento de lo anterior, es que al venezolano promedio se le ha considerado arrogante (Garassini y Camilli, 2014:47; Uslar Pietri citado en Atencio, 1988, p. 239), fachendoso (Márquez y Prieto citados en Atencio, 1988, p. 239), altivo (Granell et. al., 1997, p. 44), fanfarrón (Collet, 1998, p. 56) y ostentoso (Collet, 1998, p. 120; Miñarro y Greaves, 1999, pp. 7-30), términos todos que constituyen antónimos de humildad.

Respecto a estos calificativos del venezolano promedio, Lovera De-Sola (2012) sostiene: “cuán claros están nuestros escritores en el análisis de nuestros vicios” (p. 14). Los rasgos sociales negativos expresados a lo largo de este estudio, parecieran constituir un libelo dedicado al venezolano promedio, pero no es más que un espejo cultural en el que debe mirarse el

colectivo social, no para ofenderse o enojarse, sino para invitarle a la reflexión y a revisar sus actitudes sociales, pues como señala Herrera-Luque (2005: t. 3) “sin autocrítica no hay posibilidad de redención” (p. 292).

De otro lado, Pineda (2000) refiriéndose a la sociedad venezolana, señala que “es necesario producir una mutación radical de nuestra formación social” (p. 118), y luego agrega que “la calidad institucional... y la eficiencia son afectados, dependen del nivel y del tipo de capital social presente en la estructura social” (p. 133). La visión de este autor, parece esclarecer que la raíz del problema planteado en esta investigación no es puntual sino estructural y se refleja en muchos otros aspectos de la sociedad.

Varios autores han expresado diversas ideas para indicar que es posible lograr un cambio en las organizaciones venezolanas, siempre y cuando se den las condiciones para un cambio cultural (y viceversa), pero el principal inconveniente parece estar en que “hay salidas pragmáticas de espinoso camino que no deseamos transitar” (Collet, 1998, p. 295).

Para Jaimes (2013), “la solución no está en las leyes, sino en la educación” (p. 80). No obstante, “lo que necesitamos no es educar de acuerdo con esta o con aquella teoría, sino educar para Venezuela. Una educación hecha para una realidad histórica, social y económica” (Uslar Pietri, 1949/1972, p. 127), una educación que muestre el espejo cultural a la sociedad y revierta los antivalores que se han creado, pues “la educación no es sino una manera de activar y hacer más efectivo el proceso de la asimilación cultural del individuo” (ib.).

Visto de esta manera, intentar un cambio en la cultura de servicio implica educar considerando la realidad existente y los problemas latentes al interior de las organizaciones, problemas que de antemano subyacen en el corazón de la sociedad. Aunque todavía no parece haber conciencia sobre este transcendental cambio, Rial (2013) ha señalado la importancia de realizarlo:

La calidad de los productos, la excelencia en el servicio, la competencia formidable de los mejores, la progresiva desaparición de las fronteras comerciales y el desarrollo exponencial de la tecnología son apenas algunos de los factores de cambio que han intervenido –y lo harán con más fuerza en el futuro- en el predecible juego empresarial de ayer y lo han convertido en el complejo intercambio que ocurre en la actualidad... Los triunfadores tienen su visión en el futuro... concentran su foco en el mercado y en la satisfacción del cliente. Su obsesión es la excelencia... Las organizaciones de vanguardia, obviamente, seleccionan, desarrollan y son dirigidas por los mejores gerentes, independientemente de sus nexos y conexiones (p. 201).

También es fundamental, considerar que “cualquier proceso de cambio que afecte valores profundos requiere tiempo y presión del entorno, así como muchas buenas razones” (p. 224), pues según el autor:

La cultura de las sociedades no es un tema que pueda tomarse a la ligera, aunque esta ligereza suceda con mucha frecuencia. No se puede pretender que unas creencias que han tomado siglos en formarse y sedimentarse puedan ser cambiadas con unos cuantos tomos de papeles escritos y unas elecciones (p. 208).

El arraigo determinante de las costumbres transmitidas de generación en generación en todas las sociedades, afecta el emprendimiento de las acciones que tiendan a la provocación de una transformación cultural, pues la resistencia social al cambio se instalará y provocará toda clase de excusas e impedimentos para lograrlo.

El desenvolvimiento de un cambio intempestivo en una sociedad cuya cultura mantiene conductas arraigadas puede resultar complejo, y pareciera que la motivación al poder que predomina en el venezolano promedio contribuye con la resistencia al cambio cultural. A este respecto, Senge (2010) afirma lo siguiente:

La resistencia es una reacción del sistema, que procura mantener una meta implícita. Mientras esta meta no se reconozca, el esfuerzo en pos del cambio está condenado al fracaso. Mientras el dirigente continúe siendo el "modelo", sus hábitos laborales fijarán la norma. O cambia sus hábitos o establece modelos diferentes. Cuando hay "resistencia al cambio", sin duda hay uno o más procesos compensadores "ocultos". La resistencia al cambio no es caprichosa ni misteriosa. Siempre surge de amenazas a normas y criterios tradicionales. A menudo estas normas están insertadas en la trama de relaciones establecidas de poder. La norma está arraigada porque la distribución de autoridad y control está arraigada. En vez de presionar más para superar la resistencia al cambio, los dirigentes astutos disciernen el origen de esa resistencia y atacan las normas implícitas y las relaciones de poder donde están encastradas las normas (p. 117).

La afirmación de Peter Senge, hace sospechar que no es casualidad el resultado de Venezuela en el estudio de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, por lo menos en lo correspondiente a distanciamiento de poder, colectivismo e indulgencia. Tampoco parecen fortuitos los hallazgos de Fons Trompenaars sobre el excesivo particularismo en el país, ni los resultados del informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela por David McClelland.

Es inexcusable entonces que el liderazgo venezolano de todos los sectores del país reconozca los supuestos bajo los que actúa la sociedad y proceda a actuar con determinación en contra de la resistencia social. A este respecto Rial (2000) ha señalado que "sin duda, el cambio que tiene que ocurrir en Venezuela (o el que ya está ocurriendo) es fundamentalmente cultural, y está por encima de la macroeconomía y de las recetas de competitividad" (p. 250).

### **Inducir un cambio de cultura de servicio en Venezuela**

En diferentes textos e investigaciones, se han ofrecido variadas fórmulas y aparentes soluciones a los diversos problemas del país. No

obstante, las principales dificultades aparecen cuando es preciso dirigirse a una población cuyos rasgos socioculturales son enigmáticos y por ende difíciles de afrontar.

Uno de los obstáculos iniciales para el desarrollo de este estudio, estuvo en la escasez de libros sobre atención al cliente y afines, pues los textos hallados en las bibliotecas de Mérida (incluidas las de la Universidad de Los Andes) eran pocos para documentar suficientemente la investigación. Ante esta dificultad, se realizó una búsqueda intensiva en las librerías de Mérida y Caracas, logrando conseguir solo dos textos relativos al cliente y al marketing de servicios. Por fortuna, en un viaje realizado a Colombia se logró adquirir un total de 35 libros sobre el tema en 3 librerías del eje cafetero.

La experiencia narrada en el párrafo anterior parece asomar uno de los significados de la realidad investigada. Según Kockelmans citado por Martínez (2006) “nadie está realmente interesado en la comprensión de algo que es totalmente irrelevante para él o para la sociedad en que vive” (p. 113). Esto pareciera estar indicando que la atención al público en las organizaciones venezolanas es un tema irrelevante, pues la escasa literatura sobre el tema sigue siendo notoria.

En el planteamiento del problema se menciona a la multinacional de restaurantes McDonald's, como una empresa modelo en la que los empleados se controlan internamente ante los clientes groseros y ofensivos (Royle, 2000, pp. 63-64). No obstante, en una visita de consumo realizada a McDonald's de Mérida-Venezuela, el investigador mencionó este aspecto a la cajera que lo atendía amablemente, a lo cual respondió “eso no se cumple aquí en Venezuela”. Como se podrá observar, dicha respuesta podría interpretarse como la confirmación de los patrones culturales que se han identificado hasta ahora.

Con esta y otras situaciones que se han venido mencionando a lo largo de la investigación, es probable que se tenga claridad sobre las limitaciones que existen para el emprendimiento de un cambio cultural. No

obstante, es pertinente considerar los elementos de este estudio para construir un engranaje pedagógico que logre persuadir varias audiencias inmersas en el problema.

Es pertinente mencionar también que en el desarrollo de la investigación surgieron varios inconvenientes al consultar con diferentes personas, al realizar comentarios y al establecer conversaciones sobre el tema de estudio. Estos ejercicios reiterativos, permitieron al investigador identificar puntos álgidos y replantear gradualmente un modelo pedagógico que permitiera el abordaje de las audiencias, con el fin de ejercer una mediación cultural apropiada que intentara conducir un cambio en las actitudes de los empleados de cara al público.

Las principales dificultades surgidas en las interacciones con las personas, se fueron identificando y registrando una tras otra hasta obtener varias respuestas a las razones que obstaculizaban el abordaje de las temáticas culturales dentro del medio venezolano. Todas estas razones se han venido exponiendo a lo largo de la investigación y a manera de resumen se enumeran a continuación:

- El venezolano promedio es considerado por varios autores como susceptible a la crítica (Pino y Calzadilla, 2012, pp. 47, 365; Herrera-Luque, 1961/1977, p. 55; Ochoa, 1988, p. 60; Granell et al. 1997, p. 44; Rial, 2000, pp. 254-255; Rial, 2013, p. 38).
- Al venezolano promedio, en el contexto de una economía petrolera se le ha descrito como arrogante y demás sinónimos de este rasgo (engreído, orgulloso, jactancioso, echón, vano, presumido, altanero, soberbio, no se rebaja) que denotan demasiado convencimiento de su valor (Jaimes, 2013, p. 64; Rial, 2013, p. 154; Garassini y Camilli, 2014, p. 47; Pedroza, 2008, p. 10; Atencio, 1988, p. 142; Briceño-Iragorry, 1956/1988, pp. 41, 123, 304, 307, 309). Es probable que, como consecuencia de la

arrogancia, el venezolano promedio tiende a ser igualado con los demás (Rial, 2013, p. 81, Ochoa, 2011).

- Una actitud negativa que caracteriza al venezolano promedio es el irrespeto (Jaimes, 2013, p. 104; Gómez, 2010, pp. 117, 132; Barroso, 1991, pp. XXII, 9, Atencio, 1988, 142).
- Otro rasgo característico es el maltrato, que cataloga al venezolano promedio como atropellador, reactivo, impulsivo, agresivo y violento (Montero, 2008, pp. 109, 115; Pedroza, 2008, pp. 28, 31; Barroso, 1991, pp. XIX, 20; Atencio, 1988, p. 142).
- Es probable que, debido a la motivación al poder del venezolano promedio, este termina asumiendo una actitud prepotente, abusa del poder que ostenta y hace alarde de él (Jaimes, 2013, p. 64, Capriles, 2008, p. 140; Barroso, 1988, p. XVII). Esta misma motivación al poder también parece llevarlo a ser autoritario (Rial, 2013, p. 149; Montero, 2008, pp. 109, 115; Capriles, 2008, p. 134; Pedroza, 2008, p. 134).
- El venezolano promedio no sabe escuchar (Ochoa, 1988, p. 77; Barroso, 1991, p. 9), vive en una sociedad polarizada (Barroso, 1991, pp. XVIII-XXI, 193; Rial, 2013, pp. 32, 40), tal vez como consecuencia del igualitarismo que la ha identificado (Montero, 2008, p. 115; Ochoa, 2011; Rial, 2013, pp. 28-29, 81, 91).
- El venezolano promedio niega sus defectos propios (Pedroza, 2008, p. 8)
- El venezolano promedio se ve a sí mismo de forma positiva, mientras que mira al mundo exterior de forma negativa (Morales, 1992, pp. 45, 53).
- Una encuesta de la fundación Adenauer de Alemania muestra en sus resultados que “el venezolano es un individuo con altísima autoestima. No cuestiona su proceder como ciudadano y, por el contrario, cree actuar correctamente” (Rial, 2013, p. 154).
- Agregado a lo anterior se presenta el siguiente fenómeno regional que afecta notablemente el desarrollo de investigaciones como la presente:

En América Latina, pensamos que a la gente no se le pueden decir las verdades crudas –especialmente cuando las noticias son malas- porque no está preparada para procesarlas. Y detrás de este argumento está la creencia de que el pueblo, en el fondo, está formado por niños y adolescentes que deben ser protegidos con mentiritas rosadas para que no sufran ni se preocupen (Rial, 2013, p. 163).

Esta creencia no se debe conservar más tiempo, por lo que es deber social de la investigación hacer un apropiado examen de lo que con sinceridad reclama la sociedad y es por ello que se han expuesto estos rasgos negativos de los que adolece el venezolano promedio.

Uno de los desafíos primordiales de este estudio, consiste en encontrar la forma adecuada de dirigirse a audiencias donde se encuentran individuos con los rasgos que se acaban de mencionar, pues es notoria la dificultad que se tendría al querer socializar y compartir estas verdades, con una sociedad que en el contexto de una economía petrolera se ha descrito reiterativamente con los atributos mencionados.

### **Modelo pedagógico de reflexión para Venezuela**

Se ha hecho un esfuerzo por construir un modelo pedagógico de reflexión sobre las actitudes que suelen asumir (por lo general) de manera inconsciente los empleados de atención al público en Venezuela, con la finalidad de aplicarlo como instrumento en la intervención cognitivo conductual de grupos de personas cuya labor principal consiste en atender público.

En una investigación, Desiato (1999) usó las obras de Dewey “como plataforma operativa para llegar a la conclusión de que solamente diseñando un ambiente que induzca a las personas a reflexionar sobre cuestiones que

suelen realizar inconscientemente, se puede resolver el problema de la aplicación de la moral” (p. 5).

El autor sostiene que “el problema moral es un problema de educación: es aprender el sentido de lo que hacemos y emplearlo en la acción” (ib.). Desde el punto de vista del autor, las actitudes son consecuencia de la certidumbre moral que tienen las personas dentro de una determinada cultura. En este sentido, el contexto cultural de una sociedad demarca el referente moral de las personas en su vida individual y colectiva.

Las sociedades por lo general, tienden a evolucionar a través del esfuerzo continuado de sus gobernantes en el diseño y aplicación de políticas públicas centradas en lo económico, lo educativo y en otros aspectos de carácter social. A este respecto, Essengeld (1991) señala que la evolución “tiene como prerequisito y, a su vez, como indicador más significativo, algo llamado grado de conciencia, que es noción del Yo en relación con otros y con el ambiente... que solo se logra a través de la educación” (p. 41). De tal forma que, las políticas públicas educativas deben diseñarse de acuerdo con las necesidades futuras de cambio social.

Al parecer, uno de los inconvenientes sociales más profundos del país consiste en que el venezolano “se da cuenta de que las expectativas que la escuela y la familia le han enseñado parecen falsas o, al menos, inapropiadas: las mismas no concuerdan con la realidad observable” (p. 57). De allí que, en teoría se aprenden unos principios y valores que son contrarios a la práctica social, un sistema entrabado y plagado de antivalores que la mayoría de los ciudadanos institucionaliza y del cual se hace cómplice para lograr varios de sus objetivos más simples (Barroso, 1991, p. 11).

Los sistemas sociales funcionan mediante el desarrollo de las prácticas sociales que según García Canclini (2004), “contienen una dimensión cultural... cualquier práctica social, en el trabajo y en el consumo, contiene una dimensión significante que le da su sentido, que la constituye, y constituye nuestra interacción en la sociedad” (p. 37).

De tal modo que toda práctica social, incluso la de atención al público, tiene esa dimensión cultural significante llena de sentido para cada sociedad y cada empresa, aunque los integrantes no puedan percibirla generalmente. Es por ello que la presente investigación, relaciona las prácticas sociales de atención al público con los resultados de las dimensiones culturales, las motivaciones humanas, los rasgos psico-históricos y los rasgos psico-sociales de las etologías realizadas sobre la nación venezolana.

Como las prácticas de atención al cliente dependen en gran parte de los aspectos mencionados y del sistema de valores construido en la sociedad, es indispensable que se realice una revisión y reflexión sobre las mismas. Según Rial (2013), “la buena nueva es que el sistema de valores de los venezolanos, como cualquier otro atributo adquirido y no innato, es susceptible de modificaciones, dadas unas condiciones favorables y un adecuado proceso de cambio” (p. 109). Para complementar la idea, el autor cita a Oswaldo Romero García cuando asegura lo siguiente: “si somos así es porque lo hemos aprendido. Y así como fuimos capaces de aprender [nuestra cultura actual] (...) de la misma forma podemos aprender otras actitudes y otras conductas” (ib.).

Desde estos puntos de vista, la práctica social de atención al público en Venezuela puede y debe ser redimensionada, al igual que muchas otras prácticas sociales, pues en el contexto internacional podrían ser cuestionadas y afectar en buena parte la participación en la interacción global.

### **Didáctica del modelo**

Para el diseño del modelo pedagógico que busca contribuir a la mejora de la atención al público en el país, se tuvo en cuenta el siguiente señalamiento de Rial (2013):

La ‘corriente’ cultural, en síntesis, concluye que debe conocerse a fondo la cultura antes de diseñar e implementar soluciones permanentes a problemas endémicos... pues solo aquellas salidas que se apoyan sobre la realidad cultural –inclusive cuando traten de cambiarla- tienen posibilidades de éxito: ningún viaje llega a su destino si uno no sabe de dónde está partiendo (pp. 240-241).

El autor resume la problemática venezolana en cuanto a su cultura empresarial de la siguiente manera:

Venezuela, en síntesis, está llena de organizaciones inadecuadas -fomentadas, protegidas y mimadas por una cultura que no se interesa por el progreso-, con un entorno permisivo que perdona demasiados errores económicos y dominada por un sistema de valores que tiende a perpetuar el *statu quo* y a maximizar unas unidades de medida que no tienen relación con el progreso ni la prosperidad (p. 243).

Vistas estas consideraciones, el modelo pedagógico inicia propiciando un ambiente que induzca a las audiencias a reflexionar sobre su actuar inconsciente, dando a conocer a fondo los aspectos críticos de la cultura y las raíces del problema. Una vez convencidos del requerimiento de un cambio, el modelo debe invitar a construir en democracia y a través del debate público, las posibles formas de cambio social.

El diseño del modelo pedagógico debe diferenciarse de lo que los investigadores realizan corrientemente, pues por lo general, “el enfoque de los estudiosos está concentrado en admirar el desarrollo de otros, sin detenerse a buscar soluciones propias y originales o a adaptar teorías neutras que sean compatibles con nuestra realidad” (p. 244).

De otro lado, el autor señala que los venezolanos “nos resistimos a entender nuestros propios valores y obstáculos culturales... los colectivos que más necesitan cambiar son los menos dispuestos a hacerlo” (p. 247). Es por ello que un modelo pedagógico para inducir a las personas a reflexionar

sobre lo inconsciente de sus actitudes en la organización, debe empezar por dar a conocer los aspectos teóricos y prácticos de su realidad cultural.

### **Teoría del aprendizaje social**

La teoría del aprendizaje social se fundamenta principalmente en la teoría del modelamiento de Albert Bandura citado en Schultz et al. (2010). El autor sostiene que “la conducta se aprende por medio del reforzamiento vicario cuando se observa la conducta de otros y se prevén las recompensas que uno recibirá si la imita” (p. 425). Esta teoría explica la proliferación de los comportamientos que se repiten en la sociedad, dadas las consecuencias o la ausencia de éstas, por las actuaciones de los individuos.

En igual perspectiva, la teoría del comportamiento de Skinner citado también en Schultz et al. (2010), sostiene que “la conducta es controlada por sus consecuencias, es decir, por lo que sucede después” (p. 377). Skinner sostiene que “a partir de la infancia observamos muchas conductas, y aquellas que sean reforzadas se fortalecerán y formarán patrones” (p. 380). De tal manera, que el reforzamiento de las conductas se configura en patrones sociales.

Como se puede observar, las teorías de Bandura y Skinner explican razonablemente los patrones sociales que se construyen en una sociedad a través del reforzamiento de las conductas, de tal manera que la práctica social de atención al público tiene el sello de los patrones (producto de las conductas reforzadas) que el colectivo social ha cimentado durante años. A este respecto, Morín (2000) señala que “los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos” (p. 29), es decir, los patrones de conducta adquiridos y reforzados por la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, para revertir los patrones negativos se requiere de estrategias que persuadan a la sociedad de aprender nuevas conductas positivas y su correspondiente refuerzo, ofreciendo de antemano

explicaciones suficientemente convincentes sobre las posibles consecuencias de continuar practicando los viejos patrones, con el fin de evitar el regreso hacia los mismos.

Es importante acotar que, en el desarrollo del modelo se ilumina el camino recorrido por la sociedad hasta llegar a la realidad cultural existente, a través de las explicaciones que ofrecen las teorías y enfoques puntuales del aprendizaje.

### **El enfoque socio-cultural**

Para intentar un cambio cultural, habrá que esforzarse por la transformación del modelamiento o aprendizaje social apropiado con anterioridad por el colectivo social. Dicha labor podría encausarse con el auxilio de las teorías del desarrollo humano, específicamente con la del enfoque socio-cultural de Lev Vigotsky citado en De Tejada, Ríos y Silva (2004:69-105). Este enfoque descansa sobre una de las teorías cognitivas del aprendizaje, en este caso, el constructivismo social que integra las teorías contextuales - culturales (Sarmiento, 1999, p. 344).

Uno de los principales representantes del constructivismo social es Lev Vigotsky (1896-1934), quien “considera importante los procesos cambiantes, ya que cuando las personas responden a las situaciones, las alteran” (Sarmiento, 1999, p. 346). Las ideas Vigotskyanas ayudan a “comprender el proceso de cambio que le permite a los individuos, a través de la interacción social, dominar aspectos de su cultura y de sus tradiciones, apropiándose de ellos” (De Tejada et al., 2004, p. 81).

Según Vigotsky, se requiere hacer una mediación social “dirigida hacia la alteración del entorno” (De Tejada et al., 2004, p. 86). Esta mediación se debe realizar con agentes sociales (quienes enseñan) “transmitiendo significados... comunicarnos con otros, difundir una información, comunicar una necesidad, solicitar un deseo, solicitar una petición, comprender a otros,

conocer el legado de experiencias transmitido generacionalmente a través de nuestra cultura, costumbres y tradiciones” (p. 87).

La mediación social que debe ejecutarse para lograr un cambio, puede empezar por el reconocimiento general del problema existente y a partir de éste, iniciar en retrospectiva la identificación de sus raíces. La historia ofrece la oportunidad de “conocer los cimientos de nuestra vida actual, saber de dónde venimos, quiénes somos y aumentar las probabilidades de saber a dónde vamos” (Tuñón de Lara citado por Parra, Ortega y Lárez 2012, p. 7).

A este respecto, Gibson et al. (2013) afirman que “la historia de un país proporciona una idea respecto a cómo se desarrolló una cultura nacional” (p. 62). De esta manera, el conocimiento de la historia resulta de gran importancia para entender el origen de los aspectos socio-culturales actuales.

La mediación es “un proceso esencial para propiciar el desarrollo del individuo” (De tejada et al., 2004, p. 88). No obstante, este proceso requiere de un gran esfuerzo por parte de los agentes sociales, pues según Vigotsky “las fuentes del desarrollo psíquico del individuo no se hallan en el sujeto mismo sino en su trama de relaciones sociales, en el sistema de su comunicación con otras personas, en su actividad colectiva y conjunta con ellas” (p. 88), razón por la cual se debe reeducar a todos los actores del escenario social para que a su vez, repliquen el mensaje y cambien su actitud al interactuar con los demás.

### **Estrategias pedagógicas y didácticas del modelo**

El modelo pedagógico que se propone, constituye el aporte principal de la presente investigación a la problemática en estudio. Es un instrumento mediador cuya función primordial consiste en procurar un cambio en los patrones de comportamiento de los individuos, a través de su aplicación por medio de talleres didácticos a grupos de empleados de cara al público. Dicho

modelo se encuentra al final de la investigación, sin embargo, en este aparte se explicará la esencia de su diseño.

Como se ha sustentado anteriormente, el venezolano promedio se caracteriza por ser emotivo, susceptible y reactivo, por lo cual, el modelo usa un lenguaje e instrumentos dirigidos hacia la activación de su estado emocional. Así mismo, el modelo pedagógico va introduciendo paulatinamente algunos elementos que activan las emociones del auditorio y otros que tienden a atenuar la susceptibilidad y la reactividad.

Las emociones son un componente esencial del aprendizaje, por ello Goleman (1996) señala que “una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope” (p. 22). El autor muestra al final de su texto, una serie de proyectos de aprendizaje social y emocional que obtuvieron resultados sorprendentes (pp. 349-353).

Una estrategia pedagógica utilizada en el diseño del instrumento mediador de esta investigación, consiste en mostrar a las audiencias su espejo cultural, es decir, sus acciones inconscientes dispuestas para su análisis e interpretación. Millán (2014), señala que de cierta forma la experiencia de la cultura “parece asemejarse a aquella experiencia tan trivial que consiste en mirarse al espejo cada mañana. Un espejo es un objeto pasivo pero que contiene las verdades de la realidad... No resulta fácil mirarse al espejo” (p. 104). La experiencia del espejo cultural, busca desconcertar a la audiencia e invita a la reflexión de los individuos sobre su accionar en la sociedad.

Como la imagen del espejo cultural resulta perturbadora para algunos, se recurrió a tácticas anticipadas de neutralización de reacciones inesperadas. Es aquí donde la pedagogía y la didáctica suelen realizar sus mejores aportes en este sentido. Ávila (1991), señala que “mientras la educación puede ser consciente o inconsciente, la pedagogía es siempre y necesariamente un producto de la conciencia reflexiva” (p. 62), es por ello que se hace énfasis en la pedagogía del modelo, pues la inclusión de

estrategias pedagógicas y didácticas como la narración de historias, el chiste, la ironía y la mayéutica parecen contribuir a la construcción de modelos eficaces de esta clase. Para Simmons (2002):

Una buena historia ayuda a influir en la interpretación que la gente le da a los hechos. Los hechos no son influyentes hasta tanto signifiquen algo para alguien. Una historia produce un contexto de manera que sus hechos se deslicen hacia nuevas ranuras en el cerebro de quienes lo escuchan (p. 49)

La autora aclara que “una historia no tiene que ser larga para lograr los objetivos que usted busca” (p. 55), y aunque sea corta, una buena historia logra establecer una conexión con el auditorio para luego poder convencerles. Así mismo, la autora asegura que:

Encontrar la historia correcta para contar puede exigir algún esfuerzo. Sin embargo, el esfuerzo que haga para conectarse antes de que intente convencer será recompensado. Mucha gente salta de una vez a las estrategias de influencia y desperdician sus esfuerzos porque todavía no han establecido una conexión. Sin un puente entre usted y quienes lo escuchan, todas sus palabras caerán en el vacío que existe entre ustedes. Cuando suponemos que la gente ya sabe quiénes son y saltamos de una vez para tratar de persuadirlos de hacer lo que queremos, destruimos nuestra propia capacidad para influir (p. 110).

Exponer anécdotas o historias que magnifiquen la realidad de forma jocosa parece ser también una buena estrategia. Freud (1905/1986), refiriéndose al ser humano, señala que “en la risa están dadas las condiciones para que experimente libre descarga una suma de energía psíquica hasta ese momento empleada como investidura” (p. 141).

La jocosidad es propia de los chistes y su objetivo es producir el placer de la risa. Freud señala que “el oyente atestigua su placer mediante una risa

explosiva tras haberle contado el chiste" (p. 139), por ello es trascendental la utilización de la jocosidad en el proceso pedagógico.

También es importante en el diseño de estos modelos, el uso de "la ironía con cortesía, que es cooperativa, no prototípica, con intenciones y efecto positivo" (Torres, 2012, p. 101), pues en este caso "la ironía funciona como puente entre la educación y la comunicación" (ib.) y a su vez "enfrenta la cortesía y la sinceridad" (ib.), permitiendo una armonización entre la ironía y la cortesía, situación que resulta conveniente en los procesos pedagógicos.

La ironía se define en la tercera acepción del diccionario de la lengua española, como la "expresión que da a entender algo contrario o diferente de lo que se dice, generalmente como burla disimulada". De tal manera que la ironía en positivo, suele producir emociones como el placer de la risa y la vergüenza ajena, entre otras. No se trata de que el agente social o educador y su instrumento mediador se constituyan en un show de la risa, sin embargo, se sugiere la utilización circunstancial de estos medios para generar emociones y activar estados de ánimo favorables para el aprendizaje.

De otro lado, se consideró el uso de la mayéutica conocida también como método socrático, el cual "consiste básicamente en generar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el diálogo, sustentado en una serie de preguntas y respuestas... Este tipo de diálogo promueve la reflexión profunda sobre el tema de estudio abordado" (Peñuela, 2017, p. 85). De tal forma que el uso de la mayéutica en el modelo pedagógico propuesto, suscita al razonamiento constructivo mediante un proceso intelectual complejo que induce al aprendizaje con conciencia.

### **Teoría de la cortesía y su relación con la atención al público**

El Diccionario de la Lengua Española define el término cortesía de manera general, como la "demostración o acto con que se manifiesta la

atención, respeto o afecto que tiene alguien a otra persona". No obstante, Nieto (2007) considera que la cortesía se asocia en algunas culturas con la cortesía positiva y por ello es vista "como sinónimo de amabilidad, afectividad" (p. 101).

La dinámica de este término en la sociedad moderna, ha dado origen a la "teoría de la cortesía" desarrollada por Brown y Levinson, considerados los autores centrales (p. 100). Como se puede observar, esta teoría es relativamente nueva.

Para Nieto (2007), la cortesía es "toda manifestación comunicativa que contribuye a construir la relación interpersonal entre los interactuantes. Lo deseable para una interacción es la armonía" (p. 98). Dada la importancia que se ha otorgado a la cortesía, esta ha sido estudiada desde varias perspectivas.

La cortesía es vista como una norma social desde la concepción cultural, pues "se refiere a las normas que dicta la sociedad" (Nieto, 2007, p. 98). La cortesía es también vista como "máxima conversacional" (p. 99). También "se ha estudiado en función de la imagen social" (ib.), y de otro lado "como fenómeno social" (ib.). Es por ello que, a partir del análisis de la cortesía y la descortesía en las interacciones humanas, se pueden construir observables del comportamiento social.

En el nivel teórico de la lingüística, Álvarez (2005) aborda la cortesía desde cinco diferentes enfoques. El primero es "la cortesía como un sistema de normas para el mantenimiento del equilibrio o la concordia social" (p. 36); el segundo es "la visión de las máximas de conversación relacionadas con el principio de cooperación de Grice" (p. 37), estas máximas son: tacto, generosidad, aprobación, modestia, unanimidad y simpatía; el tercer enfoque es "la cortesía como una relación de soporte... a la construcción de la imagen personal" (p. 40); el cuarto es "la cortesía como mantenimiento del equilibrio" (p. 46), a través de cumplidos, halagos, manifestaciones afectivas, tacto, expresividad, derechos y obligaciones hacia el otro; y el quinto enfoque

es “la idea de cortesía como habla premodelada (p. 47), a través de rituales, rutina, expresiones funcionales y reglas del contexto.

Como se puede observar, una sola palabra que en apariencia es sencilla, ha dado lugar a teorías complejas e incluso a métodos de investigación. En este aparte, solo se mencionará un ejemplo de los resultados de colocar en práctica la cortesía, como el término simple distinguido por todos.

El uso de la cortesía es un estándar universal de atención al cliente, utilizado por la mayoría de las empresas exitosas del mundo. No obstante, la citada investigación de Granell et al. (1997), señala que las empresas venezolanas “suelen tener muchas dificultades para lograr que sus empleados traten con amabilidad y cortesía a sus clientes. En ocasiones, la escasa orientación al cliente y el trato poco cortés con el extraño parecieran ser contrapuestos con la jovialidad y sociabilidad del venezolano” (p. 44). Este señalamiento indica que, aunque la cortesía es un factor del éxito empresarial, no se aplica plenamente en Venezuela, una paradoja a la que se debe intentar dar una respuesta lógica.

En un estudio de la Universidad Central de Venezuela citado en Álvarez (2005), se señala “cómo a los caraqueños se les dificulta pedir disculpas – actos que lesionan la imagen positiva – y prefieren sustituirlas por excusas o explicaciones o incluso dones, para evitarlas” (p. 197), situación que parece relacionarse con la falta de cortesía.

Así mismo, García citado por Álvarez (2005, p. 125), mostró que mujeres estadounidenses y venezolanas tuvieron diferentes comportamientos al presentar disculpas por faltar a una reunión de un amigo estadounidense. La autora encontró que:

Las estadounidenses buscaron crear armonía y, al hacerlo, tanto ellas como el dueño de la fiesta quedaron satisfechos con el resultado, mientras que las estrategias de las venezolanas no lograron disipar el conflicto entre el huésped y las mujeres: el

primero percibió el comportamiento de las invitadas como áspero, mientras que las venezolanas se sintieron acosadas por el pedido de respeto del amigo, en lo que para ellas era un problema de solidaridad... La diferencia está en los modelos culturales. Las hablantes norteamericanas usaron estrategias no confrontacionales cuando mostraron desacuerdo y estrategias impersonales para solicitar servicios; mientras que las venezolanas emplearon estrategias confrontacionales para mostrar su desacuerdo y estrategias más personales cuando solicitaron un servicio. Esto sugiere que las norteamericanas se mueven en el marco de los negocios, mientras las venezolanas se mueven en el marco de la camaradería. Ambos intercambios produjeron choques interculturales (pp. 125-126).

Estos comportamientos muestran las tendencias culturales de las personas frente a determinadas situaciones, pues en el transcurso de la interacción social se pueden dilucidar aspectos de sus principios y valores, que por lo general asoman el marco contextual en que se mueven.

Elwenspoek, citado por Álvarez (2005), hace una advertencia sobre el deber ser de la sociedad humana y en consecuencia el de las organizaciones sobre el convivir:

Se hace evidente que una sociedad humana no puede existir sin el respeto de ciertas reglas de juego y que, además, una sociedad armoniosa sólo es posible cuando cada uno, en vez de decir y hacer lo que le viene en gana, se comporta de la forma como se espera de él. Se espera de cada uno de nosotros que nos comportemos ante nuestros compañeros sociales de tal forma, como si respetáramos en él un ejemplar especialmente valioso de la especie homo sapiens. Eso es precisamente el comienzo y el fin de la cortesía (p. 22).

El señalamiento de este autor puede ser neurálgico, puesto que el venezolano promedio presenta ciertos patrones negativos que debe auto-revisar. El principal parece estar, en que la mayoría de los ciudadanos no respetan las normas (Essenfeld, 1991, pp. 41, 43; Capriles, 2008, pp. 14,

150; Gómez, 2010, pp. 135, 141; Rial, 2013, pp. 95, 222) y, en consecuencia, tienden a hacer lo que les viene en gana (Essenfeld, 1991, p. 42; Barroso, 1991, p. 9; Romero, 1984, p. 83).

Si el principio y el fin de la cortesía, son el respeto a las normas y a los compañeros sociales tal como lo expresa Elwenspoek citado por Álvarez (2005, p. 22), los patrones de comportamiento nacionales hacen de la sociedad venezolana un espacio inarmonioso y difícil de convivir para muchos, al menos para el extranjero que no ha terminado su proceso de enculturación o integración cultural.

A este respecto, Arenas (2001) analiza la narrativa de Mariano Picón Salas en la que siempre busca respuestas a “la identidad inarmoniosa como rasgo dominante de la sociedad venezolana de finales del siglo XIX y comienzos del XX” (p. 89). No obstante, a un siglo después de la narrativa de Mariano Picón y la persistente falta de cortesía en la empresa venezolana, sigue siendo válido cuestionarse sobre la vigencia -o al menos los efectos- de dicha identidad inarmoniosa como rasgo social predominante.

En relación con la presente investigación, Álvarez (2005) hace un señalamiento extraordinario al afirmar que “la cortesía implica una formalidad de interacción comunicativa orientada a la cesión del poder” (p. 141). Al relacionar este anuncio con la alta motivación de poder que caracteriza al venezolano promedio (McClelland, 1974; Hofstede, 2019; Salom y D'Anello, 1990; Barroso, 1997; Romero 1999; Rial, 2013), podrían entenderse entonces las actitudes de descortesía o no-cortesía en las interacciones comunicativas por parte de las personas de atención al público, pues al parecer, lo que se pretende es evitar la cesión de poder a los interlocutores.

Causa o consecuencia de esta motivación al poder, es quizá el anhelo hacia el igualitarismo enraizado en la historia venezolana, pues este afán de igualdades distingue al país de las demás sociedades de la región latinoamericana (Ochoa, 2011).

## **Pragmática lingüística: método de análisis conversacional**

La atención al público en las organizaciones, implica de manera permanente el ejercicio de actos conversacionales entre el personal de contacto y los clientes o usuarios. Por lo general, estas interacciones pasan desapercibidas para la mayoría de las personas y aunque pareciera superfluo examinar lo que dicen los hablantes en una interacción, además de los gestos que hacen, dichos actos conversacionales siempre estarán repletos de un contenido profundo y serán susceptibles de analizar con el objeto de imprimirles “significados presumibles” (Levinson, 2004, p. 54).

Para analizar los significados de los actos conversacionales, como por ejemplo la “ cortesía” que se observa en los escenarios de atención al público, se puede recurrir a la lingüística, específicamente a “la pragmática como método”, con el fin de esclarecer el sentido subyacente de los mensajes intercambiados, para así comprender lo que se dice o se quiere decir, en la interacción de los participantes que se comunican.

Uno de los objetivos específicos de esta investigación, es categorizar los principales patrones de comportamiento en las prácticas de atención al público en Venezuela y para ello se aplicaron varios métodos e instrumentos de investigación, los cuales se describen en el capítulo III. Entre estos métodos, se consideró pertinente el “análisis pragmático” de una videogramación sobre un acto real y cotidiano de atención al público en Mérida-Venezuela, con el fin de examinar varios aspectos generales y la forma bidireccional en que surge, fluye y se extingue la cortesía.

La utilización del “método pragmático” implica ineludiblemente una explicación pormenorizada del significado de la “pragmática lingüística”. Pese a que su uso aparece eventualmente en la investigación de temas organizacionales, vale destacar que la aplicación de este método reforzó considerablemente la comprensión del fenómeno estudiado.

La argumentación se desarrolla gracias a la gramática, constituida como el sistema formal abstracto de la lengua, y la pragmática, que tiene que ver con los principios de uso del lenguaje (la lengua en acción), dominios complementarios de la lingüística que permiten dar explicaciones formales y funcionales del contenido de las proposiciones semánticas. Así pues, “la representación semántica (o forma lógica) de una oración es distinta de su interpretación pragmática” (Leech, 1997, p. 46), con la cual se pueden construir significados que permiten argumentar lo que no está escrito literalmente.

Este autor ha definido la pragmática con relación a la lingüística, como “el significado en función de las situaciones de habla” (p.48). Muchas veces, aunque no en todos los casos, el sentido literal de una frase podría tener una intención o interpretación diferente en lo que se quiere comunicar. Esto ocurre cuando los hablantes acuden a principios conversacionales como los de cooperación o de cortesía (p. 21), incluida la fuerza ilocutiva (la intención al decir algo) que conlleva la proposición semántica expresada. Esto explica cómo los hablantes dentro de un determinado contexto, expresan a menudo más de lo que dicen -implicaturas pragmáticas o implicaturas conversacionales- (pp. 52-53).

La pragmática estudia el significado de los enunciados (los principios de conversación), mientras que la semántica estudia el significado de las oraciones (leyes). En determinados contextos, el significado del hablante o del enunciado se determina por el sentido, el gesto y/o la fuerza ilocutiva que se orientan en una proposición semántica, generándose así un significado pragmático bien diferente del significado de la oración, es decir, de su sentido literal o gramático.

Grice señala que las implicaturas conversacionales son motivadas y no arbitrarias (Levinson, 2004, p. 41). No obstante, requieren de una fuerte tendencia a la universalidad “(a) de lo que se dice y (b) de la asunción de que al menos se mantiene el principio de cooperación” (p. 113).

Excepto por algunas discusiones académicas, los recursos del habla como la ironía, el humor y la cortesía son de orden universal e intercultural (Ducrot, 1988; Bajtin, 1987, p. 17; Kerbrat, 2004, p. 39) inteligibles por los seres humanos, incluso los niños en su inocencia aprenden del excedente de significado de estas implicaturas conversacionales. De hecho, Levinson (198989-90) señala que la implicatura constituye un ejemplo paradigmático de la naturaleza y fuerza de las explicaciones pragmáticas de fenómenos lingüísticos.

Desde la pragmática, el principio de cortesía propuesto por Leech (1997, p. 10) posee máximas que tienen que ver más con la conducta general del ser humano que con el lenguaje, pues estas son de tacto, generosidad, aprobación, modestia, unanimidad y simpatía, máximas indispensables para la función de atender al público. El autor asegura que “el Principio de Cooperación y el Principio de Cortesía operan de modo variable en las diferentes culturas o comunidades de habla, en situaciones sociales diferentes, entre clases sociales diferentes” (ib.).

En el ejercicio de la atención al público, es destacable el uso de la cortesía para que la comunicación fluya con éxito y el cliente o usuario pueda llevarse una buena imagen de la organización. Al respecto, Dimitrinka (2011) se refiere a la cortesía como “un fenómeno sociopragmático que condiciona, entre otros, el éxito o el fracaso de la comunicación” (p. 65). Esto permitiría la posibilidad académica de demostrar que se puede explorar el nivel de satisfacción del público de acuerdo con el esfuerzo de cortesía que realiza el personal de una organización para atender al cliente o usuario.

La autora señala en concordancia con Leech, que la cortesía como fenómeno sociopragmático “se produce en un determinado contexto sociocultural, cuyos componentes garantizan la presencia o ausencia de adecuación en los actos de habla” (ib.), por tal motivo, dependiendo de la cultura de la sociedad, puede variar en gran medida el nivel de cortesía que ejercen las personas en los actos conversacionales.

Leech (1997, p. 63) sostiene que “en su conjunto, la fuerza ilocutiva más la fuerza retórica de un enunciado constituyen su FUERZA PRAGMÁTICA”. A este respecto, Austin citado en Levinson (2004, pp. 51-52) aclara que el “acto ilocutivo” es la intención al decir algo, y Searle citado en Leech (1997), desarrolla este concepto como “fuerza ilocutiva”, donde la función comunicativa marca una fuerza como en los casos de una afirmación, una orden, una pregunta, una exclamación, un insulto, una sentencia o un deseo, entre otros actos conversacionales. En este sentido, se puede enfatizar que una fuerza ilocutiva es una fuerza cultural de expresión de valores como, por ejemplo, la cortesía.

De acuerdo con lo expresado en los párrafos anteriores, es claro que los encuentros o interacciones entre el personal de atención al público y los clientes, se pueden estudiar a través de la pragmática para encontrar en ellos múltiples significados que demostrarían la calidad de servicio ofrecida. Podría ser muy sorprendente, lo que se puede lograr a través de la aplicación del método pragmático en los contextos conversacionales de atención al cliente.

### **Lenguaje verbal, no verbal y paraverbal**

La primera impresión que puede dar una organización a su público no sólo está en lo que se puede observar a primera vista sino también en el trato y la comunicación establecida con el personal de atención durante el primer momento en que el cliente acude a la empresa, es decir, en la cultura como factor principal y en el clima organizacional dominante en el momento, como factor secundario.

Como ya se ha mencionado, en las relaciones comerciales, el cliente necesita ser escuchado además de sentirse atendido y comprendido por parte del personal de atención. El cliente advierte en la mayoría de los casos, lo que pasa en el discurrir de la comunicación al observar los gestos de las

personas de contacto con el público, es decir, el lenguaje no verbal. Con respecto a esto, Baró (2012) hace referencia a los estudios del psicólogo alemán Albert Mehrabian, quien

Valora en un 55% la importancia de la comunicación no verbal en la comunicación personal. Atribuye un 38% al lenguaje paraverbal, es decir, a todo lo que hacemos con la voz. Y afirma que la palabra solo tiene un 7% de incidencia en la capacidad que tenemos para influir en los demás (p. 204).

De acuerdo con lo anterior, el cuerpo habla con sus gestos aun cuando no se pronuncien palabras. Es por ello que el lenguaje no verbal, también cuenta en las interacciones realizadas en la atención al público.

La autora afirma, que el lenguaje corporal incide “de manera mucho más decisiva que la palabra, en la inmensa mayoría de nuestras relaciones. Hasta el punto en que un gesto puede anular por completo un discurso cargado de argumentos” (p. 7). Esta es una realidad que la mayoría de las personas identifican al analizar los actos conversacionales de la cotidianidad. La autora indica que la falta de una mirada y de una sonrisa hacia el cliente, es una señal de desprecio y de ignorancia, refiriéndose a una experiencia personal que relata, razón por la cual asegura que:

Una persona que está en un puesto de atención al cliente y no es capaz de mirar y sonreír, entiendo que es una persona muy desgraciada porque tiene que aguantar durante toda su jornada laboral, la necesaria interacción con los desconocidos que acuden a este servicio. Si no se alegran de poder atender a estas personas, mejor es que cambien de trabajo (p. 53).

El señalamiento anterior expresa probablemente una falta de vocación de servicio en el personal de atención al público, sin embargo, podrían existir otros aspectos de tipo cultural que incidan en la calidad de servicio. La

importancia del lenguaje no verbal es expresada por Livingstone (2011), al señalar que “es muy difícil suprimir los signos no verbales que traicionan nuestros auténticos sentimientos” (p. 94).

En el contexto de la atención al público, la comunicación verbal y no verbal muestran que el significado del hablante o del enunciado se puede determinar por el sentido, el gesto y/o la fuerza ilocutiva que se orientan en una proposición semántica, generándose así un significado pragmático bien diferente del significado de la oración, es decir, de su sentido literal o gramático.

### **Bases constitucionales y legales**

Una vez contemplados los fundamentos teóricos más relevantes para el tema en estudio, se procedió a revisar en el ordenamiento jurídico venezolano las bases legales en las cuales se enmarcan los derechos y garantías sobre la calidad de los productos y servicios en la nación, aspectos esenciales que integran las prácticas de atención al público.

La referencia a las normas nacionales sigue “la construcción escalonada del orden jurídico” (Kelsen, 1960/1979, pp. 232-283), más conocida como la “pirámide de Kelsen”. Con ello se busca sustentar los aspectos legales de la presente investigación denominada “Cultura y vocación de servicio: Atención al público en Venezuela”.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

En Venezuela, el derecho a la calidad en los productos y servicios tiene rango constitucional, está consagrado en el artículo 117 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en la Gaceta Oficial No. 5.453 del 24 de marzo de 2000. Dicho artículo establece que todos los ciudadanos tienen derecho a disponer de bienes y servicios de

calidad, información adecuada y a recibir un trato equitativo y digno, entre otros derechos:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos (Art. 117).

Como se puede apreciar, el Estado venezolano establece en su carta magna la garantía del derecho a la calidad en los bienes y servicios a los ciudadanos, así como el trato equitativo y digno a los mismos. En consecuencia, se ha considerado el artículo 117 en vista de su relación con el servicio de calidad.

### **Ley del Sistema Venezolano para la Calidad**

Esta Ley fue publicada en la Gaceta Oficial No. 37.555 con fecha 23 de octubre de 2002. Los artículos 5, 6 y 9, obligan a las empresas a comprobar, ejecutar y garantizar la calidad de los bienes y servicios que ofrecen:

Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que produzcan bienes, o presten servicios sujetos a reglamentaciones técnicas, o los comercialicen, deberán suministrar la información y la documentación necesaria que permita la posterior comprobación de la calidad de los mismos. Así mismo deberán colaborar con el personal autorizado por el Ministerio de la Producción y el Comercio, o con los organismos que este Ministerio autorice, para

el cumplimiento de las funciones establecidas en esta Ley y su reglamento (Art. 5).

Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten (Art. 6).

Es responsabilidad de la sociedad civil organizada, considerar y adoptar dentro de sus competencias y ámbito de acción, el desarrollo y difusión de programas en materia de calidad, con el objeto de educar a la comunidad en cuanto a sus deberes y derechos en esta materia (Art. 9).

Como se puede observar, estos artículos se vinculan con la presente investigación, pues hacen referencia a la calidad que deben tener los productos y servicios en el medio venezolano, además de establecer las obligaciones y deberes de las partes que interactúan para tal fin.

El capítulo III de la mencionada Ley se refiere a la responsabilidad que tienen las instituciones públicas y privadas de educar y formar sus recursos humanos en materia de calidad.

### **Ley de Protección al Consumidor y al Usuario**

Esta ley fue publicada en la Gaceta Oficial No. 37.930 del 4 de mayo de 2004, con el fin de establecer “la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación” (Art. 1).

La norma establece que uno de los derechos de los consumidores y usuarios es “la recepción de un trato no discriminatorio” (Art. 6, numeral 10), es por ello que esta Ley se vincula con la presente investigación, en vista de los derechos que confiere el Estado venezolano a los consumidores y usuarios.

El artículo 7 de esta norma, menciona la obligación de cumplimiento continuo, regular y eficiente que deben tener todas las empresas privadas y gubernamentales del país para comercializar bienes y servicios públicos de interés colectivo. Están implícitas aquí, todas empresas del sector privado como las más importantes del sector público.

### **Ley Orgánica de la Administración Pública**

Esta norma es un Decreto con rango, valor y fuerza de Ley identificado con el número 1.424 de fecha 17 de noviembre de 2014, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria número 6.147 de la misma fecha.

**Artículo 5.** La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten.

**Artículo 6.** La Administración Pública desarrollará su actividad y se organizará de manera que las personas puedan:

1. Resolver sus asuntos, ser auxiliadas en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir información de su interés por cualquier medio escrito, oral, telefónico, electrónico e informático.
2. Presentar reclamaciones sobre el funcionamiento de la Administración Pública.
3. Acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen (Art. 6).

**Artículo 7°.** Las personas en sus relaciones con la Administración Pública tendrán los siguientes derechos:

9. Ser tratados con respeto y deferencia por las funcionarias y funcionarios, los cuales están obligados a facilitar a las personas el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

**Artículo 9.** Las funcionarias públicas y funcionarios públicos tienen la obligación de recibir y atender, sin excepción, las peticiones o solicitudes que les formulen las personas, por cualquier medio escrito, oral, telefónico, electrónico o informático; así como de responder oportuna y adecuadamente tales solicitudes, independientemente del derecho que tienen las personas de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la ley.

En caso de que una funcionaría pública o funcionario público se abstenga de recibir las peticiones o solicitudes de las personas, o no dé adecuada y oportuna respuesta a las mismas, será sancionado de conformidad con la ley.

Esta Ley establece con toda claridad en su artículo 5, el principio de la Administración Pública al servicio de las personas, en su artículo 6 las garantías que debe ofrecer la Administración Pública a los ciudadanos, en su artículo 7 los derechos de las personas en sus relaciones con la Administración Pública, y en su artículo 9 la garantía del derecho a petición de todos los ciudadanos. Todas estas garantías y derechos consagrados en la Ley a favor de los ciudadanos por parte de la Administración Pública venezolana, hacen que la presente investigación se relacione con la misma.

### **Unidad principal de análisis, unidades de registro y vivencias**

Para Martínez (2006), la principal unidad de análisis es “el objeto específico de estudio de una investigación cualitativa” (p. 75), por tanto, la unidad de análisis fundamental del presente estudio es la **influencia de la cultura en la vocación de servicio y en las prácticas de atención al público del personal de las organizaciones venezolanas**. Según el autor, esta unidad de análisis:

Sería la nueva realidad que emerge de la interacción de las partes constituyentes, sería la búsqueda de esa estructura con su función y significado. Esta realidad no está en los elementos sino que aparece por las relaciones que se dan entre los elementos" (ib.).

Para el primer paso de la fase de análisis del estudio, el autor sostiene que se debe empezar por el estudio del "corpus textual" (p. 132), es decir, lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean como "revisión exhaustiva y completa de la literatura pertinente para el planteamiento del problema... y el consecuente desarrollo de un marco teórico" (p. 545).

Para este proceso, Martínez (2006) define otras unidades de análisis que se conocen también con el nombre de unidades de registro, correspondientes a cada uno de los textos de la revisión inicial de literatura, las cuales el autor considera como:

Unidades básicas de relevancia y de significación, que el investigador se propone extraer del texto... están compuestas por conjuntos de frases, o conjuntos de párrafos, que tienen o exhiben una idea central unitaria (pp. 132-133).

La primera unidad de registro considerada en este estudio es la **atención al público en Venezuela**, vista por el investigador como una realidad extraña, contrapuesta a su propia lógica asimilada de acuerdo con el referente universal aprendido, contrastada con las experiencias de atención al público en su país de origen y comparada con el contexto deontológico de las relaciones humanas y las relaciones públicas.

Otra unidad de registro es la **cultura venezolana**, tanto en el contexto nacional como organizacional. Si bien es cierto, que no hay culturas superiores ni inferiores, existen incuestionables características de grupos sociales que influyen en aspectos de la vida cotidiana y organizacional creando choques culturales, por ejemplo, en el intercambio social que suele observarse en los escenarios de atención al público.

**La vocación de servicio de los empleados de atención al público** también constituye una unidad de registro en este estudio, fenómeno que permitió detectar la existencia de otros que no se habían percibido anteriormente. La vocación de servicio como variable, fue medida mediante la aplicación de un instrumento psicométrico en forma de encuesta a un número representativo de empleados de atención al público de la Alcaldía del Municipio Libertador del estado Mérida, institución considerada como referencia de varios escenarios de atención al público. Este organismo gubernamental posee un promedio de mil empleados (entre fijos y temporales), y atiende diariamente un número importante de usuarios (sin dato promedio disponible) a través de su personal.

Paralelamente a la unidad principal de análisis y las unidades de registro, también hay que considerar la narrativa testimonial de las vivencias tanto del sujeto como del objeto de investigación. Para Martínez (2006), “las vivencias son unidades de significado, unidades de sentido” (p. 164) y cita a Gadamer para precisar que:

www.odigital.uja.ve

El concepto de la vivencia constituye la base epistemológica para todo conocimiento de cosas objetivas..., pues es el dato y el fundamento último de todo conocimiento... El nexo de vida y saber es... un dato originario (p. 165).

En este estudio, se presentan las vivencias del investigador por medio de métodos investigativos como la descripción etnográfica (etnografía) y el análisis pragmalingüístico (pragmática), constituyendo así un corpus de datos objetivos que le dan significado o sentido a esta investigación cualitativa. A este respecto, Denzin citado por Martínez (2006) señala que los estudios culturales llevan al investigador “hacia la comprensión crítica de cómo las personas interactuantes conectan sus propias vivencias con las representaciones culturales de esas mismas experiencias vitales” (p. 128).

## **Variables, eventos de estudio y categorías**

Para Hernández et al. (2014) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). No obstante, medir la cultura como variable sería una tarea inacabada, una labor que requeriría de un conjunto complejo de información concentrado en un sistema de indicadores culturales (Carrasco, 2006, p. 1), del cual no se dispone en Venezuela.

Debido a las características de esta investigación, no se hizo una operacionalización de variables como tal, pues a este respecto Martínez (2006) señala que no es “nada lógico estudiar las variables aisladamente, definiéndolas primero y tratando, luego, de encontrarlas” (p. 75). El autor agrega que en la investigación cualitativa:

Se considera improcedente definir las variables operacionalmente, ya que los actos de las personas, en sí, descontextualizados, no tendrían significado alguno o podrían tener muchos significados. El significado preciso lo tienen las “acciones humanas”, las cuales requieren, para su interpretación, ir más allá de los actos físicos, ubicándolas en sus contextos específicos (ib.).

En vista de que “los seres humanos adoptan frecuentemente conductas ‘de engaño’, conductas insólitas que parecen alógicas y hasta ilógicas” (p. 102), el autor señala que “el uso, en estos casos, de definiciones operacionales equivaldría a una gran ingenuidad y a cometer el mayor de los errores, ya que esas conductas encubren o disfrazan en forma expresa la verdadera realidad” (p. 102).

De acuerdo con las particularidades de este estudio y el enfoque utilizado, resulta más apropiado usar el concepto de “eventos de estudio” que el de variables (Hurtado, 2015, p.138). Según esta autora:

El concepto de evento es más amplio que el de variable... Un evento puede ser una variable (característica que varía), o una constante (a veces interesa estudiar características que son constantes), o una situación (que comprende un conjunto de variables), o un proceso (que contiene un conjunto de fases o etapas para llegar a un resultado), o un hecho (algo que ocurrió en un momento determinado) (ib.).

Desde esta perspectiva, se definen para la presente investigación los siguientes eventos de estudio:

- Referentes o estándares internacionales de la calidad de servicio y del enfoque al cliente (característica constante).
- Cultura nacional (Situación-Proceso observable).
- Cultura organizacional (proceso observable).
- Cultura de servicio (proceso observable).
- Prácticas de atención al público (hechos observables).
- Vocación de servicio (variable medible).

Como se pudo observar a lo largo del marco teórico, la realidad estudiada en la presente investigación obligó a que el abordaje (aparentemente separado) de cada uno de los eventos de estudio, precisara las relaciones que existen con los demás, pues como ya se ha citado “esta realidad no está en los elementos sino que aparece por las relaciones que se dan entre los elementos” (Martínez, 2006, p. 75).

Una vez definidos los eventos de estudio y sus relaciones, se procedió a estructurar toda la información para el análisis de la realidad estudiada (antecedentes, etologías, literatura nacional y el registro de observación a través de los métodos etnográfico y pragmalingüístico), con el fin de construir las llamadas categorías que constituyen los auténticos datos cualitativos.

Para Martínez (2006) “la categorización consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información escrita, grabada o filmada para su fácil manejo posterior. Esta idea o concepto se llama categoría” (p. 251).

Desde un punto de vista más amplio, Rico, Alonso, Rodríguez, Díaz y Castillo (2006) señalan lo siguiente:

Una categoría (o un concepto) puede definirse como una abstracción de las características y atributos de los fenómenos, que contribuye a organizar la visión de la realidad... las relaciones entre cosas, los estados de cosas que no tienen un referente concreto y en general los objetos de estudio de las ciencias sociales, pueden definirse a partir de categorías. (p. 23).

Estos autores explican que la construcción de las categorías se puede dar durante todo el proceso de la investigación:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Las categorías se establecen desde la formulación del problema ya que las principales categorías que definen el objeto propio de estudio están allí contenidas. Alimentan de manera directa lo que constituirán los principales ejes teóricos del marco teórico, y orientan y estructuran tanto el diseño de instrumentos como el análisis e interpretación de la información (ib.).

Así pues, las categorías de la presente investigación se fueron construyendo desde el planteamiento del problema. Los antecedentes dieron origen a varias categorías que permitieron la problematización en cuestión. Los elementos de las investigaciones teóricas sobre la cultura, la cultura nacional, la cultura organizacional, la cultura de servicio y la atención al público facilitaron la construcción de varias categorías y su estructuración, que al contrastarse posteriormente vislumbraron un significado de la realidad, contribuyendo a la comprensión de la vocación de servicio y las prácticas de atención al público del personal de las organizaciones venezolanas.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Enfoque de la Investigación

El abordaje de la realidad social y organizacional objeto de esta investigación, se ha hecho esencialmente desde el enfoque cualitativo de investigación, usando intencional y complementariamente el enfoque cuantitativo a través de la medición de la vocación de servicio de los empleados de cara al público, aspecto que resultó muy significativo en la realización del estudio.

Lo expresado anteriormente indica que el enfoque de esta investigación es mixto. Conforme a esta decisión tomada, Martínez (2006) señala que:

La investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (p. 66).

A este respecto, Vargas (2011) sostiene que “estos paradigmas pueden ser mezclados en parte, bajo ciertas circunstancias especiales y siempre que se tenga claridad de las razones para hacerlo” (p. 18). Así mismo, Arias (2000) indica que “Reichardt y Cook sugieren que es tiempo de parar de construir muros entre métodos e iniciar la construcción de puentes” (p. 26). En igual perspectiva, Bonilla y Rodríguez (2013) señalan que:

Como la realidad social tiene dimensiones objetivas y subjetivas, existen aspectos de la realidad social que pueden examinarse con

los criterios científicos de las ciencias naturales. Sin embargo, la dimensión subjetiva puede ser ignorada o manipulada en su propia naturaleza, cuando la realidad social sólo se examina con métodos cuantitativos. Por lo tanto el problema no debe estribar en establecer qué método de conocimiento es mejor, sino cuál es el más pertinente para explicar la realidad social. Incluso el reto del investigador social debería ser el desarrollo de su capacidad analítica y de sus conocimientos para emplear los métodos de manera integrada que le posibiliten comprender la realidad social en sus dos dimensiones esenciales, a saber: la cuantitativa y la cualitativa (p. 41).

Estas autoras reconocen la importancia de la mezcla de los enfoques, así como las dificultades que enfrenta la objetividad absoluta en el proceso investigativo. También consideran relevantes los señalamientos de Kuhn (1970), con respecto a que “los científicos son seres humanos con creencias, valores y prácticas, quienes incorporan a sus comunidades científicas de referencia estas creencias, valores y prácticas... los intereses del investigador pueden distorsionar su visión de la realidad” (Bonilla y Rodríguez, 2013, p. 42). Es por ello que los investigadores pertenecientes a un contexto estudiado, muchas veces no alcanzan a percibir los problemas que para otras personas son evidentes en dicha realidad social.

En esta investigación, la mezcla de los enfoques cualitativo y cuantitativo busca comprobar la influencia de la cultura nacional y organizacional (procesos observables) sobre la vocación de servicio de los empleados de cara al público (variable medible) y las prácticas de atención al cliente o usuario en las organizaciones venezolanas (hechos observables).

Las mezclas metodológicas se fundamentan en el principio de complementariedad de los paradigmas en investigación, el cual sostiene que “la descripción más rica de cualquier entidad, sea física o humana, se lograría al integrar en un todo coherente y lógico los aportes de diferentes personas, filosofías, métodos y disciplinas” (Martínez, 1997, p. 152).

## Diseño de la investigación

El presente estudio estuvo encauzado en sus inicios, únicamente a medir la vocación de servicio de los empleados de cara al público de la Alcaldía de Mérida, obteniendo respuestas que aparentemente no correspondían con la realidad observable del investigador ni con la literatura nacional consultada. Este diseño estructurado no admitía variaciones.

En vista de lo anterior, se fue asumiendo una postura epistemológica hermenéutico-interpretativa que permitiera al investigador hallar el significado reiterativo de algunas acciones humanas (prácticas de atención al público) en las organizaciones venezolanas. Esta búsqueda se realizó en investigaciones anteriores, en literatura nacional pertinente y en vivencias personales, denotándose así un diseño documental y de campo.

La investigación prosiguió en el camino hacia la comprensión de un fenómeno social-empresarial observado históricamente, con el fin de construir el sentido de dicha realidad (diseño interpretativo). Esta postura epistemológica perteneciente al pensamiento de Jürgen Habermas (Vargas, 2011, pp. 11-13), se enmarca dentro de la metodología cualitativa y sostiene que “el interés por saber es la comprensión para poder compartir y con-vivir, y de ahí que se necesite construir sentido” (Vargas, 2011, p. 15).

La utilización del paradigma hermenéutico-interpretativo, se debe a que la realidad estructural estudiada es subjetiva, pues el investigador estuvo implicado en el objeto durante las interacciones. La complejidad de dicha realidad, hace posible que las actitudes humanas se presten a distintas interpretaciones (Martínez, 2006, p 101).

Con los hallazgos preliminares de esta postura hermenéutico interpretativa (confirmación del problema), se decidió acudir posteriormente a elementos del “paradigma crítico” (pp.17-18) con la finalidad de tomar acciones respecto a la formación de conciencia en los empleados de atención al público en Venezuela. En el paradigma crítico, “el interés por

saber es la emancipación y/o transformación... el conocimiento es la posesión de una acción óptima y útil para cambiar una realidad" (p. 17). De tal forma que la mezcla paradigmática en estas circunstancias especiales, generó en el investigador razones pertinentes para valorarla.

La postura del paradigma crítico conllevó a un diseño de investigación-Acción. A este respecto, Hernández et al. (2014) señalan que "la finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) ... La mayoría de los autores la ubica en los marcos referenciales interpretativo y crítico" (pp. 496-497).

De otro lado, Martínez (2006) señala que "una vasta mayoría de los investigadores prefieren hacer investigación acerca de un problema, antes que investigación para solucionar ese problema. La investigación-acción (IA) trata de realizar ambas cosas al mismo tiempo" (p. 239). La antinomia resultante de la aplicación de los métodos cuantitativo y cualitativo, motivó al investigador a diseñar un instrumento que intente dar solución a la problemática estudiada.

Una vez iniciado este proceso emergente, se procedió a la elaboración de un modelo pedagógico que presenta varios elementos fundamentales, como la información histórico-cultural y psicosocial venezolana citada a lo largo de esta investigación, además de narrar vivencias del investigador en el país. Este esquema que intenta mostrar la realidad nacional sobre las prácticas de atención al público y facilitar su comprensión, ya se ha aplicado con éxito impariéndolo y socializándolo a través de conferencias y talleres en varios grupos de diversas instituciones, en su mayoría empleados de la Alcaldía de Mérida.

En estos actos pedagógicos se invita a la reflexión y al autoexamen de las actitudes que toman los empleados frente al público que atienden diariamente. El objetivo del modelo, no es más que el de contribuir en la trasformación de una realidad organizacional, invitando a que se revisen y

reconozcan las actitudes asumidas en la cotidianidad, con respecto a la atención al público.

### **Métodos investigativos**

Según los señalamientos de Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (1990), “el uso de un método no es algo arbitrario... su validez está en relación directa con su adaptación al objeto al cual se aplica y al fin que se persigue” (p. 17).

Dada la mixtura de paradigmas que caracteriza esta investigación, correspondió también utilizar varios métodos cualitativos a saber: métodos hermenéuticos (etnometodología y análisis del discurso), métodos fenomenológicos (Narrativa testimonial) y métodos etnográficos (etnografía clásica e investigación-acción) (Martínez, 2006, pp. 68-69). Es importante aclarar que todos los métodos cualitativos comparten el mismo orden de los procesos en el desarrollo de la tarea investigativa, es decir, “la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización” (pp. 203, 263-290). De forma intencional y complementariamente se utilizó el método estadístico.

Como medio para interpretar la realidad estudiada y las significaciones inmersas en las interacciones de atención al público, se utilizó el método hermenéutico, pues éste “es indispensable y prácticamente imprescindible, cuando la acción o el comportamiento humano se presta a diferentes interpretaciones” (Martínez, 2006, p. 102). Para este autor:

La hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte (p. 102).

En el capítulo IV denominado “análisis de los resultados”, la hermenéutica (arte de interpretar) “aparece de manera explícita, pero en forma implícita está presente a lo largo de toda la investigación” (ib.), pues cada etapa del estudio implica una actividad interpretativa.

El uso del método hermenéutico en esta investigación es pertinente, pues “se aplica correctamente a cualquier otra forma que pueda tener algún significado, como el comportamiento en general, las formas no verbales de conducta, los sistemas culturales, las organizaciones sociales y los sistemas conceptuales científicos o filosóficos” (p. 104).

Martínez considera que la etnometodología y el análisis del discurso o de texto, son métodos muy significativos en la investigación cualitativa. Según el autor, el objetivo de la etnometodología es “descubrir cómo un grupo humano crea y mantiene un orden de vida social aceptables a través del habla y la interacción” (p. 68) y el objetivo de del análisis del discurso es descubrir “la importancia que el texto hablado o escrito tienen en la comprensión de la vida social” (pp. 68, 130). Por ello también se usó la etnometodología y el análisis del discurso (parte pragmática), a lo largo de esta investigación.

El autor señala que la etnometodología se centra en el cómo de las realidades humanas cotidianas, es decir, “en la modalidad de su ejecución, desenvolvimiento y realización, que puede ser en gran parte un proceso que se desarrolla bajo el umbral de la conciencia, una estructura subyacente que determina la realidad social” (p. 122).

El autor también sostiene que la etnometodología “trata de llegar a la construcción de estructuras del comportamiento humano, es decir, a sistemas explicativos que integren... patrones de conducta humana, individual o social, que nos dé una idea de la realidad que tenemos en frente” (p. 124).

Como se puede observar, la etnometodología contribuye significativamente al desarrollo de investigaciones como la presente, pues

“ha sido la más radical y productiva orientación metodológica que ha especificado los procedimientos, condiciones y recursos a través de los cuales la realidad es aprehendida, entendida, organizada y llevada a la vida cotidiana” (p. 122).

De otro lado, el autor sostiene que “los diversos modos de expresividad humana se organizan como lenguajes, entendiendo este concepto en su sentido amplio. Así, un sistema de formas expresivas incluiría no solo el lenguaje verbal, sino también los gestos que desarrolla una cultura” (pp. 130-131). Esta expresividad humana circunscrita en la cultura, es lo que a lo largo de la investigación se ha citado como “principio de cooperación de Grice” (Álvarez, 2005, p. 37), especialmente en el aparte de la pragmática como método. De tal forma que el uso de la lingüística, específicamente la pragmática, favorece al investigador en la interpretación del comportamiento individual y social, en este caso, la atención al público.

Se utilizó entonces la pragmática conocida también como método pragmalingüístico tratado con profundidad en Ruiz (2006, pp. 15-39), con el fin de mostrar las implicaturas conversacionales (significados en función de las situaciones del habla) pertinentes a la atención al público. El origen y funcionamiento de este método se ha expuesto en el marco teórico de esta investigación.

Gracias al uso de la pragmalingüística, se facilitó el hallazgo de algunas implicaturas pertinentes que estaban inmersas en los textos estudiados, principalmente en un “diálogo espontáneo de una atención al público en la prefectura el Llano de Mérida” (Anexo 5), vivenciada y grabada por el investigador de este estudio. Dicho evento ocurrió en fecha 01-10-2014 a las 3:30 p.m. Cabe agregar que se realizaron otras grabaciones sin éxito, en vista de que en el proceso no fueron permitidas por el personal de vigilancia y, por lo tanto, se debieron borrar en presencia de los mismos en cada organización.

A pesar de que la transcripción y análisis pragmalingüístico de dicha grabación constituye una apreciación subjetiva de una realidad venezolana, es también un dato empírico tomado de tal realidad nacional, amparado en una metodología científica válida: la pragmática.

Esta transcripción y análisis fue presentado y aprobado como requisito del seminario “Semiótica y Pragmática” del Doctorado en ciencias humanas-HUMANIC-ULA, por el doctor Valmore Agelvis Carrero, profesor del Departamento de Lingüística de la Universidad de Los Andes (Mérida). El análisis se presenta en el capítulo IV, “análisis de resultados”.

De otro lado y complementariamente al método hermenéutico pragmalingüístico, se utilizó el método etnográfico clásico, el cual “se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada” (Martínez, 1998, p. 30. y Martínez 2006, pp. 181-182). De tal forma que el método etnográfico resulta adecuado para inicialmente describir, y luego para comprender y explicar la cultura, pues según el autor, los integrantes de un grupo cultural:

Comparten una estructura lógica o de razonamiento que, por lo general, no es explícita, pero que se manifiesta en diferentes aspectos de su vida. El objetivo inmediato de un estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención y mira más lejana es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares” (ib.).

Desde un punto de vista análogo, Aguirre (1997) define la etnografía como “el estudio descriptivo de la cultura de una comunidad, o de alguno de sus aspectos fundamentales, bajo la perspectiva de comprensión global de la misma” (p. 3). Ya se ha expresado anteriormente que parte de este proceso

investigativo, consiste en describir la atención al público en la organización venezolana, un aspecto inherente a su cultura.

Por su parte, Flores (2014) considera que “una buena etnografía describe las estructuras o patrones generales, es decir, las regularidades dentro del sistema individual o social estudiado” (p. 77), las mismas uniformidades de que se habló en el planteamiento del problema (Greenwood, 1973, p. 54) y que han sido puntualizadas en la descripción etnográfica de la atención al público en Venezuela (anexo 4).

El contenido fundamental del estudio etnográfico realizado sobre la atención al público en Venezuela, fue presentado y aprobado como requisito del seminario “Etnografía aplicada, técnicas y epistemología” del Doctorado en ciencias humanas-HUMANIC-ULA, por el profesor Luis Alfonso Bastidas Valecillos, director del Centro de Investigaciones Etnológicas de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Los Andes (Mérida).

Luego de construida e interpretada la realidad de la atención al público en Venezuela, con base en las categorías y los patrones estructurales actuales, se procedió a diseñar e implementar un plan de acción propio del método de la Investigación-Acción que consiste en “un trabajo fundamentalmente educativo orientado hacia la acción... el aprender por la búsqueda y la investigación de nuestras realidades más cercanas, y con el fin de solucionar un problema, o varios, y reorientar nuestra acción y nuestra vida” (Martínez, 1996, p. 223).

Se pensó en este método, en vista de que las actitudes del personal de atención al público identificadas en los antecedentes, el corpus literario, la descripción etnográfica y el análisis pragmalingüístico, contrastan notablemente con los referentes universales que establecen el modelo SERVQUAL y la norma ISO 9001:2015.

Este método de investigación-acción o forma de investigar orientada a la acción (propio del paradigma crítico), busca construir soluciones a los problemas sociales encontrados. Siguiendo este método, se diseñó un

modelo pedagógico de reflexión sobre la actitud que suele asumir el personal de atención al público en Venezuela, con el fin de motivar un cambio en ellos, luego de mostrarles su espejo cultural.

Se utilizó el método estadístico del paradigma positivista, para la recolección, procesamiento, medición y análisis de los datos cuantitativos relativos a la vocación de servicio del personal de atención al público de la Alcaldía de Mérida, utilizando el instrumento psicométrico llamado VOSEN del Centro de Investigaciones Psicológicas CIP-ULA. Los resultados obtenidos al principio de este estudio, complementaron los procesos de explicación, comprensión y crítica de la realidad social estudiada. De esta manera, cada método contribuyó a alcanzar los objetivos de la investigación.

### **Técnicas de Investigación**

Como etapa inicial, se utilizó la técnica de indagación o investigación documental conocida también como revisión de literatura, pues es fundamental indagar “acerca de las diversas fuentes de información que existen en la actualidad; a fin de tener todo un repertorio bibliográfico y de otras fuentes, lo suficientemente extenso, relativo a lo que se ha estudiado y profundizado acerca del problema” (Balestrini, 2002, p. 5). A través de esta técnica se procedió a seleccionar los antecedentes de la calidad de servicio en Venezuela y la información para las bases teóricas con respecto a la cultura nacional y organizacional, la atención al público y la vocación de servicio en el país, entre otros temas relevantes.

Dentro del Corpus textual examinado para esta investigación se incluyeron varias obras nacionales de gran relevancia social, pues la literatura de un país muestra de manera general su comportamiento cultural, encontrándose allí sendas similitudes con la realidad social. A este respecto, Bolívar y Beke (2011) señalan que “los textos literarios... estimulan el establecimiento de relaciones con base en experiencias de vida” (p.51).

Las autoras también sostienen que “al leer la literatura se amplía nuestro horizonte personal, nos relacionamos no solo con la obra que tenemos ante los ojos, sino también con la cultura en la cual el texto surge”. (p.52). De allí que la presente investigación se apoye también, al estilo de la filología, en los textos escritos por autores nacionales como los que se citan a lo largo del estudio.

Por su parte, Martínez (2006) señala que la observación participativa es “la técnica primaria y más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilo y modalidades de vida” (p. 89).

La sistematización del uso de esta técnica exige tomar “notas de campo pormenorizadas en el lugar de los hechos y tan pronto como sea posible” (ib.). A este respecto, Aguirre (1997) señala que el proceso etnográfico “corresponde al trabajo de campo realizado mediante la observación participante a lo largo de un tiempo suficiente” (p. 6), sin embargo, otros procesos investigativos como la etnometodología, también tienen su apoyo durante la observación participativa en el trabajo de campo.

Es claro entonces que la observación participativa implica la inmersión en el campo de estudio y es gracias a ello que se construye la realidad, plasmándola en el texto escrito a través de varias técnicas como por ejemplo la etnografía y el registro del discurso. Para Hernández et al. (2014), la inmersión inicial en el campo “significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación” (p. 8).

La inmersión en el campo de estudio dio lugar al registro de las vivencias del investigador en cuanto a la atención al público, éstas fueron recopiladas en un registro personal de observación participante o registro anecdótico. Según Martínez (2006), “lo que es verdaderamente real en la

vida humana no son las cosas y los hechos en sí, físicamente, sino cómo los vivimos, cómo los sentimos y cómo nos afectan... Esta es la verdadera realidad humana que importa" (p. 169).

Pese a que la narración vivencial es una técnica fenomenológica (p. 68), en esta investigación se ha empleado entretejida en la descripción etnográfica (anexo 4) y en el registro del discurso o transcripción del diálogo espontáneo de una atención al público, grabada en un video por el mismo investigador (anexo 5). A este respecto, Andrade (2014) también considera lo siguiente:

La narrativa como cualquier manifestación social, construye una relación directa y circunstancial entre el observador y el fenómeno, haciendo acto de presencia la interpretación o el proceso analítico que intenta dar sentido a lo que se percibe. Estos factores nodales son los que le dan vida propia a la construcción de sentido común que habita en la experiencia narrada o contada (p. 289).

Como técnica de la investigación-acción, se usó al final de cada taller una entrevista semiestructurada “un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial” (Martínez, 2006, p. 93). Según el autor, y así se observó en la práctica, “a medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en nuestra mente; adquirimos las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal” (ib.). En la medida en que el participante hablaba, el investigador pudo realizar otras preguntas planeadas e incluso preguntas que emergieron de la conversación.

Todas estas entrevistas semiestructuradas fueron grabadas en audio, y de su análisis, surgieron algunas interpretaciones y sugerencias con respecto a la evaluación de los contenidos del modelo pedagógico aplicado

en los talleres. Cada situación observada y analizada sirvió como referencia para el mejoramiento posterior del modelo pedagógico.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Es importante resaltar que, en la investigación cualitativa los datos corresponden a “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Patton citado por Hernández et al., 2014, p. 9). Debido a lo anterior, el enfoque cualitativo “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente” (p. 8), de tal forma que en el transcurso de la investigación se van identificando y/o construyendo los instrumentos más apropiados para ello.

En una etapa inicial, los datos no estructurados contenidos en los instrumentos cualitativos (antecedentes, referentes universales, etologías, literatura nacional, descripción etnográfica y transcripción del diálogo espontáneo), se ordenaron en listas mediante un proceso de codificación hasta lograr la saturación de los conceptos.

Una vez logrado el ordenamiento de los datos, se procedió a articularlos en subcategorías y luego en las categorías principales que se registraron en las matrices de triangulación de fuentes de datos (cuadro 5), de métodos (cuadro 6) y de autores (cuadro 7), con los fines pertinentes de contrastación y/o de relación que proporcionaron el panorama definitivo para la realización del análisis de resultados. Para Hernández et al. (2014), “cuando después de analizar múltiples casos ya no encontramos información novedosa (‘saturación’), el análisis concluye” (p. 419).

Las interacciones comunicativas ocurridas en el desarrollo del estudio y las narraciones que aparecen en algunos instrumentos, resultaron extraordinariamente significativas para la investigación, pues cabe resaltar

que “en las conversaciones y los discursos, se producen interactivamente fenómenos y, así, se construye la realidad” (Flick, 2012, p. 41).

Las experiencias personales o vivencias del investigador hacen parte de la información de este estudio, pues “el verdadero dato lo constituye el acto físico con el significado que tiene en la estructura personal del sujeto; y esto sólo se puede descubrir por medio de un cuidadoso proceso hermenéutico” (Martínez, 2006, p. 103).

Para aplicar el método etnográfico, se utilizó como instrumento un diario de campo por parte del investigador, contentivo del registro personal de observación participante donde se plasmaron la mayoría de sus experiencias, las de su familia y las de sus amigos nacionales y extranjeros en relación con la atención al público en Venezuela. La codificación de estas experiencias, permitió conformar las categorías que se contrastan con el referente universal en la matriz de triangulación de métodos (Cuadro 6).

El análisis realizado a la transcripción del diálogo espontáneo de la atención al público, grabado en la prefectura el Llano de Mérida, también dio lugar a una categorización de los actos comunicativos que se contrastan con el referente universal en la matriz de triangulación de métodos (Cuadro 6).

El aporte de la estadística a este proceso de investigación fue pertinente, debido a la aplicación de un instrumento psicométrico (encuesta) que mide la vocación de servicio de las personas y por sus características es propio del “paradigma positivista” (Vargas, 2011, pp. 14-15), el cual constituye uno de los aspectos puntuales de este estudio.

Este instrumento psicométrico, consiste en un cuestionario cerrado diseñado bajo la escala de Likert (Hernández et al., 2014, p. 238) e identificado como VOSER (acrónimo de vocación de servicio), el cual fue facilitado por el Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de Los Andes (anexo 2), con estrictas condiciones para su aplicación (anexo 3).

La encuesta VOSER fue diseñada y validada por un grupo de profesores e investigadores de dicho centro. Es de aclarar que, los datos

recolectados en la aplicación del instrumento fueron procesados en el CIP por disposición de sus directivos, puesto que el baremo es propiedad intelectual de la institución y por ello no otorgan la información completa sobre el mismo. El software que utilizó el personal del CIP para el procesamiento de los datos recolectados en esta investigación, es el IBM SPSS Statistics, versión 20.

### **Población y muestra**

Para medir la vocación de servicio de un grupo de empleados de cara al público, se eligió como población de estudio la Alcaldía de la ciudad de la Mérida, una organización pública venezolana del orden municipal a la que diario acude un número importante de usuarios y contribuyentes. Esta alcaldía cuenta con un aproximado de 1000 funcionarios entre fijos y contratados.

El instrumento VOSER (vocación de servicio) se aplicó en una muestra intencional de 110 empleados de atención al público, en vista de que dicho personal es el que más contacto tiene con los usuarios de servicios, según lo expresaron los funcionarios de la oficina de atención al ciudadano de la alcaldía. De tal forma que el estudio se convirtió en un censo, en vista de que participaron todos los empleados de vanguardia de la alcaldía.

Para la aplicación de la encuesta VOSER, el investigador ofreció a la división de atención al ciudadano de la Alcaldía de Mérida impartir varios talleres de “atención al público”, para la cual se conformaron cinco grupos de 22 personas distribuyendo así a los 110 empleados. La estrategia consistió en aplicar la encuesta al inicio de los talleres, seguido de un contenido informativo relacionado con los estándares de atención al cliente en el mundo, y posteriormente con los contenidos del marco teórico de esta investigación.

La aplicación del instrumento VOSER se acondicionó de acuerdo al diseño longitudinal, pues en este “los datos se recopilan en varios puntos en el tiempo y se analiza su evolución a lo largo del mismo” (Navarro, 2009, p. 12). A este respecto, se pudo verificar que los datos recolectados en los diferentes talleres llevados a cabo durante el año 2017 fueron consistentes, a pesar de su distanciamiento entre los eventos.

En los anexos se exhiben las imágenes digitalizadas de la carta de la Alcaldía de Mérida al Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de Los Andes (CIP-ULA), solicitando el instrumento de medición (anexo 1), el modelo de instrumento psicométrico de la vocación de servicio VOSER (anexo 2) y la constancia de entrenamiento para la aplicación de dicho instrumento (anexo 3).

#### **Lugar de estudio, tipo de muestreo e informantes clave**

Así como la investigación cuantitativa utiliza técnicas e instrumentos estadísticos para establecer su validez, el método cualitativo “invita a precisar el tipo de informantes, lugar de estudio y el tipo de muestreo” (Mendieta, 2015, p. 1148), con el fin de establecer el rigor metodológico que le otorga validez.

La observación de la cultura de los actores y sus ámbitos, conlleva a un proceso de reflexión constante, en el que, según el autor, se debe definir:

- a) Los criterios de selección del lugar de estudio e informantes.
- b) El tipo de muestreo y las etapas utilizadas. Es decir, si se tuvo contacto inicial con uno o con otro y la razón de decidir por uno o por otro.
- c) El número de informantes incluidos en la investigación. Aquí no importa el número, lo que realmente importa es lo que los informantes tienen para decir. Lo que permite establecer el rigor metodológico es la descripción de cómo se llegó a estos informantes (ib.)

Durante la observación participativa como método hermenéutico, el investigador encontró repetidas similitudes en los comportamientos de atención al público tanto en organizaciones privadas como gubernamentales, sin embargo, eligió la Alcaldía de Mérida como un lugar de estudio apropiado para el análisis del fenómeno mencionado, pues es una organización pública a la que acude una amplia diversidad de usuarios y contribuyentes locales y de otras ciudades.

El personal de la alcaldía a quienes se aplicaría el instrumento de medición y contiguamente el modelo pedagógico de reflexión (taller), debían ser los empleados de mayor contacto con el público y efectivamente así se hizo ( $n=110$ ). La coordinación y conformación de los grupos de empleados se llevó a cabo por el licenciado Manuel Alejandro Montilla Márquez, jefe de la oficina de atención al ciudadano de la Alcaldía de Mérida.

Según Mendieta, el informante clave es la persona que “habla del fenómeno en relación a todo, que tiene amplio conocimiento en relación a todo” (ib.) y en efecto, al final de cada taller participaron los empleados de mayor conocimiento y experiencia de la alcaldía (50%), luego de que el investigador realizara unos cuestionamientos básicos que darían inicio a una entrevista semiestructurada con cada uno de los participantes voluntarios. La participación se centró en opinar sobre el espejo cultural observado en el taller y en considerar las raíces culturales que más se relacionan con el problema de atención al público, encontrando una total aceptación entre los participantes de que el problema es multicausal o multifactorial.

Lo anterior permitió configurar uno de los tipos de muestreo en investigación cualitativa (no probabilístico), enunciado por el autor como “muestreo de voluntarios... una muestra autoseleccionada” (p. 1150), en la cual no puede calcularse con anterioridad, la cantidad de personas que van a participar. El total de la muestra autoseleccionada fue de 55, es decir, la mitad de los participantes en los talleres de atención al público.

## **Validez del estudio**

En la investigación cualitativa es conveniente recolectar datos de distintas fuentes, así como utilizar distintas formas de recolección para amentar la credibilidad de la investigación o “máxima validez” (Saumure y Given citados por Hernández et al., 2014, p. 455). Este proceso de validación de la información se realiza a través de la llamada “triangulación de datos” (p. 418).

La técnica de triangulación “se utiliza para denominar la combinación de métodos, grupos de estudio, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al ocuparse de un fenómeno... incrementa el alcance, la profundidad y la consistencia en las actuaciones metodológicas” (Flick, 2012, pp. 243-244). El autor cita que, según Denzin “la triangulación de método, investigador, teoría y datos sigue siendo la estrategia más sólida de construcción de teoría” (p. 244).

La triangulación es utilizada por el investigador cuando “pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos” (Hernández et al., 2014, p. 557). En este estudio, el investigador utilizó la triangulación para comparar la información de las categorías construidas entre sí y luego con los resultados del instrumento cuantitativo.

El proceso de triangulación permitió al investigador, corroborar las categorías procedentes del análisis documental (corroboration estructural de antecedentes, etologías y literatura nacional) y contrastar los resultados de los métodos cualitativos (adecuación referencial del análisis pragmático y la narración etnográfica) con los del método cuantitativo (encuesta VOSER).

Como complemento de todo lo anterior, la técnica estadística jugó un papel importante en el procesamiento y presentación los datos recolectados sobre la vocación de servicio de los empleados de la Alcaldía de Mérida. Según Lind, Marchal y Wathen (2008) “las técnicas de la estadística descriptiva permiten organizar esta clase de datos y darles significado” (p. 6).

En el capítulo de análisis de resultados se presentan los estadísticos descriptivos y su interpretación, información que fue posible gracias a la utilización de la encuesta como método estadístico de recolección de datos. A este respecto, Hakim citado por Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) afirma que:

Típicamente las encuestas buscan información sobre la propia conducta y experiencia de los individuos, valores y actitudes, características personales y circunstancias sociales. Pero, con frecuencia, también utilizan información que va más allá del individuo, extendiéndose a sus relaciones o actividades con otra persona; proporcionando información sobre contextos sociales, grupos, vecindarios y acontecimientos de los que tienen experiencia (p. 104).

El instrumento VOSER aplicado al inicio de cada taller, trata de buscar información individual y relacional de los encuestados, tal como lo expresa la cita anterior. Es claro entonces que la encuesta resulta ser un método importante de la recolección de datos estadísticos y aunque pertenece al paradigma cuantitativo positivista, es ciertamente complementario de la investigación cualitativa.

Es probable que la credibilidad o máxima validez buscada en este estudio se haya logrado, pues el interés del investigador por el tema de la atención al público en Venezuela, su prolongada estancia en el contexto; la diversidad de métodos, técnicas e instrumentos utilizados; y la construcción de las matrices de triangulación presentadas en el análisis de resultados, fueron factores fundamentales para mantener la rigurosidad investigativa.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los resultados de aplicar el instrumento psicométrico VOSER (vocación de servicio) en una muestra intencional de 110 empleados de la Alcaldía de Mérida. El procesamiento de los datos, fue realizado con asesoría de una profesional en estadística adscrita al Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de Los Andes (ULA) como exigencia de la directora encargada de este centro, pues la condición para facilitar y aplicar cada instrumento del CIP es presentar ante ellos los datos recolectados para la realización de los cálculos correspondientes.

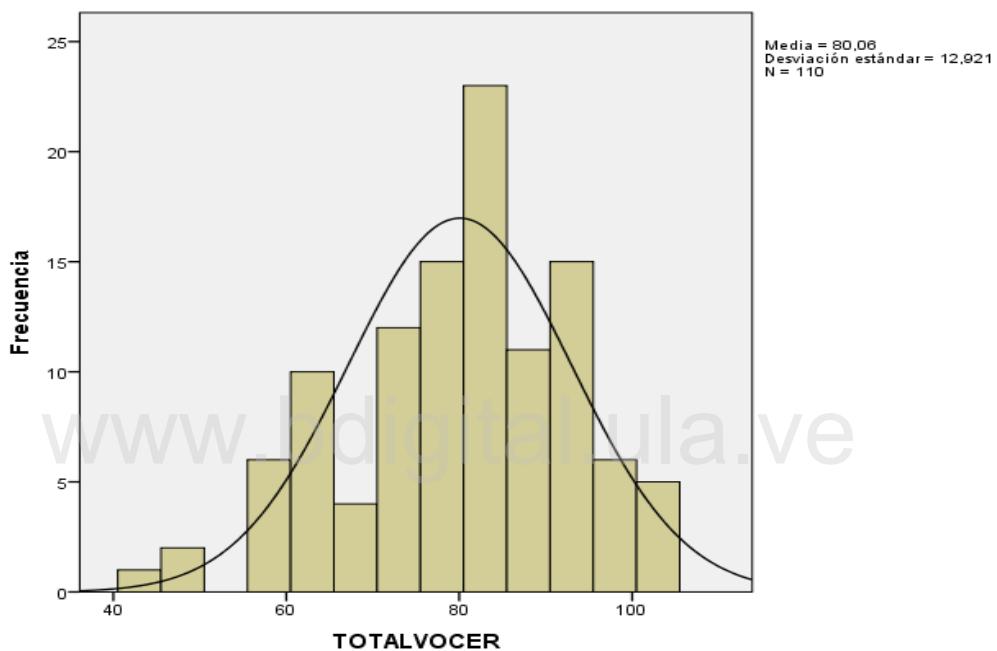
En el diseño de investigación, se mencionó que los resultados del instrumento psicométrico no ofrecieron el desenlace esperado por el investigador, pues distaban mucho de la realidad observada y registrada en su diario de campo. Dichos resultados, tampoco se asemejaban a las categorías que emergieron de la investigación documental, realizadas con las unidades básicas de relevancia y de significación contenidas en los antecedentes y en la literatura nacional.

Ante esta situación, se decidió acudir a la metodología de investigación cualitativa con el fin de utilizar otros métodos que permitieran estudiar la realidad social y organizacional observada, pues la pretensión fundamental consistía en tratar de entender lo paradójico de los resultados. Es por ello que el estudio cuantitativo pasó a ser uno de los aspectos del estudio cualitativo (el todo integrado), complementando la investigación y conduciéndola así por la vía de la comprensión.

Luego de una mixtura de métodos aplicados para entender la problemática en estudio, se decidió diseñar un modelo pedagógico orientado a la solución de la misma, cuya aplicación ofreció algunos resultados preliminares que se presentarán al final del capítulo.

## Resultados del instrumento VOSER en la Alcaldía de Mérida

Para cumplir con el objetivo 4 se procedió a medir la vocación de servicio de los empleados de la Alcaldía de Mérida, aplicando el instrumento psicométrico VOSER, descrito en el marco metodológico de esta investigación. La muestra fue de 110 personas sobre una población aproximada de 1000 empleados.



**Gráfico 5.** Estadísticos descriptivos – Histograma – Aplicación VOSER  
**Fuente:** Calculo y análisis de resultados elaborado por el CIP-ULA

En el total de VOSER, la media arrojó un resultado de 80,06 dato altamente representativo con respecto al máximo puntaje de 100. La desviación estándar, es decir, la dispersión de los datos con respecto a la media es de 12,92. Estos resultados significan que la vocación de servicio de los empleados de la Alcaldía de Mérida es “relativamente alta” y que su resultado es confiable, dada la baja dispersión de los datos con respecto al promedio.

**DEPENDENCIA\*GRADO DE INSTRUCCION\*SEXO tabulación cruzada**

**Cuadro 4**

**Empleados por grado de instrucción y por dependencia**

Total Recuento

	GRADO DE INSTRUCCIÓN					Total
	1	2	3	4	5	
DEPENDENCIA ATENCIÓN CIUDADANO	0	1	3	0	0	4
AUDITORÍA INTERNA	0	0	1	2	0	3
CATASTRO	0	0	8	0	0	8
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	0	4	3	0	0	7
CONSERV AMBIENTAL	0	1	2	0	0	3
CONTABILIDAD	0	2	2	0	0	4
CONTRALORIA MUNIC	0	0	4	1	0	5
DESARROLLO SOCIAL	0	2	1	0	0	3
DESPACHO ALCALDÍA	0	2	2	0	0	4
EDUCACIÓN	0	2	0	0	0	2
IMVIVIENDA	1	2	2	0	0	5
INAMMIRED	0	0	3	0	0	3
OBRAS PÚBLICAS	0	1	2	0	0	3
ORDENAM TERRITORIAL	0	2	6	0	0	8
POLICIA MUNICIPAL	0	2	2	0	0	4
PRENSA	0	0	5	0	0	5
PRESUPUESTO	0	0	5	0	0	5
SALUD	1	0	3	0	1	5
SAMAT	0	2	2	0	0	4
SERVICIOS PÚBLICOS	0	4	1	1	0	6
SINDICATURA	0	0	2	0	0	2
TALENTO HUMANO	0	3	6	0	0	9
TESORERÍA	0	0	3	0	0	3
VIALIDAD	0	1	3	1	0	5
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>71</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>110</b>

Nota. Cálculo de resultados elaborado por el CIP-ULA. Análisis propio.  
Convención: 1. Primaria, 2. Bachiller, 3. Universidad, 4. Especialidad-Maestría 5. Doctorado

## Análisis de resultados por grado de instrucción

El cuadro anterior muestra el total de empleados encuestados por grado de instrucción de estudio y por dependencia organizacional de la Alcaldía de Mérida. Como se podrá observar, se incluyen empleados de todas las dependencias para el estudio y el valor más característico de grado de instrucción es el 3. Esto significa que, la mayoría de los empleados de atención al público de la Alcaldía de Mérida tienen estudios universitarios. En la gráfica siguiente, se puede apreciar que el 65% del personal es Técnico Superior Universitario (TSU) o profesional, el 28% son bachilleres y el porcentaje restante se distribuye entre los demás grados de instrucción.

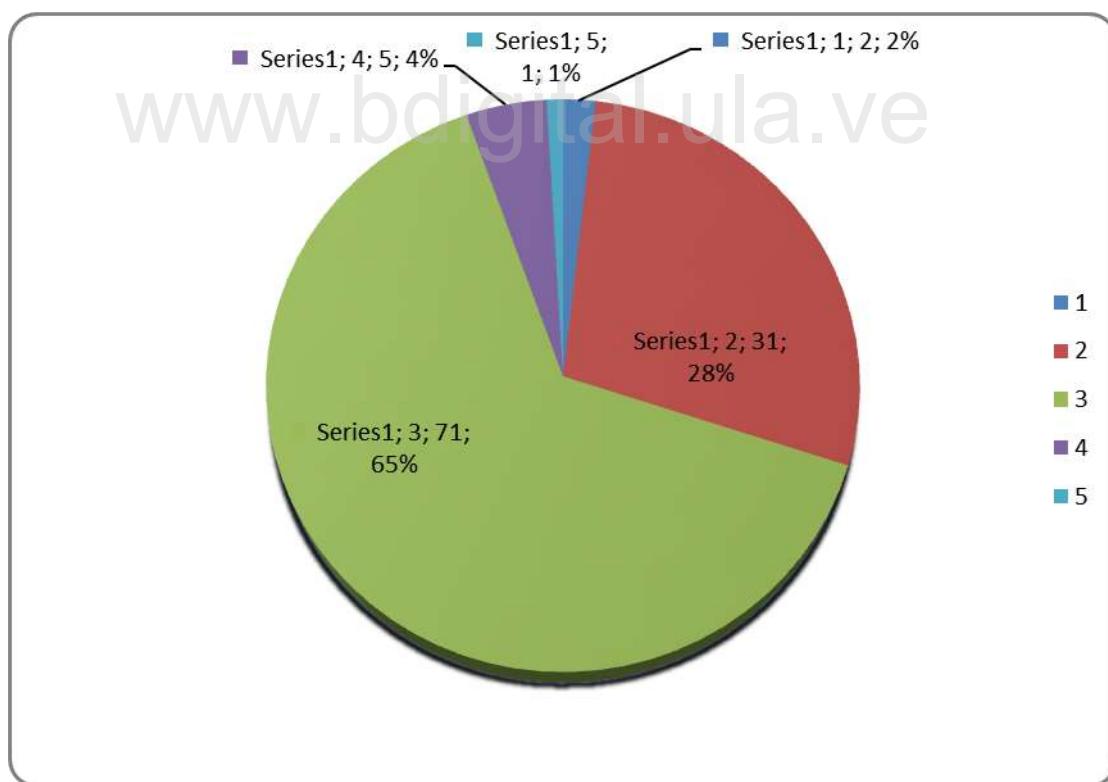
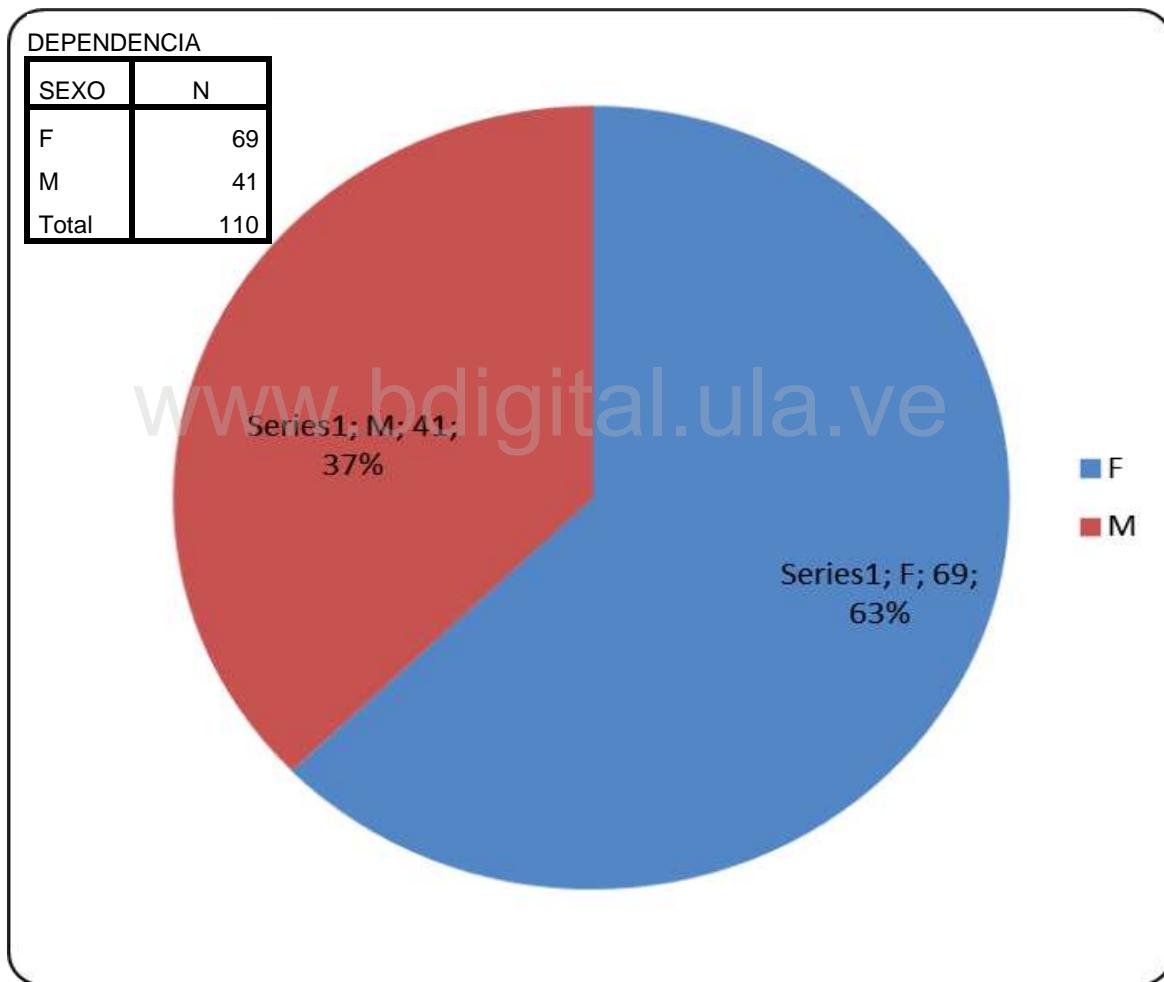


Gráfico 6. Total de empleados por grado de instrucción de estudio

Fuente: Cálculo de resultados elaborado por el CIP-ULA. Análisis propio

## Análisis de resultados por sexo

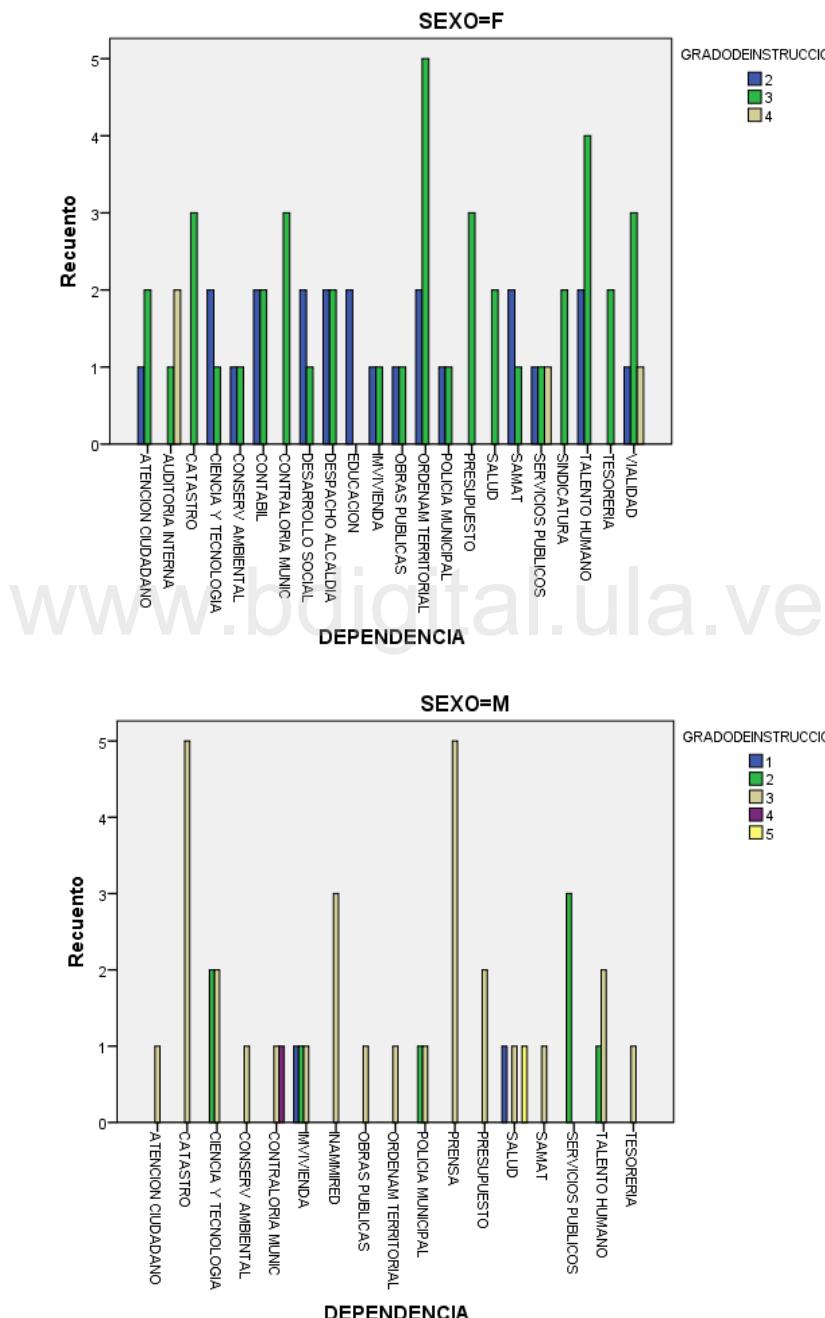
Como se podrá observar en las siguientes gráficas, la mayoría de los empleados de cara al público son del género femenino y su grado de instrucción es TSU o profesional. De 110 empleados encuestados, 69 son mujeres y 41 son hombres, esto significa que hay un 63 por ciento de mujeres y un 37 por ciento de hombres.



**Gráfico 7.** Total de empleados por sexo

Fuente: Calculo de resultados elaborado por el C.I.P. Análisis propio.

Se identifica que la mayoría del personal que trabaja en las dependencias de la alcaldía son mujeres. Esto podría ser un factor influyente para que la vocación de servicio tenga determinada inclinación, datos que podrían ser objeto de análisis en futuros estudios.



**Gráfico 8.** Total de empleados por sexo y por grado de instrucción.  
**Fuente:** Calculo de resultados elaborado por el C.I.P. Análisis propio.

Como se podrá observar, el personal encuestado corresponde a una muestra relativamente homogénea en cuanto a género y preparación académica, y aunque el porcentaje de mujeres es relativamente alto (63%), no puede desestimarse la participación de los empleados masculinos (37%).

Es bastante significativo el hecho de que el 93% de los empleados tengan estudios secundarios y universitarios, pues esto implica que el personal encuestado tiene un nivel académico importante que sugiere de alguna forma, la existencia de una preparación para el trato con el público.

Dados los resultados de los datos cuantitativos, parece lógico asemejar la existencia de un personal preparado académicamente con una vocación de servicio relativamente alta, sin embargo, la realidad organizacional observada por el investigador, los antecedentes, la literatura nacional y algunas etologías parecen contradecir este resultado.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Análisis de datos en matrices de triangulación**

Ante la situación mencionada anteriormente, el investigador decidió profundizar el estudio utilizando métodos cualitativos que desembocan en la presentación de varias matrices de triangulación, en las cuales se cotejan varios aspectos del marco teórico-referencial con el fin de mostrar las correspondencias o contrastes que se presentan con respecto a la realidad estudiada. Estas matrices de triangulación intentan explicar los aspectos mencionados y se han presentado en un orden intencional.

### **Triangulación de fuentes de datos**

Contrasta los datos del referente universal establecido por el modelo SERVQUAL y la norma ISO 9001:2015, con el cuerpo de datos construido (categorías) a partir de los antecedentes de la investigación y los rasgos sociales negativos encontrados en la literatura nacional.

### **Triangulación de métodos investigativos**

Contrasta los datos del referente universal con el cuerpo de datos construido (categorías) a partir de la descripción etnográfica, el caso pragmalingüístico y los casos de atención al público hallados a través del tiempo en la literatura nacional.

### **Triangulación de autores**

Muestra las correspondencias existentes entre autores de varias etologías del venezolano y los rasgos sociales negativos que aparecen en la literatura nacional.

A continuación, se presentan las matrices de triangulación que se acaban de describir:

## Cuadro 5. Triangulación de fuentes de datos – Contrasta el referente universal con los antecedentes y la literatura nacional

Esta matriz de triangulación describe los estándares internacionales de satisfacción del cliente en cuanto a las prácticas de atención al público, los compara con la realidad observada por autores nacionales y la realidad descrita en estudios de varias organizaciones del país. Se muestra entonces el contraste que existe entre ambos aspectos, pues en la realidad nacional solo se cumplen parcialmente los referentes universales de la satisfacción del cliente.

Categoría o Dimensión	Referente o Estándar Universal para la satisfacción del cliente		Investigadores y autores – Realidad nacional Antecedentes y marco teórico		Interpretación
	Zeithaml et al. (1993) Modelo SERVQUAL	Anderi (2016) Norma ISO 9001:2015 (p.50) y otros autores	20 estudios en organizaciones. Locales (5), regionales (8) y otras ciudades (7) (pp. 37-45)	Confrontación teórica Literatura nacional Rasgos negativos – venezolano promedio	
Confiabilidad	Capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.	Cumplimiento de compromisos por parte de la organización.  Interés por resolver los problemas de los clientes.	Falta de confiabilidad. Deficiencias en el cumplimiento de los estándares de calidad de servicio.  Mala atención. (pp. 47-48).	Irresponsabilidad (p. 80). Falta de seriedad en el trabajo (p. 81). Es despreocupado, incumplido y parece valorar muy poco el tiempo de los demás (p. 48). Tiende a la improvisación, es cortoplacista y escasamente planifica. (pp. 78-81).	Las personas con estos rasgos no son confiables. Se debe estar pendiente de estos trabajadores, presionarlos y exigirle a un ritmo para terminar bien una labor. El cliente debe enfrentar la falta de confiabilidad de quien le sirve.
Sensibilidad	Disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.	Rapidez del servicio ofrecido a los clientes.	Hay demora en la atención al público. No se valora el tiempo de las personas. Falta disposición para atender. Es recurrente el ausentismo laboral. (p. 63).	Flojera, impuntualidad e incumplimiento. No se valora el tiempo de los demás. Hay parsimonia en la atención. Se tiende al ocio y al facilismo. Se manifiesta aversión al trabajo. Se prefiere el Manguareo. 19 autores (pp. 79-80).	En Venezuela se pierde gran parte del tiempo en la utilización de servicios, debido a estos rasgos que acentúan la falta de disposición del personal de atención al público.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.	Amabilidad de los empleados. Interés de estos por responder a las preguntas de los clientes. (p. 16, 17, 37, 101, 153)	Falta amabilidad, cortesía y buen trato. Desmotivación, insatisfacción y falta de formación al recurso humano. (p. 49)	Descortesía, prepotencia, autoritarismo, arrogancia, igualación. No se rebaja. A veces hay irrespeto, maltrato, atropello, reactividad, impulsividad, agresión o violencia. (pp. 136, 137, 148, 153, 154). Hay mucha susceptibilidad al reclamo y a la crítica (pp. 30-31)	Paradójicamente la cultura nacional y la emotividad como rasgo psicosocial guían las actitudes inversamente, pues al tratarse de familiares, allegados o amigos, el venezolano promedio brinda una excelente atención.
Empatía	Cuidado, atención individualizada a los clientes.	Adecuación de los horarios de trabajo, conocimiento de las necesidades de los clientes.	Falta empatía y atención personalizada. Horarios no adecuados. Baja receptividad y preocupación por las necesidades de los usuarios. (p. 49)	No sabe escuchar. Hace lo que le viene en gana. Es polarizado. (pp. 154, 167, 168). Tiende a la improvisación, a la orientación de corto plazo y por lo general no planifica. (pp. 78-81).	Estos rasgos guían a las personas a la indiferencia, la intolerancia y a veces al egocentrismo. Por el contrario, como clientes son sumisos, se resignan y a veces sienten rabia e impotencia.
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos.	Apariencia, idoneidad y pulcritud de las instalaciones físicas, equipos y personal.	La apariencia de los locales debe ser mejorada, solo uno de los casos estudiados (PDVAL-Caracas) (p. 50).	En el contexto de una economía petrolera, se disponía de recursos financieros suficientes para crear y mantener la apariencia en las organizaciones (p.50)	La capacidad económica permitía a los empresarios invertir en ambientes espaciosos, cómodos y refinados.

Fuente: Elaboración propia con base en los antecedentes investigativos y la literatura nacional.

#### Cuadro 6. Triangulación de métodos – Contrasta el referente universal con los métodos y técnicas investigativas.

La vocación de servicio relativamente alta contrasta con los datos de la realidad investigada, pues apuntan a que la atención al público es deficiente. No obstante, la vocación de servicio se corresponde con la atención ofrecida hacia las personas que tienen algún tipo de relación afectiva (familiares, amigos, etc.) con los empleados. Motivación a la afiliación.

Categoría/Dimensión Zeithaml (1993) SERVQUAL. Anderi (2016) ISO 9001:2015.	Métodos investigativos			Interpretación
	Método: Investigación Documental. Casos sobre atención al público documentados en la literatura venezolana.	Método: Descripción etnográfica basada en la sistematización de experiencias. Técnica: Observación participante Realidad observable del investigador (Anexo 4)	Método: Pragmático. Diálogo Atn. Público (Anexo 5) modelo de cortesía-Alvarez 2005	
<b>Confiabilidad:</b> Capacidad para cumplir con el servicio prometido. Interés por resolver los problemas de los clientes.	Pino y Calzadilla (2012:301), mala atención. Barroso (1997:26) servicios no confiables. Rial (2000:161) mala atención. Maestre (2008:9) no hay calidad en atención al público. Barroso (2011:218) pésimo servicio del cliente.	Personal poco diligente en la atención al público. Es complicado cambiar un artículo, hay trabas en la facturación y la falta de delegación de autoridad. El reclamo por siniestros en las aseguradoras es bastante complejo y tedioso. Muchos de los procesos son obsoletos.	No hay interés de la funcionaria por resolver la necesidad del usuario. Repite "yo ya apagué la computadora".	La realidad descrita mediante los tres métodos investigativos, corrobora que las actitudes del personal de cara al público no se alinean con el referente universal en cuanto a confiabilidad en el servicio y por consiguiente en la atención al público.
<b>Sensibilidad:</b> Disposición a ayudar a los clientes y rapidez en el servicio.	Herrera-Luque (1981), extenso tiempo de espera, (p. 23). Peñaloza (2005:107), no se ha dado al servicio la importancia que merece. Barroso (1991:29), hay poca valoración del tiempo de las personas. Morales (1990:254-260), aversión al trabajo. Salom y Carrasco (1990:266) ansia de poder para mandar.	Se presta poca ayuda al cliente. Hay trabas en las gestiones de las organizaciones públicas (ausentismo, negligencia). Trámites engorrosos en el pago de aranceles (Banco-cola-fotocopia-cola-institución-cola). Falta sistematización de los procesos. Hay disposición y rapidez en el servicio a gestores, allegados y recomendados. A veces para los que pagan el proceso de "habilitación".	No hay disposición de la funcionaria por ayudar al usuario en el momento. Impone lo que considera su poder en el cargo. La señora prefecto no está presente.	Se confirma que la disposición del personal para ayudar al público no es la mejor. Los trámites en todos los niveles de la administración pública son complejos y no hay una preocupación por simplificarlos. Se hace esperar demasiado tiempo al público. No se da la importancia necesaria al servicio. El abuso del poder se impone tras los cargos y las decisiones.
<b>Seguridad:</b> Amabilidad y cortesía. Interés por responder las preguntas. Inspiración de confianza y seguridad.	Gómez F. (1999:4-29), faltan empresas... que presten un servicio seguro y de calidad, que provoque volver a visitarlas. Se atiende sin consideración ni cortesía a los clientes. Granell et al. (1997:44), hay muchas dificultades para lograr que los empleados traten con amabilidad y cortesía a los clientes.	Pocas veces se saluda y/o despedire a los clientes o usuarios. No comprar un artículo después de preguntar indisponer al dependiente. Trato despectivo e inadecuado en los procesos llegada, prueba de prendas y pagos en caja. Falta de sistematización de los procesos. La amabilidad y cortesía con los allegados y recomendados es excelente.	Descortesía de la funcionaria en la comunicación verbal y no verbal. No se tiene la seguridad de obtener a tiempo el documento solicitado.	Al no poseer el hábito de utilizar las normas de cortesía, el personal no trata al público en general con el debido respeto. Es claro que, con los allegados, recomendados y amigos, el personal fluye con la amabilidad y la cortesía que se describen en el referente universal. La falta de sistematización de los procedimientos, hace que se pierda la confianza y la seguridad en las organizaciones.
<b>Empatía:</b> Cuidado, atención individualizada, horarios cómodos, conocimiento de las necesidades del cliente.	Gómez F. (1999:4-29) no hay preocupación por el cliente. Granell et al. (1997:44), hay indiferencia, no hay interés por las necesidades del cliente. En Venezuela el irrespeto y el maltrato hacia los demás, es reiterativo. Varios autores. (p. 154).	Indisposición para atender antes de la hora de cierre. Limpieza en horarios de atención. Trabas a los reclamos. Trabas y negligencia en las oficinas públicas. Casi nunca hay plan B. En las organizaciones públicas, especialmente las de SAREM, los horarios de trabajo y los procedimientos parecen no tener un fundamento lógico y a veces los cierres de jornada son inesperados.	La solicitud del documento se realiza en horario laboral, sin embargo, no hay la disposición de encender la computadora para atender al usuario.	Si gran parte del trato al público tiende a ser con irrespeto y hasta maltrato, es claro que no puede haber empatía ni preocupación por las personas. Esto podría explicar la falta de interés por mejorar los métodos y procedimientos incluyendo la sistematización, con el fin de agilizar los servicios.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura nacional, el método etnográfico y el método pragmalingüístico.

**Cuadro 7. Triangulación de autores – Relaciona etologías de investigadores con los rasgos mostrados por varios autores en la literatura nacional**

Categoría/ Dimensión	INVESTIGACIONES		
	Informe sobre el perfil motivacional de Vzla. (David McClellan, 1974) 45 países estudiados	Proyecto de cultura global Dimensiones culturales (Geert Hofstede, 2019) 76 países estudiados	Rasgos sociales negativos y antivalores atribuidos al VENEZOLANO PROMEDIO encontrados en: La Investigación Documental, la literatura nacional y otras etologías sobre la sociedad venezolana
Orientación al logro	<b>Motivación al logro:</b> <b>Vzla: 36% Media: 200%</b> Lleva al ser humano a su autorrealización, es decir, a su satisfacción con el logro de las metas en lo que se propone (p. 17)	<b>Orientación de Largo Plazo frente a Orientación de corto plazo.</b> <b>Vzla: 16/100</b> Puntaje muy bajo. La población no tiene enfoque futurista y su tendencia es a lograr resultados rápidos. (pp. 78-81).	El venezolano promedio tiende a la pereza, flojera, facilismo, viveza criolla, aversión al trabajo (Morales, 1990:254-260). -La gerencia venezolana tiende al cortoplacismo y la improvisación, no considera las contingencias y realizan poca planificación. En general, existe la tendencia a obtener resultados rápidamente y a la gratificación inmediata (impaciencia). Hay poca valoración del tiempo de los demás, impuntualidad, incumplimiento e irresponsabilidad. (Lander y de Rangel, 1970, pp. 112-113; Barroso, 1991, p. 18; Essenfeld, 1991, p. 209; Cordeiro, 1998, p. 172; Miñarro y Greaves, 1999, p. 19; Gómez, 2010, p. 41; Rial 2013, pp. 26, 97, 193, 226-227; Rivas, 2016, p. 11).
Relaciones afectivas	<b>Motivación a la afiliación:</b> <b>Vzla: 69% Media: 53%</b> se caracteriza por una necesidad de ser aceptado por los demás, de establecer relaciones de afecto positivas con otras personas, de reunirse y conversar, entre otras situaciones de tipo afectivo (p. 9)	<b>Individualismo frente a Colectivismo:</b> <b>Vzla: 12/100.</b> Puntaje muy bajo. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a "grupos" que se ocupan de ellos a cambio de lealtad. Pertener a un grupo interno y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante (pp. 72-75).  <b>Indulgencia frente a Restricción:</b> <b>Vzla: 100/100.</b> Puntaje muy alto. Se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. La indulgencia es el control relativamente débil. Hay voluntad para realizar los deseos e impulsos para disfrutar de la vida y divertirse. Actitud positiva. El tiempo libre es muy importante (pp. 75-77).	Venezuela es el segundo país más particularista entre 38 países estudiados. Los particularistas tratan como excepciones a sus familiares y a la gente de su grupo social, las concesiones dependen de factores personales como el afecto, la simpatía, los nexos familiares, etc. (Trompenaars (1993)). En Venezuela prevalece el amiguismo, el compadrazgo, el nepotismo y el clientelismo, actitudes que conducen a la complicidad y la corrupción. -En general, se contrata al amigo o allegado sin evaluar su capacidad (Martín, 1984, p. 89; Naím, 1989, p. 48, 51; Barroso, 1991, pp. 6, 11, 29; Rial, 2000, pp. 250-252; Gómez, 2010, pp. 63-65; Rial, 2013, pp. 42-47, 184, 195, 197, 227-228; Jaimes, 2013, pp. 69-70, 118).  En Venezuela son frecuentes la impuntualidad, irresponsabilidad, abuso de poder, incumplimiento, irrespeto a las normas, viveza, impulsividad. Generalmente no hay consecuencias ni castigos (Impunidad), pues se perdonan en exceso (Indulgencia) tal vez por el particularismo, el colectivismo y la indulgencia. El venezolano promedio es un ser más emocional que cerebral, antepone la emoción sobre la razón, pierde fácilmente el control de sus impulsos. (Briceño-Guerrero, 1962/2015, p.32; Uslar Pietri en Avendaño, 1996, p. 173; Montero, 2008, pp. 114, 132; Mora, 2010, 2). El venezolano promedio tiende al consumismo y al despilfarro (Sanín, 1978:17, 20). La externalidad (control débil-emociones) es un rasgo dominante en el venezolano. Dos de cada tres personas tienen un locus de control externo (Rial, 2013:142-143). Se relaciona con la indulgencia (Control débil de los impulsos) (p. 75).
Ansia de poder	<b>Motivación al poder:</b> <b>Vzla: 204% Media: 96%</b> Se relaciona con la necesidad de ejercer influencia, fuerza, persuasión o control sobre otros, incluso verse como superior, fuerte o de alta ubicación dentro del contexto social (p. 13).	<b>Distanciamiento del poder frente a acercamiento al poder:</b> <b>Venezuela: 81/100.</b> Puntaje alto. Es la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Un puntaje alto significa que la sociedad en todos sus niveles se caracteriza por creer que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Este fenómeno se observa entre los líderes empresariales y políticos (pp. 69-72).	Romero (1988:23) Valores organizacionales de los venezolanos en el dominio de poder: viveza, audacia, astucia y ambición → La Picardía, Capriles (2008:150). Servir se opaca con el "personalismo a ultranza". <b>Personalismo:</b> Es la conducta de afán por destacarse sobre los demás y ejercer sobre ellos un cierto liderazgo. (Barroso 1997:31; Rial, 2013:76) En Venezuela es común el abuso de poder y el maltrato al otro. Cuando se vive en culturas de poder, servir suena a sumisión, dependencia, algo indeseable porque se piensa en alguien superior y en alguien inferior; alguien mandando y alguien obedeciendo, (Barroso, 1999, p. 228). En el poder hay exceso de intereses personales y poca intención de tomar en cuenta al otro (p. 244). En sociedades con alto grado de personalismo, las relaciones y las simpatías están por encima de las instituciones, y las decisiones, Rial (2013:221). La cortesía implica una cesión de poder, (Álvarez, 2005:141). <b>Literatura:</b> (Briceño-Irragory, 1956/1988; p. 210; Atencio, 1988, pp. 213, 217; Albornoz citado en Atencio, 1988, p. 255; Essenfeld, 1991, p. 57; Collet, 1998, p. 279; Rial, 2013, pp. 97, 226). <b>Investigaciones:</b> (Salom y Carrasco, 1990:267; Romero, 1999:153; Romero, 2005:52, Mora, 2010:2).

Fuente: Elaboración propia, con base en estudios científicos del comportamiento de la sociedad venezolana (etologías) y en literatura nacional.

## Análisis de la realidad de la atención al público en Venezuela

Durante el estudio del corpus textual, se codificaron las uniformidades que aparecen en cada una de las unidades de registro seleccionadas en los libros. Con estas unidades básicas de relevancia y significación extraídas, se construyeron varias categorías pertinentes a las dimensiones culturales, a las motivaciones y a los rasgos socio-culturales que caracterizan al venezolano promedio. Las tablas de categorización fueron la guía para realizar las interpretaciones que se presentan en este acápite. Se muestran primero los cuadros resultantes de las categorías con las referencias correspondientes y seguidamente se hace una interpretación que establece relaciones entre las mismas.

### Cuadro 8

#### Descriptores sociales y culturales de la sociedad venezolana

Categorías		Referencia
1	Un antívalor de los venezolanos es la negación de los defectos propios.	Pedroza (2008, p. 8). Literatura nacional.
2	En Venezuela las personas se ven, en general, de forma positiva.	Morales (1992, p. 45). Estudio científico CIP-ULA.
3	La vocación de servicio de los venezolanos es relativamente alta.	Aplicación del instrumento VOCER del CIP-ULA, p. 204 de este estudio
4	Venezuela se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo.	Hofstede (2019, página web) Estudio científico de la cultura global - 76 países.
5	La sociedad venezolana es esencialmente particularista.	Trompenaars, citado en Granell et al. (1997, p. 40). Estudio sobre las dimensiones culturales - 38 países.
6	El venezolano tiene una motivación relativamente alta hacia la afiliación.	McClelland (1974, p. 30). Estudio del perfil motivacional en Venezuela.
7	Un antívalor social en el venezolano promedio es la descortesía.	(Uslar Pietri, citado por Avendaño, 1996:173; Granell et al., 1997:44; Barroso, 1997:186,210; Gómez F., 1999:4.30; Herrera-Luque, 2005:t3, pp. 289,299; Álvarez, 2005:141).
8	El venezolano no acepta la conducta del reclamo	(Essenfeld, 1991, pp. 41-43 y Barroso, 1991, p. 11)

**Fuente:** Elaboración propia con base en etologías, literatura nacional y los resultados del instrumento cuantitativo de este estudio.

## **Interpretación:**

Dado que el venezolano promedio niega sus defectos propios y se ve a sí mismo de forma positiva, no es extraño que el estudio cuantitativo haya mostrado que su vocación de servicio sea relativamente alta. Sin embargo, este resultado es parcialmente cierto, en el sentido de que la sociedad venezolana se caracteriza por ser colectivista, particularista y con una motivación relativamente alta hacia la afiliación.

Estos rasgos sociales, son los que probablemente activan a los individuos positivamente ante las personas con las que tienen algún tipo de relación afectiva. Tal vez es por ello que, ante un familiar, amigo, compadre o recomendado, el venezolano promedio demuestra su vocación de servicio relativamente alta mediante una atención con cortesía, mientras que, por lo general, trata al desconocido en forma no cortés y en ocasiones de forma descortés como se puede observar en el estudio pragmalingüístico.

Un aspecto fundamental de la descortesía en Venezuela, consiste en que el modelo cultural ante la reclamación es confrontacional, según García citado por Álvarez (2005, p. 125). El origen de la confrontación ante el reclamo parece depender de las relaciones de poder, las cuales se pueden analizar a partir del estudio de la cortesía, pues se trata de “uno de los sistemas de comunicación que dependen del sistema lingüístico” (p. 12).

En el desarrollo del presente estudio parece quedar claro, por la situación analizada, que el personal de cara al público no participa del juego de la cortesía, aunque, realmente por el trasfondo cultural -como se ha venido mostrando en esta investigación- no es que no lo sepan jugar, sino que ante el desconocido no se procura el tacto de servicio para ofrecer un trato con cortesía.

**Cuadro 9****Motivaciones y rasgos culturales de la sociedad venezolana**

Categorías		Referencia
1	La sociedad venezolana tiene una alta motivación al poder.	(McClelland, 1974; Hofstede 2019; Salom y Carrasco, 1990:266; Romero, 1999:153; Romero, 2005:52; Mora, 2010:2; Esserfeld, 1991:57; Briceño-Iragorry, 1956/1988:210; Atencio, 1988:213,217; Albornoz citado en Atencio, 1988:255; Collet, 1998:279; Rial, 2013:97,226).
2	El venezolano promedio tiende al igualitarismo	(Luis Brito García citado por Hernández, 2004, p. 8; Montero, 2008, p. 115; Ochoa, 2011; Rial, 2013, pp. 28-29, 81, 91)
3	El venezolano promedio tiende a la arrogancia	(Atencio, 1988, p. 142; Briceño-Iragorry, 1988, pp. 41, 123, 304, 307, 309; Jaimes, 2013, p. 64; Rial, 2013, p. 154; Garassini y Camilli, 2014, p. 47; Pedroza, 2008, p. 10)
4	El venezolano promedio es autoritario	(Montero, 2008, pp. 109-115; Pedroza, 2008, p. 134; Rial, 2013, p. 149; Capriles, 2008, p. 140)
5	El venezolano promedio es prepotente	(Barroso, 1991, p. XVII; Jaimes, 2013, p. 64; Capriles, 2008, p. 140).
6	El venezolano promedio no es servil, considera que servir es de esclavos o sumisos, confunde atención con servilismo y gentileza con sumisión.	(Maestre, 2008, p. 9; Granell et al. 1997, p. 43; Palacios, 1999, p. 126; Piñango, 2005, p. 6)

**Fuente:** Elaboración propia con base en etologías y literatura nacional.

**Interpretación:**

Desde otra perspectiva, el venezolano promedio posee una alta motivación al poder, razón probable de su tendencia al igualitarismo, a la arrogancia, al autoritarismo y a la prepotencia, rasgos culturales que lo llevan a confundir la atención con el servilismo y la gentiliza con la sumisión, a no ser servil, a creer que servir a los demás es cosa de esclavos o degradante.

Dado que la cortesía implica una cesión de poder (Álvarez, 2005, p. 141), el venezolano promedio la evita probablemente de manera inconsciente, haciendo percibir a otros una atención deficiente que adolece de seguridad y empatía.

**Cuadro 10****Dimensiones culturales y rasgos de la sociedad venezolana**

Categorías		Referencia
1	La sociedad venezolana es esencialmente particularista.	Trompenaars, citado en Granell et al. (1997, p. 40). Estudio sobre las dimensiones culturales - 38 países.
2	Venezuela se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo.	Hofstede (2019, página web) Estudio científico de la cultura global - 76 países.
3	El venezolano tiene una motivación relativamente alta hacia la afiliación.	McClelland (1974, p. 30). Estudio del perfil motivacional en Venezuela.
4	En Venezuela reina el amiguismo, el compadrazgo, el nepotismo y el clientelismo	(Martín, 1984, p. 89; Naím, 1989, p. 48, 51; Barroso, 1991, pp. 6, 11, 29, 83; Granell et al., 1997, p. 39; Rial, 2000, pp. 250-252; Gómez, 2010, pp. 63-65; Rial, 2013, pp. 42-47, 184, 195, 197, 227-228; Jaimes, 2013, pp. 69-70, 118)
5	Venezuela es una sociedad de cómplices	(Barroso, 1991, p. 11)
6	En Venezuela hay mucha corrupción	(Atencio, 1988, p. 214; Barroso, 1997, p. 26, 80-83; Cordeiro, 1998, p. 172)
7	Venezuela es una sociedad altamente indulgente	Hofstede (2019, página web) Estudio científico de la cultura global - 76 países.
8	La impunidad es común en Venezuela	(Barroso, 1991, pp. 146-147; Rial, 2013, p. 222, 227)

**Fuente:** Elaboración propia con base en etologías y literatura nacional.

**Interpretación:**

El particularismo, el colectivismo y la motivación relativamente alta hacia la afiliación del venezolano promedio suelen derivar en el nepotismo, el clientelismo, el amiguismo y el compadrazgo que se ve en las organizaciones, prácticas que promueven la complicidad y la corrupción, comportamientos que no terminan de corregirse debido a la indulgencia y la impunidad que caracterizan la cultura.

Estas dimensiones culturales influyen marcadamente en la atención al público, en vista de la selectividad que emerge y de los rasgos negativos que afloran de sus derivaciones, afectando finalmente al cliente o usuario que está fuera del círculo afectivo del personal de vanguardia.

**Cuadro 11****Rasgos culturales negativos del venezolano promedio**

<b>Categoría</b>	<b>Referencia</b>
1 Irresponsable	(Briceño-Iragorry, 1956/1988, p. 326; Cañizales, 1978, p. 48; Herrera-Luque, 1981: t. 1, p. 289; Ochoa, 1988, p. 68; Barroso, 1991, pp. XVI, XX; Uslar- Pietri citado en Avendaño, 1996, p. 169, 171; Collet, 1998, p. 57, 119; Miñarro y Greaves, 1999, p. 20; Pedroza, 2008; pp. 9, 11, 29; Gómez, 2010, p. 99-107; Rial, 2013, p. 228; Jaimes, 2013, p. 139).
2 Impuntual, incumplido, llega tarde, no valora el tiempo de los demás, es lento en su trabajo y prefiere el manguereo.	(Briceño-Guerrero, 1962/2015, p. 32; Cañizales, 1978, p. 48; Ochoa, 1988, pp. 68, 76-77; Barroso, 1991, pp. 29,76; Miñarro y Greaves, 1999, p. 19; Rial, 2000, p. 272; Bascaran, 2003, pp. 114, 115; Kerzner citado por Bascaran, 2003, pp. 106; Herrera-Luque citado por Requena y Serrano, 2007, pp. 14, 15; Pedroza, 2008, pp. 12-28; Gómez, 2010, pp. 21-22; Diz, 2010, p. VI; Morillo, Morillo y Rivas, 2011, p. 123; Álvarez, 2012, p. XI; Bello et al., 2013, p. 113; Alvarado et al., 2010, pp. 56, 57; Jaimes, 2013, pp. 104, 127-128; Torres, 2014, p. 201; Rodríguez, 2014, p. 122).
3 Flojera	(Herrera-Luque, 1981: t.1, p. 25; Atencio, 1988, p. 240; Herrera-Luque, 2005:t3, p. 385; Pedroza, 2008, pp. 9,11; Gómez, 2010, pp. 99-106; Jaimes, 2013, p. 99)
4 Facilismo	(Briceño-Guerrero, 1962/2015, p. 32; Barroso, 1991, p 76; Uslar Pietri citado en Avendaño, 1996:171; Collet, 1998, p. 57, 119; Miñarro y Greaves, 1999, p. 20; Pedroza, 2008, pp. 8, 31; Gómez, 2010, p. 104)
5 Improvisación	(Lander y de Rangel, 1970, pp. 112-113; Uslar-Pietri, 1990, p. 45; Barroso, 1991, p. 18, 76; Essenfeld, 1991, p. 209; Uslar-Pietri citado por Avendaño, 1996, p. 173; Cordeiro, 1998, p. 172; Ochoa, 1988, pp. 66,76-77; Miñarro y Greaves, 1999, p. 19; Gómez, 2010, p. 41; Rial 2013, pp. 26, 97, 193, 226-227; Rivas, 2016, p. 11)

**Fuente:** Elaboración propia con base en etologías y literatura nacional.

**Interpretación:**

Los rasgos negativos como la irresponsabilidad, la impuntualidad, la flojera, el facilismo y la improvisación, entre otros, son contrapuestos a la confiabilidad y la sensibilidad que el público espera desde el punto de vista del referente universal.

## **Análisis de resultados del método etnográfico**

Los datos extraídos de la descripción etnográfica con respecto a las características de la atención al público en Venezuela, quedaron categorizados en la segunda columna de la matriz de triangulación de métodos, correspondiente al cuadro número 6.

## **Análisis de resultados del método pragmalingüístico**

En esta investigación se utilizó el método pragmático para analizar la transcripción del corpus de un diálogo espontáneo de una atención al público en la prefectura del Llano de Mérida, registrada en una videogramación realizada por el mismo investigador en su papel de usuario, en fecha 01-10-2014 a las 3:30 p.m. [La transcripción del diálogo se anexa al final del presente trabajo, al igual que la foto de un aviso que se encontraba fijado en la puerta de la prefectura]. [Video disponible en: <https://youtu.be/cRgKPAzM5Nw>] [Usar Ctrl+Click sobre el vínculo para observar el video - es necesaria una conexión a internet].

Al elaborar esta actividad de análisis pragmático sobre el corpus mencionado, se identificaron algunas costumbres y comportamientos predominantes en la atención al público mediante la descripción empírica de la interacción registrada en la videogramación. Para ello, se aplicó el modelo teórico de cortesía planteado por Álvarez (2005:48-59), puesto que el análisis apuntó a identificar los actos de cortesía y descortesía presentes en la interacción. El modelo propuesto por la autora es el siguiente:

- 1. Comportamiento cortés:** se adhiere a las normas de cortesía conscientes y hay una elaboración de imagen mutua entre los hablantes. Juego cortés.

**2. Comportamiento no cortés:** no se obedecen las reglas de cortesía y no hay expectativa de obediencia; como consecuencia, hay ruptura directa del equilibrio social, no hay elaboración de imagen mutua, solo hay comunicación adecuada.

**3. Comportamiento descortés:** No se actúa como exigen las normas de cortesía aun cuando exista la expectativa de que así se haga. Hay intencionalidad de dañar la imagen del otro, hay agresión consciente, ánimo de ofender y humillar, desaire. Insultos contra la imagen. Control del afecto, falta de afecto y rudeza irónica.

a. **directo:** se utilizan formas descorteses abiertas.

b. **indirecto:** se utilizan formas descorteses veladas para evitar la confrontación

**4. Comportamiento no-descortés:** Comportamiento donde se deteriora la imagen del receptor tanto como la del emisor sin intención. Comportamiento tosco. Torpezas que se cometen por desconocimiento del juego cortés.

### **Aplicación del modelo de cortesía de Álvarez (2005)**

**1. Comportamiento cortés: se adhiere a las normas de cortesía.**

La mayoría de los actos de comportamiento cortés identificados en el diálogo corresponden al investigador en su rol cotidiano de usuario, pese a que éste muestra en algunos momentos de la conversación un quebrantamiento de la voz que deja ver en él una fuerte indignación. Estos momentos de cortesía pueden verse en varios actos de habla expresivos, como saludar, despedirse, dar las gracias y disculparse para hacer una pregunta:

**(1) Usuario:** Buenas tardes, ¿por favor para solicitar un documento?

**(5) Usuario:** -Molesto e indignado- Okey, muchas gracias, hasta luego.

**(30) Usuario:** Okey, bueno señora está bien, eso es todo. Muchas gracias.

Aunque en esta última frase no se expresa semánticamente una despedida, implícitamente está contenida en ella, pues dar las gracias al salir de algún lugar genera como consecuencia lógica una despedida (Implicatura). Este agradecimiento demuestra nuevamente la cortesía en el trato.

Además de disculparse antes de hacer la pregunta, el usuario utiliza el adjetivo “señora” para dirigirse a la funcionaria respetando así las diferencias de distancia social, lo que representa otra señal de cortesía. El usuario en todo momento intenta mantener una relación de respeto y cordialidad propia entre personas desconocidas y aunque usa actos del habla de tipo directivo, expresan la solicitud de favores en dos ocasiones, lo que denota una cortesía recurrente en la conversación:

**(1) usuario:** Buenas tardes, ¿por favor para solicitar un documento?

**(6) usuario:** Señora, disculpe, ¿el horario usted me dice que es hasta las 4?

**(10) usuario:** Yo le voy a pedir a usted el favor que usted me reciba esto hoy.

Pedir el favor a la funcionaria, usando además el pronombre de tratamiento “usted” en dos ocasiones, denota un acto directivo con excesiva cortesía, pero por el tono de voz se nota una marcada fuerza ilocutiva. Esta insistencia del usuario también constituye un acto del habla asertivo con implicatura, puesto que estaba dentro de la prefectura en horario laboral y solamente exigía sus derechos como contribuyente del Estado, enfatizando que el servicio no se estaba solicitando en un horario diferente al legal establecido.

El resto del diálogo sigue en términos respetuosos buscando la forma de ser atendido, incluso se observa cortesía en algunos casos por parte de la funcionaria:

**(7) funcionaria:** Sí señor.

**(9) funcionaria:** No señor.

**(11) funcionaria:** Yo se lo recibo señor...

**(13) funcionaria:** Está muy bien señor...

**(17) funcionaria:** Venga yo se lo recibo...

## **2. Comportamiento no cortés: no se obedecen las reglas de cortesía.**

Estas intervenciones en el diálogo ilustran los aspectos no corteses identificados:

**(10) usuario:** Porque mire, yo sé que ustedes son empleados públicos y se deben a nosotros, las personas que somos los usuarios. Del país donde yo vengo los horarios son hasta las cuatro de la tarde, o hasta las seis.

**(12) Usuario:** Por eso, yo estoy grabando esto señora y estoy grabando el reloj también, porque es que yo voy a llamar a estos teléfonos [Aviso ubicado en la entrada de la secretaría de la prefectura] como llamé hace 15 días con mi suegra, y pues le voy a plantear al señor [T.S.U. Luis Omar Ditta Andrade, Director Estadal del Poder Popular de Política Integral], él me tiene que explicar porque yo estudio administración pública señora, [la funcionaria murmura algo que no se entiende] y yo sé que el estatuto de la función pública dice que los horarios son hasta esa hora.

El usuario puntuiza su rol en ese momento para exigir su derecho reclamando el servicio, pues como contribuyente tiene derecho a pedirles a los funcionarios públicos la prestación de servicios en el horario legal correspondiente. Aunque la funcionaria interactúa para explicar al usuario que el procedimiento no se puede realizar de manera inmediata, éste de manera no cortés advierte a su interlocutora que conoce las normas y que no se están cumpliendo a cabalidad. Esta acción es una “función ilocutiva de

tipo conflictivo” Leech (1997:173), no obstante, posee sentido puesto que el usuario no lo expresa de manera ofensiva o insultante, él sabe que tiene la oportunidad de denunciar y siente el deber de hacerlo. Esta situación se presenta por tratarse de un extranjero originario de una cultura diferente, además de considerarse en todo caso, como un hecho de sentido común.

### **3. Comportamiento descortés: No se actúa como exigen las normas de cortesía.**

Aunque en la conversación se aprecia que la funcionaria de la prefectura inicia las frases con un enunciado cortés -como por ejemplo utilizando el adjetivo “señor” para responder al usuario-, las finaliza con un comportamiento absolutamente descortés, que además tiene implicaturas como es el caso de la expresión “ya apagué la computadora”, donde el significado indica claramente que la funcionaria no está dispuesta a prestar el servicio exigido:

**(11) funcionaria:** Yo se lo recibo señor, pero yo ya apagué la computadora.

El uso del condicionante “pero” por parte de la funcionaria es una implicatura defectiva, porque está negando lo que dice al principio de la oración, es decir, que le recibirá la solicitud al usuario para que éste quede conforme, sin embargo, no le servirá de nada porque no procesará el documento debido a que ya ha apagado el instrumento de trabajo con el que puede prestarle el servicio.

**(17) funcionaria:** Venga yo se lo recibo, pero no se lo puedo elaborar ahorita porque la computadora ya la apagué.

Por segunda vez, la funcionaria indica que puede recibir la solicitud, pero no puede darle respuesta inmediata porque ya ha apagado su instrumento de trabajo para ello.

**(27) funcionaria:** Y yo la computadora ya la apagué.

Obsérvese que la funcionaria está diciendo esto por tercera vez, ratificando que no va a dar solución inmediata a la solicitud. El significado de esta implicatura es que el usuario deberá retirarse y regresar al siguiente día. La proposición semántica “yo ya apagué la computadora”, significa que el dispositivo o aparato de trabajo (computadora) no está encendida, información que es de significado semántico, no obstante, desde la pragmática esta proposición significa que la funcionaria no va atender a nadie más.

Esto demuestra que la pragmática es una herramienta útil para explicar la conversación humana y sus posibles intencionalidades, puesto que permite revelar el significado de las implicaturas de lo que no se ha dicho en una conversación. En el contexto venezolano, decir que la computadora ya fue apagada, significa entonces que ya no se atenderá más público, aunque probablemente en otro contexto podría significar algo diferente.

A pesar de la primera advertencia hecha por la funcionaria, el usuario insiste en su solicitud. Aquí de forma pragmática la funcionaria invita al usuario a someterse a la percepción y le dice que no está jugando, insinuando que está realizando otro trabajo, un performativo atenuante para justificar la no prestación del servicio. La implicatura de la frase “yo no estoy jugando”, es develada más adelante en otra intervención:

**(13) funcionaria:** Está muy bien señor, pero si usted me ve, yo no estoy jugando, yo estoy elaborando otro trabajo...

Al respecto de este atenuante, Leech (1997) señala que “puede entonces comprenderse que los ‘performativos atenuados’ se usen como mecanismos de cortesía -especialmente cuando h es una persona con un estatus de mayor autoridad que el de s” (p. 221).

Otro performativo atenuante, aparece al final de la conversación como se muestra a continuación:

**(29) funcionaria:** Cuando tengo trabajo de hacer, sí. Y estamos finalizando el mes [atenuante], y si usted ve yo estoy contando constancias, estoy

sacando informes, porque el viernes los debo entregar [este diálogo fue un día miércoles].

Finalmente, la funcionaria en el acto más grande de descortesía que aparece en esta conversación reta al usuario directamente en un enfrentamiento verbal, cuando le anuncia su nombre por si decide denunciarla:

**(31) funcionario:** A la orden señor. Y mi nombre es Iris Araujo.

**(33) funcionaria:** Por si quiere ir a denunciar.

Otro comportamiento descortés, se observó cuando durante la conversación con el usuario, la funcionaria baja la mirada hacia el escritorio y deja de ver a su interlocutor:

**(10) Usuario:** Porque mire, yo sé que ustedes son empleados públicos y se deben a nosotros, las personas que somos los usuarios. Del país donde yo vengo –La funcionaria baja la vista hacia el escritorio y sigue trabajando y no mira a la cara al usuario- los horarios son hasta las cuatro de la tarde, o hasta las seis. Yo le voy a pedir a usted el favor que usted me reciba esto hoy.

Cuando la funcionaria baja la vista hacia el escritorio en el momento en que el usuario se está expresando, implica con su gesto que lo que dice su interlocutor no es de importancia para ella. Este punto de vista gestual es pragmático, pues se trata de algo que la lingüística no puede justificar ni asumir para su estudio. Esta es la razón por que se anexa el video mediante el siguiente enlace o vínculo: <https://youtu.be/cRgKPAzM5Nw> [Usar Ctrl+Click sobre el vínculo para observar el video - es necesaria una conexión a internet]

#### **4. Comportamiento no-descortés: Comportamiento donde se deteriora la imagen de ambos interlocutores.**

En la conversación no se observa un comportamiento no-descortés. Ninguno de los interlocutores -usuario y funcionaria-, mostró intenciones de ofrecer acciones remediales luego de expresarse de manera no-cortés y

descortés. Por ello se puede deducir que los interlocutores no percibieron que su imagen fuera afectada y por lo tanto no se produce un comportamiento no-descortés.

### **Acciones posteriores al diálogo analizado**

El usuario procede a retirarse de la institución y se dirige a la Dirección Estadal del Poder Popular de Política Integral ubicada en la gobernación del Estado Mérida, para denunciar el comportamiento descortés y negligente de la funcionaria Iris Araujo. Esta determinación es iniciada gracias a un aviso fijado en la entrada de la oficina de la prefectura, donde se indicaba lo siguiente: “Cualquier denuncia, referente al servicio prestado por esta dependencia gubernamental, hacerla llegar a los números 0274-2510192, 04147170011, 04265677623”, esta información tenía la firma del T.S.U. Luis Omar Ditta Andrade, Director Estadal del Poder Popular de Política Integral. [Anexo 3]

La denuncia fue tomada y procesada personalmente por el T.S.U. Luis Ditta y su equipo de trabajo. Un mes después de realizada esta denuncia, el usuario tuvo que acudir a la prefectura el Llano para realizar un nuevo trámite y pudo constatar que la funcionaria ya no formaba parte del personal de dicha institución.

A la luz de la historia de la idiosincrasia venezolana, el resultado de esta experiencia cultural expuesta en este ejercicio pragmático, se podría interpretar como la consecuencia del clientelismo, puesto que la funcionaria se siente segura de su puesto de trabajo por estar respaldada políticamente y no siente miedo a que la destituyan de su cargo por lo que está haciendo incorrectamente. La pragmática en este texto, muestra una implicatura que deja entender que el venezolano –representado en la funcionaria de la prefectura- no sería responsable, ni profesionalmente cabal en su trabajo.

De este estudio pragmalingüístico, se concluye que la atención al público recibida en el contexto indicado, no cumple con el protocolo o estándar universal de la calidad del servicio, pues suele haber mucha descortesía con las personas desconocidas y con las que no tienen figuración económica o de poder.

### **Análisis de la aplicación del modelo pedagógico**

Los constructos teóricos que fundamentan el modelo pedagógico que se aporta al final de esta investigación, fueron expuestos en el apartado “estrategias pedagógicas y didácticas del modelo”. Allí se expone que las emociones son un componente esencial del aprendizaje y como tal deben aprovecharse. El uso de anécdotas e historias adecuadas, la jocosidad, el chiste, la mayéutica y la ironía con cortesía, permiten mostrar y reflejar el espejo cultural a las audiencias, generando una serie de emociones que activan estados de ánimo que favorecen y amplifican el aprendizaje.

En el modelo diseñado se utilizan eventualmente las estrategias mencionadas a través de algunos videos y varias vivencias del investigador que se han considerado pertinentes, las cuales aparecen en la descripción etnográfica. No obstante, el contenido principal consiste en mostrar los hallazgos de la investigación como piedra angular de la reflexión. El anexo 8, contiene las diapositivas del último taller realizado, el cual presenta diversas mejoras con respecto al primero, pues el contenido se ha enriquecido tras la realización de estos.

El modelo preliminar, se ensayó inicialmente con el taller denominado “Atención al público en Venezuela” impartido en el mes de Julio de 2016 con un grupo de estudiantes de Licenciatura en Desarrollo Endógeno-Sub Área Gestión Administrativa (Comunidad Ulandina) de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida-Kléber Ramírez. La información del modelo llamó la atención de los educandos, pues a criterio del grupo resultó ser un taller

atractivo y diferente en el sentido de que se invita a la reflexión, resaltando la influencia que tiene la cultura nacional y organizacional en la vocación de servicio y en las prácticas de atención al público en el país.

Días después de orientado el primer taller, la información del modelo fue socializada con el personal del Consejo de Estudios de Postgrado (CEP-ULA), incluyendo nuevos elementos y autores nacionales que enriquecieron el prototipo inicial, obteniendo el beneplácito y algunas sugerencias del grupo de empleados.

En el año 2017, con la creación previa de la oficina de atención al ciudadano de la Alcaldía de Mérida (dependencia receptora de quejas por parte de los usuarios), mediante Decreto Municipal 20-2016, surgió la necesidad de capacitar a los empleados con talleres de atención al público. Esta oportunidad fue aprovechada para utilizar el instrumento pedagógico diseñado, por lo que, a partir del mismo año con un modelo más robusto en contenido, el taller se comenzó a impartir en diversos grupos de empleados conformados por personal de las diferentes dependencias de la Alcaldía, en los cuales se obtuvieron cinco experiencias.

El modelo pedagógico completo está concebido para ser orientado en 16 horas de clase, sin embargo, se ha podido adaptar y resumir a 8 o 4 horas según la disponibilidad de tiempo de los participantes o de las condiciones impuestas por los organizadores.

Al finalizar cada evento, se procedió a realizar una retroalimentación sugiriendo a los asistentes expresar su opinión acerca de los contenidos del taller. Los participantes voluntarios no se hicieron esperar y en cada evento se dejó libertad a todos los asistentes para intervenir, sin embargo, solo se observó la participación de las personas con más experiencia dentro de la alcaldía.

En el transcurso de las actividades, se observaron reacciones de molestia, irritación y en algunos casos desaprobación por parte de varios participantes, algunos de los cuales se retiraron del recinto en los primeros

talleres luego de iniciada la segunda parte, donde se exponían las citas textuales que muestran la realidad cultural del venezolano respecto al trato ofrecido al público. Al finalizar cada taller, algunos participantes manifestaron su sentimiento de agravio cuando escucharon las expresiones referidas en las citas de los investigadores, sin embargo, reconocieron la susceptibilidad que los identifica y se mostraron de acuerdo con las descripciones hechas por los autores e investigadores, aceptando finalmente su realidad.

Durante las intervenciones, los primeros en participar identificaron el taller como un instrumento de motivación hacia el cambio de actitudes. Luego de la vivencia pedagógica, algunos participantes expresaron un sentimiento de vergüenza al identificar la realidad cultural y al darse cuenta de cómo son vistos desde afuera. Otras personas compartieron sentimientos de culpa, al identificarse con los comportamientos atribuidos al venezolano promedio, mientras que otros expresaron que el deterioro de la calidad del servicio en el país se debe en gran parte a la actitud de su misma gente.

Todos los participantes coincidieron en que las prácticas de atención al público deben transformarse para bien y reconocieron que dicho cambio debe empezar por ellos mismos y sus compañeros de trabajo, adquiriendo la conciencia precisada para modificar su mentalidad y sus actitudes para con las demás personas. También expresaron que dicho aprendizaje debe ser multiplicado, haciéndolo extensivo a los demás compañeros de trabajo.

Por otro lado, hubo trabajadores que sugirieron la participación de los jefes en los talleres, en vista del trato que estos dan a veces a sus subordinados, situación que probablemente tenga relación con la atención que se brinda al ciudadano. Algunos participantes confesaron que algunas veces cometan las mismas arbitrariedades con el público, las mismas que sus jefes cometan contra ellos, sin embargo, reconocen que no tendrán consecuencias por su actitud.

En general, todos los participantes manifestaron su agradecimiento por la información que les muestra los posibles orígenes de su conducta,

pues consideraron que es de suma importancia para poder evolucionar. También apreciaron todas las citas de los estudios y de la literatura nacional, en vista de que les permitió reconocer sus fallas y aceptar que todos son parte del problema, como también parte de la solución.

Al conocer la realidad de sus costumbres culturales, los participantes del taller entendieron el origen de algunas reacciones de sí mismos y de los demás. Igualmente, les sorprendió la influencia de la cultura social y organizativa en el comportamiento humano y la forma en que opera en el exterior de la conciencia.

Cabe resaltar que, ocurrió un caso de participación no convencional cuando se orientaba el último taller en la alcaldía. Uno de los funcionarios de más antigüedad y experiencia, comenzó agradeciendo por la valiosa información compartida en el taller y agregó que tal vez, en dicha información no existía nada nuevo que no se conociera por parte de los venezolanos, aclarando que “muchas veces nos hacemos de la vista gorda”. En esta intervención se quiso mencionar probablemente que la nación acepta y asume la realidad social. Lo alarmante del asunto, es que no se esté haciendo nada por transformar dicha realidad, y más preocupante aún, es que exista la probabilidad de no querer cambiar, tal como lo expresa Senge (2010, p. 117) citado en la página 151 de esta investigación, cuando se refiere a la resistencia al cambio.

El modelo final aportado en esta investigación está realizado en el programa aplicativo Power-Point de Microsoft, y su pretensión principal es contribuir a la solución de la problemática objeto de este estudio. La aplicación del modelo pedagógico, consiste en orientar el taller con las diapositivas diseñadas y al finalizar, abrir un debate participativo y democrático para retroalimentar las ideas.

Después de haber aplicado el modelo propuesto en varios grupos, se espera haber hecho un valioso aporte al compartir las citas de los autores,

investigadores y científicos mencionados a lo largo de este estudio, e invitar a la reflexión que se precisa sobre la cultura nacional y organizacional.

De igual manera, se espera que con el pasar del tiempo el modelo sea revisado, mejorado, complementado y difundido al mayor número posible de empleados de las organizaciones venezolanas, con fin de generar conciencia y reeducar a todos sobre los aspectos clave que se deben revisar y modificar, en lo concerniente a las dimensiones culturales y las motivaciones humanas predominantes en las prácticas de atención al público en Venezuela.

### **Declaración de los últimos informantes clave**

Como se enunció en el marco metodológico, posterior a la aplicación del instrumento psicométrico (encuesta), se impartieron talleres de atención al público que finalizaron con un conversatorio (entrevista semiestructurada), en el cual participaron los empleados con el fin de reflexionar sobre la realidad cultural y la problemática de atención al ciudadano en la Alcaldía de Mérida, tal como se acaba de mencionar en el aparte anterior.

El doble propósito de la estrategia utilizada (encuesta-entrevista), terminó siendo un experimento organizacional y social que en la actualidad ha mostrado resultados favorables en las actitudes de la mayoría de los empleados, pues hubo una disminución importante de las quejas interpuestas según lo expresado por los funcionarios de la Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía de Mérida, quienes con dicha información vinieron a convertirse en informantes clave del proceso.

El anexo 7 contiene la publicidad realizada en las redes sociales sobre el primer taller de atención al público en la Alcaldía de Mérida.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

El alcance de los objetivos propuestos en el presente estudio, fue posible gracias a la combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo, estrategia complementaria que permitió la medición de uno de los aspectos de la investigación y la categorización de otros datos, logrando así la comprensión de una realidad que en apariencia era normal para la mayoría de las personas, sin embargo, para otros constituía una gran paradoja.

Como se pudo observar en el discurrir del texto, el modelo SERVQUAL y la norma ISO 9001:2015 han sido hasta el momento los referentes universales que gozan de mayor prestigio en cuanto a la medición y la implantación de la calidad del servicio. Los descriptores básicos de estos estándares, permitieron observar la evidente diferenciación entre la calidad de servicio referencial y la observada en las organizaciones venezolanas en cuanto a las dimensiones de confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía.

Los antecedentes, las etologías, la literatura nacional y los métodos investigativos utilizados, muestran las marcadas diferencias entre la deontología (el deber ser universal) del servicio y la realidad observada en las organizaciones venezolanas con respecto a la calidad de este, en especial lo concerniente a la atención al público. En virtud de ello ha sido posible el cumplimiento del primer objetivo de la investigación.

Pese a que el referente universal señala con precisión el deber de procurar confiabilidad al público, en los instrumentos cualitativos se reveló que, por lo general, el personal de la organización venezolana no es lo suficientemente diligente en la atención y parece no interesarse en resolver las necesidades del público.

En lo pertinente a la sensibilidad que se debe manifestar al público, los métodos investigativos vislumbraron que en la organización venezolana son frecuentes las trabas en las gestiones y en los trámites de tipo legal, así como la poca valoración del tiempo de las personas en todos los contextos.

En relación con la seguridad que es preciso brindar al público, existen muchas dificultades para que buena parte del personal de las organizaciones venezolanas trate con cortesía y amabilidad a sus clientes o usuarios. Igualmente, la habitual falta de empatía con el público y la carencia de horarios cómodos, contrastan con las indicaciones del referente universal.

Las revelaciones anteriores parecen ocurrir solo con los extraños, pues cuando se trata una persona que tiene algún vínculo afectivo, es decir, un familiar, amigo, compadre o recomendado, el personal de cara al público cambia su actitud completamente hacia la confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía. Esto podría explicar, cómo el personal de atención de la organización venezolana tiende a cumplir el referente universal, basándose en las relaciones afectivas que posee con sus interlocutores, de tal forma que su vocación de servicio se inclina hacia la selectividad.

Dado que la crisis nacional contemporánea ha sido tal vez la más acentuada de todos los tiempos, pareciera que el venezolano promedio se ha visto obligado a cambiar sus actitudes de prepotencia por amabilidad y cortesía, tal como ocurrió en Alemania, Italia y Japón después de la guerra. Cuenta la historia que sus habitantes no tuvieron más remedio que cambiar y renacer como personas, pues fueron retados a optimizarse y a salir de su zona de confort ante la miseria y la tragedia generadas por la crisis.

El resultado obtenido a través del instrumento psicométrico VOSER en la muestra estudiada, indica que la vocación de servicio de los empleados de la Alcaldía de Mérida es relativamente alta. En contraste con este resultado, los instrumentos cualitativos representados en la descripción etnográfica y el análisis pragmalingüístico, indicaron que la calidad del servicio en Venezuela presenta fallas estructurales que afectan al ciudadano común, deficiencias

que no deberían existir ante una vocación de servicio relativamente alta por parte de los empleados. No obstante, tras esta contradicción parece haber un trasfondo cultural y psicosocial en cuanto a la vocación de servicio de algún modo selectiva.

De otro lado, la descripción etnográfica contiene apartes donde se resalta que la atención al público cumple con el referente universal, sólo cuando se trata de familiares, amigos, compadres o recomendados, pues se pudo observar que las actitudes en la atención al público son diferentes cuando se trata de personas extrañas.

De lo anterior se concluye que los vínculos afectivos son de alta importancia en el contexto cultural y organizacional venezolano, de tal forma que influyen marcadamente en la calidad del servicio y por lo tanto en la atención al público.

Los principales patrones comportamentales de los empleados de cara al público en las organizaciones venezolanas, emergen repetidamente en la literatura nacional de los últimos dos siglos. Estos modelos de comportamiento parecen obedecer a una conducta anacrónica o a un atavismo histórico cultural, pues los textos mencionados muestran de tiempo en tiempo un tipo de conducta contumaz referida a las deficiencias en la atención al público.

Los patrones de comportamiento codificados y luego categorizados en las matrices de triangulación, no son más que la exteriorización de los rasgos culturales negativos atribuidos al venezolano promedio, tales como la irresponsabilidad, la falta de seriedad en el trabajo, la despreocupación, el incumplimiento, la poca valoración del tiempo de los demás, la improvisación, la impuntualidad, el facilismo, la aversión al trabajo, la descortesía, la prepotencia, el autoritarismo, la arrogancia, la igualación, el irrespeto, el maltrato, la impulsividad, la agresión, la violencia, la polarización, la inobservancia de las normas, el hábito de no escuchar a los demás y la susceptibilidad al reclamo y a la crítica.

La calidad del servicio es deficiente cuando el trato a los interlocutores se hace bajo los parámetros que se acaban de expresar. Sin embargo, de existir una relación de cooperación entre los participantes del escenario comercial, una interacción inconcebible en términos del referente universal se convertiría en una situación admisible y corriente para su cultura.

Las organizaciones venezolanas por lo general, se caracterizan por una aparente falta de cultura de servicio, lo que constituye una cultura en sí misma. Lo confirman las características de las dimensiones culturales de la sociedad, así como los rasgos sociales y las actitudes del venezolano promedio, todos estos, artefactos de la cultura nacional.

La orientación al poder, el colectivismo, el particularismo, la indulgencia y el cortoplacismo, parecen constituir la perspectiva del mundo que define las relaciones de atención al público en buena parte de los integrantes de la sociedad venezolana. Revertir las tendencias de estas dimensiones culturales es el desafío que deben enfrentar los administradores del país para generar los escenarios de calidad en el servicio, aquellos que responden a los estándares internacionales impuestos por la globalización, como por ejemplo el modelo SERVQUAL y la norma ISO 9001:2015.

La acción de servir en la organización venezolana tiende a confundirse con la sumisión, probablemente por tratarse de una cultura orientada al poder que se le dificulta el uso de la cortesía, pues ésta consiste en una interacción comunicativa orientada a la cesión de poder. Esto parece explicar la no cortesía y la descortesía que se observan en el comportamiento asumido por buena parte del personal de cara al público al ejercer sus funciones con las personas desconocidas. Sin embargo, en la organización venezolana el efecto de la orientación al poder, al parecer se desvanece ante el particularismo y el colectivismo, es decir, ante la interacción con personas con las que se tiene algún tipo de relación afectiva, como por ejemplo un familiar, un amigo, un compadre o un recomendado. En estos casos, el

personal de cara al público no expresa dificultades para actuar con cortesía y amabilidad, llegando incluso a demostrar excesiva generosidad en el trato.

En términos generales se puede decir que el particularismo, el colectivismo y la motivación a la afiliación que muestran las etologías que fundamentan este estudio, parecen haber sido los impulsores del nepotismo, el clientelismo, el amiguismo, y el compadrazgo en las organizaciones venezolanas. Tales tendencias han sido las que aparentemente incitan a los superiores de la cadena de mando a la complicidad, la indulgencia y la consecuente impunidad. Esta es probablemente la razón de la condescendencia y la facilidad con que los jefes perdonan los errores de los empleados y consiguientemente la actitud contumaz.

Antropológicamente no existen culturas mejores ni peores, éstas son solo diferentes, sin embargo, los referentes universales, la competencia, el vanguardismo y la tendencia hacia el progreso, entre otros fenómenos globales, han obligado a los integrantes de diferentes culturas a revisar sus presunciones, pues los individuos aprenden inconscientemente una cierta forma de trato a los demás y es por ello que actúan tal como sus coterráneos lo esperan, sin embargo, el mundo global puede no esperar las mismas actitudes. Esto parece explicar, la sorprendente normalidad con que se llevan a cabo las prácticas de atención al público entre los venezolanos, pues son individuos pertenecientes a una misma cultura.

En definitiva, la vocación de servicio y las prácticas de atención al público del personal de las organizaciones venezolanas, están influenciadas por la cultura, realidad que debe ser reconocida y reconducida en la dirección del referente universal, con el fin de apuntar hacia los logros de nivel global.

Ante el referente universal, parece quedar claro que la calidad de servicio en la mayoría de las organizaciones venezolanas es deficiente, y ante esta situación pierden los clientes, los empleados, los gerentes, los proveedores, los accionistas, la comunidad, y en general, todo el país. Por ello es importante crear conciencia sobre las actitudes subsumidas en la

cultura nacional y organizacional, impulsando desde las universidades y los gremios la implantación de programas de enseñanza y formación en calidad del servicio, basados en el conocimiento de la historia propia y los procesos culturales de la nación.

En este emprendimiento, se correrá siempre el riesgo de enfrentar a los líderes o altos mandos que no les conviene de ninguna manera una transformación, y ante cualquier intento de cambio cultural para el progreso preferirán, en cualquier caso, mantener las cosas como están para sostener sus beneficios propios.

El modelo pedagógico de reflexión, diseñado y aplicado en el transcurso de esta investigación, ha revelado la importancia de concientizar al personal de las organizaciones venezolanas sobre el predominio que tienen los rasgos sociales negativos sobre ellas. Se ha insistido en el discurrir de los talleres que los elementos culturales arraigados en la personalidad, pueden refrenar la modificación del comportamiento y por lo tanto deben ser analizados con detenimiento y seriedad a través de la reflexión y el autoexamen con sinceridad.

Esta herramienta pedagógica, busca crear una nueva cultura de servicio dotada de contenido humano, fundamentada en la crítica constructiva, la revisión de las conductas actuales y la revelación de las raíces socio-históricas que dieron origen al comportamiento cultural dominante. Es importante comenzar a actuar, la sociedad venezolana se encuentra sobre diagnosticada, pues numerosos textos desde los años cincuenta han venido describiendo las crisis del país que habían sido previstas y sin embargo se siguen repitiendo. No intervenir la cultura de servicio ofreciendo soluciones reales, implicaría continuar fallando y dejar escapar la oportunidad de crear capacidades en las personas, cuyo fin es prepararse para enfrentar los grandes desafíos que ha venido imponiendo la competencia global.

Pese a que los individuos parecen estar culturalmente moldeados por la sociedad y el mundo que los rodea, también es de reconocer la maleabilidad que caracteriza a los seres humanos, la cual posibilita la asunción de cambios estructurales en la personalidad mediante la reflexión y la revisión de las conductas individuales y colectivas.

### **Recomendaciones**

La mayoría de las investigaciones citadas en los antecedentes de este estudio, recomiendan la capacitación permanente de los empleados de atención al público con el fin de resolver los problemas de la calidad del servicio. No obstante, resulta conveniente que dichas orientaciones vayan acompañadas de la enseñanza de la problemática social y cultural, por lo cual, conviene utilizar elementos pedagógicos tendientes a mostrar los rasgos colectivos de la personalidad, la forma en cómo se ven a sí mismos y la forma en cómo son vistos por el otro diferente. Tal vez los efectos sobre los participantes sean sorprendentes.

Dado que las metodologías de los estudios de McClelland, Hofstede, Trompenaars y Montero sobre la sociedad venezolana son validadas internacionalmente y por tanto confiables, existe la probabilidad de que, al exhibirlos ante el personal de las organizaciones del país, puedan ser considerados un motivo para generar conciencia ciudadana, con la finalidad de lograr la configuración de cambios en la cultura de servicio que en la actualidad parecieran impracticables.

Es preciso que los empleados de vanguardia de la organización venezolana aprendan sobre las raíces culturales de su comportamiento, para con ello realizar un proceso de reflexión relativo a sus actitudes frente al público y posteriormente hacer una revisión de sus potencialidades. Esto permitiría empezar a cultivar emociones positivas tendientes a un cambio de actitud. Es inaplazable que se comience a entrenar en el país, virtudes tales

como la responsabilidad, la prudencia, la humildad, el servicio y la habilidad para interactuar con el extraño, pues estos aspectos son probablemente los más imprescindibles en la atención y el servicio.

### **Futura Línea de Investigación**

La complejidad que implican los estudios de las organizaciones y su interacción en las sociedades, requiere mucho más que los esfuerzos realizados en la presente investigación. Esta agotadora labor requiere de la puesta en marcha de investigaciones multidisciplinarias, transdisciplinarias, complejas y transcomplejas, todas orientadas a la identificación de los problemas psicosociales y culturales que influyen en las organizaciones.

Si bien es cierto que los problemas de orden cuantitativo son de alta trascendencia para las empresas, en Venezuela parecen urgir los estudios del comportamiento organizacional y social. No obstante, la mayoría de los diagnósticos ya están elaborados esperando a que los nuevos investigadores se avoquen a la realización de propuestas factibles y a la ejecución de proyectos que permitan solucionar, o al menos mitigar, la problemática del comportamiento organizacional y social.

El comportamiento organizacional (CO) como herramienta de estudio de la administración, debe ser utilizada con mayor frecuencia en Venezuela. A este respecto cabe recordar que tal constructo teórico se sirve de las ciencias del comportamiento como la antropología, la sociología y la psicología social, que muchas veces los estudiantes consideran materias de relleno en los pensum académicos. Por tal motivo se sugiere crear una nueva línea de investigación que, a criterio del investigador, podría llamarse “Estudios psicosociales de las organizaciones venezolanas”.

## REFERENCIAS

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R. y Simard, J. (1992). Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Santafé de Bogotá, Colombia. Legis Editores S.A.
- Aguirre, A. (1997). Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. México. Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Albrecht, K. y Bradford, L. (1990). La excelencia en el servicio. Cómo identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis S.A.
- Albrecht, K. y Zemke, R. (1988). Gerencia del Servicio. Bogotá, Colombia. Serie Empresarial de Legis Editores S.A.
- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., Topa, G., Urien, B., Bardera, P., Moreno, A., Pérez, S. y Carrasquilla, S. (2012). Psicología del trabajo. Madrid, España. Universidad Nacional de Educación a Distancia U.N.E.D.
- Alvarado, L., Hernández, J. y Chumaceiro, A. (2010). Calidad de servicio en universidades públicas venezolanas. TEACS, año 02, número 04, junio 2010. La Universidad del Zulia (LUZ) y Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Maracaibo. Disponible: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Art4-AlvaradoyOros.pdf> [Consulta: 2017, febrero 15]
- Álvarez, A. (2005). Cortesía y descortesía – Teorías y praxis de un sistema de significación. Mérida. Editorial Venezolana C.A.
- Álvarez, G. (2012). Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. Caracas. Trabajo de grado de magíster no publicado. Universidad Católica Andrés Bello.
- Anderi, S. (2016). Implantación y Gestión de la Norma ISO 9001:2015. Venezuela. Editorial Melvin C.A.
- Andrade, G. (2010). Mitos relativistas IX: No hay culturas ni superiores ni inferiores; solo diferentes. Opiniones de Gabriel Andrade. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://opinionesdegabriel.blogspot.com/2010/09/mitos-relativistas-ix-no-hay-culturas.html> [Consulta: 2018, junio 22]

- Andrade, S. (2014). Narrativas: Construcciones metodológicas para el análisis de una realidad conflictiva. FERMENTUM. [Revista en línea], No. 71, Vol. 24 septiembre-Diciembre pp. 287-293. Disponible: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/42849> [Consulta: 2019, noviembre 17]
- Arboleda, G. (1991). Técnicas de gerencia. Bogotá, Colombia. Biblioteca Básica de Administración Municipal – Escuela Superior de Administración Pública.
- Arenas, A. (2001). La identidad inarmoniosa, rasgo determinante de la sociedad venezolana de comienzos del siglo XX, en la obra de Mariano Picón Salas. Actual, Revista de la Dirección de Cultura y Extensión Universidad de Los Andes, III (46), 88-93.
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: Sus principios, alcances y limitaciones. Revista Investigación y educación en enfermería, Vol. 18, N° 1. Universidad de Antioquia-Facultad de Enfermería. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5331864> [Consulta: 2019, octubre 14].
- Atencio, H. (1988). La crisis psicosocial económica del venezolano. Venezuela. Alfadil Ediciones.
- Avendaño, A. (1996). Arturo Uslar Pietri – Entre la razón y la acción. Caracas. Oscar todtmann Editores C.A.
- Ávila, R. (1991). Pedagogía y auto-regulación cultural. Santafé de Bogotá. Editorial Antropos.
- Bajtin, M. (1987). La cultura popular en la edad media y en el renacimiento. Madrid. Alianza Editorial.
- Balestrini, M. (2002). Procedimientos técnicos de la investigación documental. Caracas. BL Consultores Asociados-Servicio Editorial.
- Banca y Negocios. (2018, octubre 28). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.bancaynegocios.com/datos-oficiales-revelan-67-de-desabastecimiento-de-alimentos-en-2018/> [Consulta: 2019, Julio 15]
- Banco Santander, (2015). Cómo conquistar al cliente. Las claves para vender más y mejor. Guías prácticas para pymes. País Vasco. Ediciones Andalucía, Expansión.

- Bank, J. (1993). La esencia de la calidad total – Cómo introducirla efectivamente en nuestro negocio. Editorial Legis.
- Barquero, J., Rodríguez, C., Huertas, F. y Barquero, M. (2003). Marketing de clientes. Cómo mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes. Madrid. Editorial McGraw-Hill.
- Baró, T. (2012). La gran guía del lenguaje no verbal. Barcelona, España. Editorial Paidos Ibérica.
- Barrera, E. (2013). Diseño organizacional centrado en el cliente. Teoría y práctica en empresas sociales. Universidad de la Sabana. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Barreto, H. (2017). Escasez y desabastecimiento de alimentos y medicamentos en la Venezuela del 2016. Ajuste económico, fuga de capitales y deuda externa. [Documento en Línea]. Disponible: <https://puntodecorte.com/escasez-desabastecimiento-alimentos-medicamentos-en-la-venezuela-del-2016-heiber-barreto-san-chez-2017-visor-360-consultores-pdf/> [Consulta: 2019, Julio 15].
- Barroso, M. (1991). Autoestima del venezolano - Democracia o marginalidad. Caracas. Editorial Galac S.A.
- Barroso, M. (1997). Crisis: La cultura del subdesarrollo. Caracas. Ediciones Urania C.A.
- Barroso, M. (1999). Meditaciones gerenciales. Venezuela. Editorial Galac.
- Barroso, M. (2011). La cultura del rumor en la comunicación, en Atencio, H. (Compilador). Aproximación a nuestra cultura. Fundación Venezuela Positiva. Caracas.
- Bascaran, E. (2003). Evaluación del uso de la gerencia del tiempo en la gerencia de proyectos en Venezuela. Tesis de maestría en gerencia de proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0638.pdf> [Consulta: 2019, marzo 14]
- Beckwith, H. (2004). Enamore a sus clientes. Guía para triunfar en la batalla del marketing del futuro. Barcelona, España. Ediciones Urano S.A.
- Bello, R. y Ramírez, J. (2013). Análisis de la calidad de servicio, según el modelo SERVQUAL. Caso: Personal administrativo de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de

- Oriente, núcleo Monagas. Maturín-Venezuela. Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos.
- Benedict, R. (1939/1971). *El hombre y la cultura* (L. Dujovne, Trad.). Buenos Aires. Centro Editor de América Latina S.A. Biblioteca fundamental del hombre moderno. (Trabajo original publicado en 1939).
- Benítez, K. (2013). Análisis de la percepción de los usuarios del transporte público urbano del Área Metropolitana de Mérida. Venezuela. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Los Andes.
- Bergdahl, M. (2007). *Competir y prosperar al estilo WAL\*MART, lo que he aprendido de Sam Walton. Grandes casos empresariales*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio ya no basta! – Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.
- Blackwell, R. y Stephan, K. (2002). *El cliente manda. La importancia de las cadenas de abastecimiento en la satisfacción de sus necesidades*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K., Ballard, J. y Finch, F. (2005). *Clientemanía – Listos para servir*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Blanco, A. (2001). *Atención al cliente*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Blanco, C. y Lobato, F. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid. Editorial MCMILLAN Education.
- Bliss, J. (2015). *Dirección de atención al cliente 2.0. Cómo construir su motor de crecimiento orientado al cliente*. Estados Unidos. Editorial Wiley.
- Boas, F. (1964). *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*. Buenos Aires. Ediciones Solar y Librería Hachette S.A.
- Bolívar, A. y Beke, R. (Comp.) (2011). *Lectura y escritura para la investigación*. Universidad Central de Venezuela - Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Caracas.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá. Universidad de los Andes – Ediciones Uniandes.

- Bracho F. (1988). En “El venezolano ante la crisis” – Colección cambios en el estilo de vida. Caracas, Venezuela. Ediciones Amon C.A.
- Briceño, M. (2011). Modelo de Gestión de la Calidad de Servicio para Empresas de Economía Social. Mérida. Trabajo de Grado de la Maestría en Administración Mención Gerencia de la Universidad de Los Andes.
- Briceño-Guerrero, J. (1962/2015). ¿Qué es la filosofía? Caracas. Fundación Editorial el perro y la rana.
- Briceño-Iragorry, M. (1956/1988). Mensaje sin destino y otros ensayos. Venezuela. Biblioteca Ayacucho, Vol. 126.
- Brown, W. y Moberg, D. (1983). Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral. México. Editorial Limusa.
- Buitrago, J. (1998). Todos los secretos de la excelencia en ventas. Santafé de Bogotá, Colombia. 3R Editores.
- Cámara de Comercio de Maracaibo. (2015). El bachaqueo, consecuencia de un modelo económico fracasado. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.ccm.org.ve/archivos/documentos/1437683015\\_DOCUMEN TOS\\_CCM-07-2015-1\\_-\\_EL\\_BACHAQUEO\\_CONSECUENCIA\\_DE\\_U N\\_MODELO\\_ECON\\_\\_MICO\\_FRACASADO\\_JULIO\\_2015.pdf](http://www.ccm.org.ve/archivos/documentos/1437683015_DOCUMEN TOS_CCM-07-2015-1_-_EL_BACHAQUEO_CONSECUENCIA_DE_U N_MODELO_ECON__MICO_FRACASADO_JULIO_2015.pdf)
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson Educación S.A.
- Cañizales, J. (1978). Así somos los venezolanos. Caracas. Editorial Fuentes.
- Capodagli, B. y Jackson, L. (2007). La gestión al estilo DISNEY, cómo aplicarla a su empresa. Grandes casos empresariales. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Capriles, A. (2008). La picardía del venezolano o el triunfo de Tío Conejo. Caracas. Editorial Santillana S.A.
- Caro, A. (2001). Gestión humana: La imagen del servicio. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
- Carrasco, S. (2006). Medir la cultura: Una tarea inacabada. Revista Periférica [Revista en Línea], 7. Disponible: <http://observatoriocultural.udgvirtual>.

[udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/111/Arroyo-medir.pdf?](http://udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/111/Arroyo-medir.pdf?sequence=1)  
sequence=1 [Consulta: 2019, Julio 19]

Castillo, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Madrid. Fundación EOI escuela de negocios. Gobierno de España-Ministerio de industria, turismo y comercio. Unión Europea-Fondo social europeo.

Cázares, L., Christen, M., Jaramillo, E., Villaseñor, L. y Zamudio, L. (1990). Técnicas actuales de investigación documental. México. Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México. Editorial McGraw-Hill.

Cobra, M. y Zwarg, F. (1991). Marketing de servicio. Conceptos y estrategias. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A.

Collet, H. (1998). Vivencias de un país aturdido. Caracas. CERPSORD, diario El Universal.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, diciembre 20). Gaceta oficial No. 5.453 Extraordinario, del 24 de marzo de 2000.

Cordeiro, J. (1998). Benesuela .vs. Venezuela: El combate educativo del siglo. Caracas. Ediciones CEDICE.

Cornejo, M. (1996). Enciclopedia de la Excelencia. México. Editorial Grijalbo S.A.

Cottle, D. (1991). El servicio centrado en el cliente, cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Cueli, J., Reidl, L., Martí, C., Lartigue, T. y Michaca, P. (1990). Teorías de la personalidad. México. Editorial Trillas.

Cuicar, O. (2012). Calidad de servicio prestada por las empresas privadas de educación empresarial y profesional en el Estado Zulia. Trabajo de Grado de maestría no publicado. La Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo. Disponible: [http://www.celuz.org/profesor/todalatesis/orlando\\_cuicarmaestria.pdf\\_](http://www.celuz.org/profesor/todalatesis/orlando_cuicarmaestria.pdf_) [Consulta: 2017, Febrero 15].

Datanálisis (2002). Percepción negativa en servicios. Revista Producto, Año 18, Número 227, Edición 19 años, agosto 2002. Grupo Editorial Producto. Caracas.

- Dávila, C. (1988). Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Bogotá, Colombia. Editorial Interamericana S.A.
- Davis K., y Newstrom J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México D.F. Editorial McGraw Hill.
- De la Vega, E. (Conductora). (2012, noviembre 20). Erika Tipo 11-Monólogo: El mal servicio. [Programa de TV]. Caracas: Venezolana de Televisión.
- De Tejada, M., Ríos, P. y Silva, A. (2004). Teorías vigentes sobre el desarrollo humano. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Investigación, fundamentos y metodología. México. Editorial Pearson Edición.
- Desiato, M. (1999). ¿Cómo hacer efectiva nuestra moral? En Civit (Comp.), Espacio-Temas de ciencias sociales, 6(6), 5-31. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello-Escuela de Ciencias Sociales.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Registros y del Notariado (2014, noviembre 17). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.156 (Extraordinaria), noviembre 19 de 2014.
- Dib, A. (2004). El servicio al cliente, la venta y el marketing personal. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Diccionario Biográfico de Figuras de Venezuela. (2009). Caracas. Editorial Globe C.A.
- Dimitrinka N. (2011). Consideraciones pragmáticas sobre la cortesía y su tratamiento en la enseñanza del español como L1. Revista Tejuelo de la Universidad de Granada-España. Número 11 pp. 64-84. Disponible: <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/29079> [Consulta: 2018, junio 15]
- Diz, L. (2010). Medición de la calidad de atención en los servicios de rehabilitación (Servicio de rehabilitación del Hospital Francisco Antonio Rísquez). Trabajo de grado de especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0306.pdf> [Consulta: 2015, Julio 27]

- DuBrin, A. (2008). Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Pearson - Prentice Hall.
- Drucker, P. (1974). La gerencia de empresas. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Colombia. Editorial Norma S.A.
- Ducrot, O. (1988). Polifonía y argumentación. Conferencias del seminario “Teoría de la Argumentación y Análisis del Discurso”. Cali: Universidad del Valle.
- Essenfeld, S. (1991). Lo que nunca se dice. Caracas. Monte Ávila Editores.
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid. Ediciones Morata.
- Flores, R. (2014). Principios y enfoques metodológicos de la investigación-acción-participativa desde el ámbito social etnográfico-cualitativo. Caracas. Ediciones Nueve 12, C.A.
- Freud, S. (1905/1986). El chiste y su relación con lo inconsciente. Sigmund Freud—Obras completas, Vol. 8. Buenos Aires. Amorrortu Editores S.A.
- Fundación Wolters Kluwer. (2007). Diccionario Empresarial. [Libro en línea]. Disponible: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx> [Consulta: 2018, agosto 24]
- Manual de Organización y funciones de la Alcaldía del Municipio Libertador (Decreto No. 20-2016). Modernización de la estructura administrativa y funcional de la Alcaldía de Mérida. Gaceta Oficial Municipal, 30 (Extraordinaria), diciembre 13, 2016.
- Galarza, J. (1992). Desarrollo Organizacional. Bogotá D.C. Centro de Publicaciones E.S.A.P.
- Garassini, M. y Camilli, C. (2014). Las fortalezas del venezolano. La promoción del bienestar desde la psicología positiva. Caracas. Editorial Alfa.
- García Canclini, N. (1997). Cultura y comunicación: Entre lo global y lo local. Argentina. Universidad Nacional de La Plata - Ediciones de periodismo y comunicación.

- García Canclini, N. (2004). Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad. Barcelona, España. Editorial Gedisa S.A.
- Gibson J., Ivancevich J., Donelly J. y Konopaske R. (2013). Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos. México. Editorial McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A.
- Gómez, F. (1999). Mercadotecnia – En Venezuela. Ediciones FraGor. Venezuela.
- Gómez, J. (1999). Recursos humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid. Ediciones Encuentro.
- Gómez, J. (2010). Los siete pecados del venezolano. Editorial Biosfera C.A. Guarenas, Venezuela.
- Grandes Personajes Universales y de Venezuela. (2006). España. Editorial Océano.
- Granell, E. Garaway, D. y Malpica C. (1997). Éxito gerencial y cultura – Retos y oportunidades en Venezuela. Caracas. Ediciones IESA.
- Greenwood, E. (1973). Metodología de la investigación social. Buenos Aires. Editorial Paidos.
- Griffin, R. (2011). Administración. Australia. Cengage Learning Editores S.A.
- Guillermo, M. (2011). Estrategias para la gestión de la calidad total desde la perspectiva del cliente interno – Caso: Salones de alta peluquería del Municipio Libertador del Estado Mérida. Venezuela. Tesis de grado de maestría no publicada. Universidad de Los Andes.
- Gupta, V., Prashanth, K., Dittakavi, P., Ganesan, S., Williams, M., Frolick, M., Candler, J., Palvia, P., Thompson, J., Zeltmann, S., Bruso, Ch., Valentine, J., Li, B., Riley, M., Lin, B., y Qi, E. (2007). El estilo FedEx, claves para obtener ventaja competitiva. Grandes casos empresariales. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Gutiérrez, A. (2018). Estándares de calidad para la atención al cliente en el área de recepción-Caso de estudio hotel SUNSOL Isla Caribe, Estado Nueva Esparta. Trabajo de Grado Especialidad de Turismo. Instituto Universitario de Tecnología “Dr. Cristóbal Mendoza” de Mérida.

- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México D.F. Editorial McGraw-Hill.
- Harris, M. (1990). Antropología Cultural. Salamanca, España. Alianza Editorial.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning Editores S.A. México D.F.
- Hernández, C. y Maubert, C. (2012). Mercadotecnia. México. Editorial Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, T. (Coord.). (2004). Valores y cultura política de los venezolanos. Informe de desarrollo humano en Venezuela. Caracas, Venezuela. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.
- Hernangómez, J. (1986). La cultura, un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas. México. Anales de estudios económicos y empresariales (Universidad de Valladolid), No. 1, pp. 243-256. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785484>
- Herrera-Luque, F. (1961/1977). Los Viajeros de Indias (Ensayo de interpretación de la sociología venezolana). Caracas, Venezuela. Monte Ávila Editores C.A.
- Herrera-Luque, F. (1981). La historia fabulada. Tomo 1. Barcelona, España. Editorial Pomaire.
- Herrera-Luque, F. (2005). La historia fabulada. Tomo 3. Caracas, Venezuela. Editorial Alfaguara.
- Herskovits, M. (1952). El hombre y sus obras. México. Fondo de Cultura Económica.
- Hoffer, J. (2007). El estilo SOUTHWEST AIRLINES: Cómo gestionar las relaciones para obtener un gran rendimiento. Grandes casos empresariales. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Hofstede G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia. Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En BBVA (Comp.). Valores y ética para el siglo XXI [Libro en línea]. TF Editores. Madrid. Disponible: <https://www.bbvaopenmind.com/libros/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/> [Consulta: 2018, agosto 15]
- Hofstede, G. (2019). [Página Web en Línea]. Brújula cultural. Perspectivas de Hofstede. Disponible: <https://www.hofstede-insights.com/product/culture-compass/> [Consulta: 2017, agosto 12]
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010). Psicología social. Madrid, España. Editorial Médica Panamericana, S.A.
- Horovitz, J. (1994). La calidad del servicio. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
- Horovitz, J. y Panak, M. (1994). La satisfacción total del cliente. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
- Hoyer, W. y MacInnis, D. (2010). Comportamiento del consumidor. México D.F. Editorial CENGAGE Learning.
- Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Caracas. Ediciones Quirón.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. México. Editorial McGraw-Hill.
- ISOTools Excellence. (2019). ISO 9001:2015. El futuro de la calidad. E-book editado por ISOTools Excellence. [Libro en Línea]. Disponible: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/5-1-liderazgo-y-compromiso/>
- Jaimes, C. (2013). El anclaje del subdesarrollo. Caracas. Fundación Andrés Mata, El Universal.
- Juran, J. y Godfrey A. (2001). Manual de calidad de Juran. Madrid. Editorial McGraw Hill.
- Kaufman, J. (2011). MBA personal. Lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro. ePUB v1.0.
- Kelsen, H. (1960/1979). Teoría pura del derecho. México. Dirección general de publicaciones de la Universidad Autónoma de México.

- Kerbrat, C. (2004). ¿Es universal la cortesía? En Bravo y Briz (eds.), Pragmática sociocultural, estudios sobre el discurso de cortesía en español (pp. 39-53). España. Editorial Ariel.
- Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2008). Marketing. México. McGraw-Hill Educación.
- Koontz H. y O'donell C. (1988). Administración. México. Editorial McGraw-Hill.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1994). Mercadotecnia. México. Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. México. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México. Pearson Educación.
- Kottak, C. (2011). Antropología cultural. México D.F. Editorial McGraw-Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid. Editorial McGraw-Hill.
- Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952). Cultura: Una reseña crítica de conceptos y definiciones. Cambridge, MA. Papeles del Museo Peabody de Arqueología y Etnología de América, Universidad de Harvard, vol 47, no. 1.
- Kuhn, T. (1970). La estructura de las revoluciones científicas. México. Fondo de Cultura Económica.
- Lamuño, G. (2010). Medición de la satisfacción de los clientes del servicio de acceso a internet con banda ancha. Casos CANTV e INTERCABLE. Trabajo de grado de especialización no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. Disponible: <http://www.estadistica.com.ve/home/wp-content/uploads/2010/10/tesis-de-Gilda1.pdf> [Consulta: 2015, Julio 25]
- Landaeta, N. (2013). Calidad del servicio a partir de la percepción del cliente y la participación del empleado de vanguardia. Caso: establecimientos de comida rápida del Municipio Libertador del Estado Mérida. Venezuela. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Los Andes.

- Lander, L. y de Rangel, M. (1970). La planificación en Venezuela. Caracas. Sociedad venezolana de planificación.
- Leech (1997). Introducción a la pragmática. España. Ediciones Universidad de la Rioja.
- Leland, K. y Bailey, K. (1997). Servicio al cliente para dummies. Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Levinson, S. (1989). Pragmática. Barcelona. Editorial Teide.
- Levinson, S. (2004). Significados presumibles. La teoría de la implicatura conversacional generalizada. Madrid. Editorial Gredos.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. (2002, octubre 07). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.555, octubre 23, 2002.
- Liberto, X. (2016). Evolución y tendencias del liderazgo empresarial en Venezuela para el desarrollo de las organizaciones públicas y privadas. Líder Empresarial Revista Gerencial, Vol. XIX, No. 1. Universidad de Yacambú.
- Lind, D., Marchal, W. y Wathen S. (2008). Estadística aplicada a los negocios y la economía. México. Editorial McGraw-Hill.
- Linton, R. (1945). Cultura y personalidad. Bogotá. Fondo de Cultura Económica.
- Lipp, D. (2015). Universidad Disney. Cómo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma a los empleados más leales y competentes del mundo. Bogotá. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Livingstone, D. (2011). ¿Por qué mentimos? Las raíces del engaño y el inconsciente. México. Editorial Océano de México S.A.
- López, L. (2000). El servicio excelente. Guía para el éxito personal y en los negocios. Manizales, Caldas, Colombia. Editorial Impresos Becerra.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. México. Pearson Educación.
- Lovera De-Sola, R. (2012). La alternancia de las generaciones en Venezuela. Venezuela. RJLDS Editor.

- Maestre, R. (2008). Calidad: Supremo diferenciador. Debates IESA, Volumen XIII, (número 2), pp. 9-11.
- Maldonado, J. (2015). Cultura de servicio al cliente. [Libro en Línea]. Disponible: [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/cultura\\_de\\_servicio\\_al\\_cliente](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/cultura_de_servicio_al_cliente) [Consulta: 2019, agosto 20].
- Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. (2012). Venezuela. Fedupel.
- Martín, G. (1984). Ensayos de antropología política. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.
- Martínez, L. (2007). Consideraciones teóricas sobre atención al cliente. En Contribuciones a la Economía. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>, [Consulta: 2014, agosto 20].
- Martínez, M. (1996). Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (1997). El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos, métodos etnográficos. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2008). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México. Editorial Trillas.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid. Narcea S.A. de Ediciones.
- McClelland, D. (1974). Informe sobre el Perfil Motivacional observado en Venezuela. Caracas. Fundación venezolana para el Desarrollo de Actividades Socio Económicas (FUNDASE).
- Medina, E. (2005). La fuga de capitales en Venezuela, 1950-1999. Caracas. Banco Central de Venezuela.

- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina* [Revista en línea], 17(30). Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2390/239035878001> [Consulta: 2019, mayo 7]
- Millán, A. (2014). El espejo y la identidad. La cultura como una experiencia transubjetiva. *Pozo de Letras*, Vol. 11, No. 11, pp. 103-131. [Revista en Línea]. Disponible: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/pozo/article/view/227> [Consulta: 2018, noviembre 15].
- Miñarro, A. y Greaves, R. (1999). Factores psicosociales que acompañan el subdesarrollo económico. En *Analogías del comportamiento*, Boletín del centro de investigaciones del comportamiento. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Montero, M. (2008). Ideología, alienación e identidad nacional: una Aproximación psicosocial al ser venezolano. Caracas. Universidad Central de Venezuela, Ediciones de la biblioteca.
- Mora, C. (2010). Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana. *Entorno-Empresarial.com* [Revista en línea]. Disponible: <https://entorno-empresarial.com/autoestima-y-asertividad-en-el-trabajador-y-gerencia-venezolana/> [Consulta: 2016, noviembre 27]
- Morales, N. (1990). Conceptos metafóricos sobre trabajo, éxito y fracaso en la cultura venezolana. Mérida. Memorias del Encuentro Venezolano sobre Motivación (Evemo 3), pp. 254-260.
- Morales, N. (1992). Nuestra teoría: 500 años después. Mérida. Memorias del Encuentro Venezolano sobre Motivación (Evemo 4), pp. 45-53.
- Morillo, Marysela. (2007). Análisis del turismo receptivo venezolano. *Revista Contaduría y Administración* [Revista en Línea], No. 222, pp.115-135. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522208> [Consulta: 2017, Julio 25]
- Morillo, Marysela. (2011). Calidad del servicio en los alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. [Documento en línea]. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Nacional de México - UNAM. Disponible: [congreso.investiga. fca.unam.mx/docs/xvi/docs/14C.pdf](http://congreso.investiga. fca.unam.mx/docs/xvi/docs/14C.pdf) [Consulta: 2017, Julio 25]

Morillo, Marysela y Morillo Milángela (2016). Satisfacción del usuario y calidad de servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida. Revistas de Ciencias Sociales, FCES, LUZ, Vol. XXII, No. 2, pp. 111-131.

Morillo, Milángela., Morillo, Marysela y Rivas, D. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala Servqual. Mérida. Revista Contaduría y Administración, No. 234, pp. 101-130.

Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas. Co-edición, Unidad de Publicaciones y el Centro de Investigaciones Post-Doctorales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV y el Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe IESALC/UNESCO.

Moyado, F. (2013). La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica. Revista Explanans, Vol. 2, núm. 1, enero-junio pp.35-58. [Revista en línea]. Disponible: [www.cusxxi.edu.mx/pdfs/explanans3/EXPLANANS\\_MAYADO\\_ESTRADA.pdf](http://www.cusxxi.edu.mx/pdfs/explanans3/EXPLANANS_MAYADO_ESTRADA.pdf) [Consulta: 2017, febrero 23]

Müller, E. (1999). Cultura de Calidad de Servicio. México. Editorial Trillas.

Naím, M. (1989). Las empresas venezolanas: SU GERENCIA. Venezuela. Ediciones IESA.

Naím, M. y Piñango, R. (1986). El caso Venezuela. Una ilusión de armonía. Caracas. Ediciones IESA C.A.

Navarro, L. (2009). Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación. Venezuela. Liven Editores C.A, Panapo.

Nieto, J. (2013). El clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina. Mérida, Venezuela. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Los Andes.

Nieto, M. (2007). Discurso y afectividad. Universidad Central de Venezuela. En Bolívar, A. (Comp.). Análisis del discurso. ¿Por qué y para qué? (pp. 87-117). Venezuela. Los Libros de El Nacional.

Noren, D., Bryman, A., Stillman, T., Eckhardt, G., Houston, M., Livesey, S., Lashley, C., Boje, D., Driver, M., y Cai, Y. (2007). El estilo McDonald's métodos para conectar con el consumidor. Grandes casos empresariales. Barcelona, España. Ediciones Deusto.

- Ochoa, A. (1988). El comportamiento folklórico del venezolano y de las instituciones públicas. Caracas. Editorial Panapo.
- Ochoa, O. (2011). El igualitarismo en Venezuela. Aserne Venezuela. El carabobeño. Caracas. Disponible: <http://aserne.blogspot.com/2011/06/el-igualitarismo-en-venezuela.html> [Consultado: junio 28, 2018]
- Olvera, I., Scherer, A. (2009). El cliente y la Calidad en el Servicio. México. Editorial Trillas.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z – Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelona, España. Ediciones Orbis S.A.
- Packard, D. (2007). El estilo HP, cómo Bill Hewlett y yo creamos nuestra empresa. Grandes casos empresariales. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Palacios, L. (Coord.). (1.999). Sabiduría popular en la empresa venezolana. Caracas. Publicaciones UCAB, Universidad Católica Andrés Bello.
- Parra, R., Ortega, R. y Lárez José. (2012). Manual de introducción a la historia. Algunos aspectos teóricos y metodológicos en torno a la historia. Estados Unidos. Editorial Académica Española E.A.E.
- Pedroza, A. (2008). El venezolano feo. Venezuela. Editorial Libros Marcados C.A.
- Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! Revista Visión Gerencial. 3 (1), 39-50. Mérida, Venezuela.
- Peñaloza, M. (2005). Marketing es servicio al cliente. Colección Textos Universitarios. Mérida. Publicaciones Vicerrectorado académico-CODEPRE de la Universidad de los Andes.
- Peñuela, C. (2017). La mayéutica como estrategia en el proceso de asesoría académica. Universidad Nacional Abierta. Revista Educ@ción en Contexto. [Revista en línea], 5. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6296649.pdf> [Consulta: 2019, octubre 15]
- Pérez, J. y Merino, M. (2015). Definición de vocación de servicio. Sitio web: Definición de. Disponible en <https://definicion.de/vocacion-de-servicio/> [Consulta: 2-03-2018]

- Pineda, N. (2000). El ocaso del Minotauro o la declinación de la hegemonía en Venezuela. Mérida, Venezuela. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FACES.
- Pino, E. y Calzadilla, P. (2012). La mirada del otro. Caracas, Venezuela. Artesano Editores.
- Piñango, R. (Edit). (2005). Lo que cuenta es el servicio. Revista Debates IESA Vol. X, número 3, Julio-septiembre 2005, pp. 6-49.
- Prieto, J. (2014). Gerencia del servicio: La clave para ganar todos. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Reichheld, F. y Markey, R. (2011). La última pregunta 2.0: Cómo prosperan en la red las empresas promotoras en un mundo orientado al cliente. Estados Unidos. Editorial Harvard Business Review Press.
- Requena, M. y Serrano, G. (2007). Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento-Área Metropolitana de Caracas. Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello.
- Rial, A. (2000). Organizaciones, empresas y misioneras. Caracas, Venezuela. Editorial Gálac.
- Rial, A. (2013). La variable independiente. El rol de la idiosincrasia en el desarrollo de Venezuela. Caracas. Editorial Alfa.
- Rico, A., Alonso, J., Rodríguez, A., Díaz, A. y Castillo, S. (2006). La investigación social: diseños, componentes y experiencias. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.
- Rivas, N. (2016). Gestión y liderazgo empresarial en las organizaciones públicas y privadas de Venezuela. Revista liderazgo y acción gerencial. Vol. 1, No. 1. Universidad de Yacambú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, L. (2014). La calidad del servicio en el sector panadero desde la perspectiva del cliente en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Venezuela. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Los Andes.

- Romero, G. (2004). Los principios éticos en el proceso de atención al cliente en las pequeñas empresas venezolanas. Caracas. Revista URBE Vol. 3, edición 1. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales (TELOS), vol. 7, núm. 1, enero-abril, pp. 51-65. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830004>
- Romero, O. (1983). Psicología Social y Educación en Venezuela. Mérida, Venezuela. Laboratorio de Psicología-Universidad de Los Andes, Publicación No. 38.
- Romero, O. (1984). Motivación para el Trabajo. Necesidad de logro en Venezuela. Publicación 46. Mérida, Venezuela. Laboratorio de Psicología-Universidad de Los Andes.
- Romero, O. (1988). Valores, concepción motivacional y su medición. Mérida, Venezuela, Publicación No. 94. Laboratorio de Psicología-Universidad de Los Andes.
- Romero, O. (1999). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Venezuela. Ediciones ROGYA C.A.
- Ron, J. (1977). Sobre el concepto de cultura. Quito, Ecuador. Cuadernos populares IADAP.
- Rosenblat, A. (1964/1990). La educación en Venezuela. Caracas. Monte Ávila Latinoamericana C.A.
- Rosenbluth, H. y McFerrin, D. (2004). El cliente es lo Segundo. Ponga a sus empleados en primer lugar. España. Ediciones Deusto.
- Ruiz, L. (2006). Hechos pragmáticos del español. España. Publicaciones Universidad de Alicante.
- Salom, C. y Carrasco C. (1990). Motivos y actitud hacia el trabajo en Venezuela. Mérida. Memorias del Encuentro Venezolano sobre Motivación (Evemo 3), pp. 261-267.
- Salom, C. y D'Anello, S. (1990). Motivaciones de logro, poder y afiliación en adolescentes. Memorias del Encuentro Venezolano sobre Motivación (Evemo 3), pp. 176-182.

- Sánchez, A., Rincón, M. y González F. (2005). Modelo de calidad INTRAGOB. Gobierno de México. [Documento en línea]. Disponible: [www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redRH/capacidades/modelo\\_Intragob.pdf](http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redRH/capacidades/modelo_Intragob.pdf) [Consulta: 2017, febrero 23]
- Sanín. (1978). Venezuela saudita. Valencia, Venezuela. Vadell Hermanos Editores.
- Sarmiento, M. (1999). Cómo aprender a enseñar y cómo enseñar a aprender. Psicología educativa y del aprendizaje. Colombia. Universidad Santo Tomás.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona, España. Plaza y Janes Editores S.A.
- Schultz, D. y Schultz, S. (2010). Teorías de la personalidad. México. Cengage Learning Editores S.A.
- Segnini, Y. (1995). Historia de la cultura en Venezuela. Venezuela. Alfa Grupo Editorial.
- Senge, P. (2010). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Simmons, A. (2002). Competitividad gerencial. Cómo inspirar, influenciar y persuadir mediante la narración de historias. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
- Simmons, J. (2007). El estilo STARBUCKS, cómo crear un hogar fuera del hogar. Grandes casos empresariales. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Siso, C. (1939/1986). La formación del pueblo venezolano – Estudios sociológicos. (Tomos I y II). Caracas. Ediciones de la Presidencia de la República.
- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones. México. Thomson Learning Editores.
- Sunoticiero.com. (2017, abril 28). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://sunoticiero.com/consecomercio-al-menos-500-000-empresas-desaparecido-10-anos/> [Consulta: 2019, Julio 15].

- Thompson, P. (1984). Círculos de calidad – Cómo hacer que funcionen. Colombia. Editorial norma.
- Torres, F. (2012). La ironía como puente entre educación y comunicación. Revista Miradas, No. 10, pp. 110-115. Universidad Tecnológica de Pereira-Colombia. Disponible: <https://revistas.utp.edu.co/index.php/miradas/article/download/8579/5247>
- Torres, M. (2014). Gestión de experiencias para el aumento de los niveles de satisfacción de los consumidores de establecimientos de comida rápida del Municipio Libertador del Estado Mérida. Venezuela. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Los Andes.
- Trompenaars, F. (1993). Montando las olas de la cultura. Comprender la diversidad cultural en los negocios. Londres. Editorial Nicholas Brealey.
- USAID. (2013). Directrices detalladas para la mejora de la administración tributaria en América Latina y el Caribe. Programa: Liderazgo en gestión financiera pública – USAID (Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos) [Documento en línea], Disponible: [https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC\\_TaxBook\\_Entire%20Book%20%20SPANISH.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC_TaxBook_Entire%20Book%20%20SPANISH.pdf) [Consulta: 2019, Julio 25].
- Uslar Pietri, A. (1949/1972). De una a otra Venezuela. Caracas, Venezuela. Monte Ávila Editores C.A.
- Uslar Pietri, A. (1990). Los venezolanos y el petróleo. Caracas. Edición Banco de Venezuela.
- Vásquez, N. (2014). Calidad de servicio en una empresa distribuidora de ferretería. Trabajo de grado en la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/488/4/nvasquez.pdf> [Consulta: 2017, febrero 15]
- Wilson, L. y Wilson, H. (1996). Prohibido vender: ¡es hora de asociarse! - Una nueva manera de atraer y conservar a los clientes. Editorial Norma S.A.
- Whiteley, R. (1992). La empresa consagrada al cliente. Cómo ser mejor que la competencia. Buenos Aires. Javier Vergara Editor.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid. Ediciones Días de Santos.

Zeithaml, V. y Bitner M. (2002). Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. México. Editorial McGraw-Hill.

Zeithaml V., Bitner M. y Gremler D. (2009). Marketing de servicios. México. Editorial McGraw-Hill.

Ziglar, Z. (2006). El pequeño libro de las grandes citas de Zig Ziglar. Editorial Jim Rohn Internacional.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ANEXOS

### Anexo 1: Solicitud Instrumento de medición CIP-Alcaldía de Mérida



Mérida, 04 de abril de 2017

OFICIO N° DAC-2017-27

CIUDADANA.

PROF. SARA MONCADA

COORDINADORA ACADÉMICA

CENTRO DE INVESTIGACIONES PSICOLOGICAS (CIP) - ULA

SU DESPACHO.-

Me dirijo a usted respetuosamente en la oportunidad de saludarla y desearte éxitos en sus funciones. La Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía del Municipio Libertador, tiene la misión de brindar capacitación dirigida al personal que labora dentro de la institución, en este sentido buscamos personas facultadas en ofrecer este tipo de actividades, en tal sentido solicitamos el seminario: "Atención al Cliente", que orienta el Licenciado Jorge Valencia, Magistrante en Administración mención Gerencia del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE- ULA, en virtud del trabajo de grado para Maestría que el Lic. Valencia está ejecutando, es necesario aplicar el instrumento psicométrico denominado VOCACIÓN DE SERVICIO, del cual dispone el CIP y que es necesario la autorización e instrucción para su aplicación.

Teniendo como fechas tentativas para este seminario los días jueves 06 y viernes 07 de marzo del corriente, el mismo se realizaría en las instalaciones de la alcaldía, en el horario convenido con el facilitador.

Sin más a que hacer referencia, quedo de usted;

Atentamente;

Manuel Alejandro Montilla Mora  
Jefe de Atención al Ciudadano  
Resolución N° 016-2017 del 31 de Enero de 2017

MC

## **Anexo 2: Instrumento psicométrico de vocación de servicio-VOSER**

El instrumento psicométrico VOSER aplicado en esta investigación es propiedad intelectual del Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP), adscrito a la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes de Mérida, Venezuela. Para tener acceso a dicho instrumento y su baremo, es necesario realizar un trámite especial ante el mencionado centro de investigaciones.

Por lo anterior, es necesario indicar que el instrumento psicométrico VOSER no se exhibe en este espacio, dado que su divulgación no está autorizada.

### Anexo 3: Constancia de entrenamiento CIP- Aplicación del VOSER



M E D I C I N A  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MÉRIDA - VENEZUELA

Centro de Investigaciones Psicológicas  
(CIP)

FECHA: 28 de Abril del 2017.

#### A QUIÉN PUEDA INTERESAR

Yo, Jorge Arbe Valenzuela Ospina C.I.: V.23.226.130. Declaro haber recibido entrenamiento en los instrumentos psicométricos denominados:

- ACA.
- VOSER.

Por parte de la profesora Sara Moncada. C.I. 20.029.429. Habiendo previamente comunicado los fines de la investigación que estoy realizando y dando a conocer la información pertinente con respecto al mismo.

Afirmo comprender que los instrumentos de medición producidos y validados por el Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de los Andes, son para el uso exclusivo de profesionales que hayan recibido el entrenamiento adecuado y tengan las credenciales que garanticen su uso apropiado, por esta razón me comprometo a:

- I. Seguir las recomendaciones y el protocolo de instrucciones recibido en el entrenamiento sin realizar modificaciones.
- II. Manejar los instrumentos y sus resultados de manera ética.
- III. Garantizar su **NO** reproducción, divulgación o uso indiscriminado.
- IV. Velar por la calidad de la investigación asociada al uso del instrumento.
- V.

\*El CIP espera que el aplicante se comprometa con estas normas y comprenda la importancia de su seguimiento para garantizar la confiabilidad y validez de las pruebas, ya que de otra manera se invalidaría la utilidad científica de estas importantes herramientas de trabajo.

Firman:

Prof. Sara Moncada

Universidad de Los Andes  
Facultad de Medicina  
Centro de Investigaciones  
Psicológicas

Directora (E) y Administradora del entrenamiento

Licenciado Jorge Arbe Valenzuela  
Solicitante e Investigador

Av. 4 con calle 32, Edif. de Microscopía Electrónica, 2º piso, Mérida 5101A, Venezuela  
Código Postal 411. Telfs: (+58-274) 2403018 - 3017. Pagina Web [www.medic.ula.ve/cip/index.php](http://www.medic.ula.ve/cip/index.php)

#### **Anexo 4: Descripción etnográfica de la atención al público en las organizaciones venezolanas**

Este proceso se realizó con base en las regularidades o uniformidades observadas y registradas en el diario de campo del investigador. Se intentó mostrar una imagen realista y fiel sobre el trato al público en las organizaciones por parte del personal de cara al público. La descripción etnográfica corresponde a las vivencias del investigador desde el año 2003, tanto en la ciudad de Mérida como en otras ciudades del país durante viajes de negocios, académicos y de vacaciones.

En vista de que la mayoría de las vivencias del investigador identifican aspectos negativos del servicio, es importante destacar de antemano que hubo casos excepcionales en los que se evidenciaron situaciones de buena y excelente atención al público. En tales experiencias se cumplieron los referentes universales de satisfacción del cliente.

Estos acontecimientos precisan varias actuaciones que, a la vista del investigador, probablemente por su condición de extranjero, resultan incomprensibles en cuanto al trato que se ofrece al público. Por tratarse de situaciones análogas y repetitivas, solo se mencionan algunas organizaciones que el investigador consideró como casos extraordinarios.

En las organizaciones venezolanas es común observar que el personal de cara al público no salude a sus clientes, pues en la mayoría de las ocasiones no hay la iniciativa en saludar, sin embargo, cuando el cliente se adelanta en esto, por lo general recibe una respuesta.

Pasa igual ante las palabras de agradecimiento del cliente y la despedida del mismo, en muchas ocasiones solo se le da respuesta cuando el consumidor ha adquirido algún producto o servicio. En ocasiones se escucha a empleados de contacto con el público después de una atención, haciendo comentarios que sugieren molestia en ellos por el hecho de haber atendido a un cliente que no realizó una compra. Frases como “para qué

preguntan si no van a comprar" son comunes, como si se tratara de una obligación por parte del cliente.

Con frecuencia no se le presta ayuda al cliente, por lo general, el personal de cara al público no está solícito en la atención, algunas veces está dedicado a actividades operativas internas, otras veces conversando entre ellos, pendientes de su móvil, ociosos o simplemente desocupados por su labor de atender público. Hay mucha desatención al cliente.

Si bien es cierto que algunas veces bajo el esfuerzo del consumidor se logra una atención cálida y fluida, no es menos cierto que el personal de las organizaciones se encuentra allí para agradar y servir al público y no lo contrario, pues el consumidor es el sujeto a cautivar por parte de la empresa y no inversamente.

Llegar cerca del cierre de una jornada laboral a una organización parece generar reacciones en la mayoría de los empleados, a veces se hablan entre ellos en voz baja o incluso exteriorizan su incomodidad por la cercanía de la hora del cierre. Hay ocasiones en las que al cliente le bajan la santamaría al intentar ingresar a la organización, sin embargo, cuando logra entrar, es común que le digan "está cerrado y no se le puede atender", argumentando razones como "el punto de venta ya se cerró", o simplemente "no le podemos atender, mejor vuelva en la tarde o mañana", generando en algunos clientes un sentimiento de impotencia que algunas veces refleja con reclamos verbales, según su personalidad o visión social.

Una experiencia fallida que se observa comúnmente se presenta cuando el cliente requiere cambiar un artículo adquirido, situación que suele volverse dificultosa por las trabas en la facturación o por que el personal de contacto con el público no tiene la autorización para hacerlo y al estar ausente la persona encargada de ello, la operación de devolución no es posible, sin considerar que en ocasiones la residencia del cliente puede estar en un sitio alejado de la ciudad o incluso en otro municipio.

En las tiendas de ropa o de calzado, comúnmente hay fallas en el acompañamiento al cliente con respecto al proceso de prueba de productos y el pago en las cajas registradoras, pues muchas veces el trato parece despectivo e inadecuado. No es común que el personal haga el acompañamiento permanente y amable que se le debe brindar al público.

También se observa en muchas organizaciones, la costumbre de realizar limpieza en horarios en que todavía hay clientes dentro de las instalaciones, incomodando y a veces entorpeciendo la labor organizacional, algo que no se observa en otras culturas.

Por otra parte, el personal de las aseguradoras actúa cuestionablemente en la respuesta de la gestión de siniestros ocurridos a los bienes de los clientes. La elaboración de contratos de pólizas de seguros se hace rápidamente, pero el servicio para resolver los siniestros representa una traba a la gestión. En los procesos de reclamación se exigen innumerables trámites y se suministra poca información y ayuda al cliente, como por ejemplo en el caso de los vehículos siniestrados, en los que al mismo cliente le obligan a buscar el turno según una lista de talleres disponibles.

En las oficinas públicas, como por ejemplo instituciones de educación, alcaldías, prefecturas, entre otras, es usual ver cómo los servicios al ciudadano son coartados y/o limitados por avisos que establecen día, horario y procedimiento específico para solicitar constancias u otros documentos, así como día y hora diferente para su entrega. A esto hay que agregar el cúmulo de injustas frases que abundan al interior de dichas oficinas como: "Por favor lea el aviso, hoy no se reciben solicitudes, vuelva el día indicado", "La entrega de constancias fue ayer, vuelva la próxima semana", "El computador está dañado y no se sabe cuándo lo van a reparar, por ahora no hay el servicio que usted solicita", "ya está apagado el computador" y tal como éstas justificaciones y/o disculpas, muchas otras se escuchan de manera habitual, convirtiendo al usuario en un elemento irrelevante del escenario de atención

al público en las organizaciones. Generalmente no manejan planes de contingencia ante situaciones adversas al público.

En Venezuela existen instituciones de servicios públicos regionales, nacionales e internacionales que cobran aranceles por sus servicios, para lo cual el usuario debe dirigirse al banco con el fin de depositar el valor correspondiente, teniendo que soportar largas colas, sacar fotocopia del comprobante de depósito y regresar a la institución para entregarlo, entre otros trámites que generalmente se tienen que ejecutar, perdiendo así un tiempo valioso durante el día.

En las oficinas de servicios públicos, el usuario por lo general debe programar varios viajes para retirar un documento o finiquitar un trámite legal que se pudiera realizar en un espacio más corto de tiempo. Quizá esto obedezca a la falta de sistematización de los procesos en algunas organizaciones, o a que los responsables de firmar cada documento no permanecen en la oficina con la debida regularidad de asistencia, entre otras situaciones.

Son habituales en todo el territorio nacional, las largas colas de espera para recibir atención en los servicios públicos, en especial los registros municipales y mercantiles, notarías y demás, pertenecientes al Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN). Esta espera por parte del público pareciera una constante, incluso para el que paga un proceso llamado habilitación que consiste en el valor sufragado por el usuario para habilitar horas de despacho el mismo día, en casos de urgencia jurada y comprobada, según lo señalado en el Artículo 29, del Decreto de Registros y del Notariado (2014). Ahora bien, si el usuario paga a un “gestor” o tiene un amigo/familiar o compadre dentro de la oficina de servicio público, se podrá observar cómo pasa por encima de los demás. En este sentido, el usuario está sometido a la impiedad que se vive en dichas instituciones.

Los servicios de las prefecturas, a pesar de su sencillez, son generalmente demorados en la entrega de los documentos requeridos por

los ciudadanos. Esto puede deberse a que los prefectos por lo general no se encuentran en sus despachos y el usuario debe esperar hasta que el funcionario los firme. Los horarios de estas oficinas públicas son generalmente cortos y hasta tempranas horas de la tarde, por lo que el usuario debe anticiparse a la hora de cierre, de lo contrario no será atendido por alguna disculpa/justificación que tenga el funcionario encargado.

Otros servicios públicos deficientes, son por ejemplo las revisiones de tránsito a vehículos automotores; los permisos de planeación municipal para nuevas construcciones, mejoras o reformas de inmuebles ya construidos; la solicitud de solvencias de todo tipo, el certificado médico, los carnets de pasaje estudiantil, las líneas telefónicas, el servicio de internet, el servicio de gas, entre otros.

En la mayoría de los servicios mencionados en el párrafo anterior, los usuarios enfrentan con frecuencia una serie de situaciones deshonestas por parte de los funcionarios, pues para agilizar los trámites los usuarios deben muchas veces otorgar "beneficios extra" en dinero o en especie. De lo contrario habrá situaciones en que el debido trámite se realizará tras múltiples viajes de ida y regreso para completar los requisitos, que generalmente resultan incompletos desde el principio debido a la desinformación. Existen también, situaciones donde la única forma de obtener el trámite es realizando un pago deshonesto exigido directamente por los funcionarios de la oficina pública (previa negociación en el mejor de los casos), sin la oportunidad de garantías efectivas para interponer una denuncia formal ante una autoridad competente, pues la acción de los organismos públicos es por lo general inefficiente e ineficaz, razón por lo cual se observan altos niveles de corrupción e impunidad.

Es común que los usuarios tengan que contratar "gestores" -personas que tienen contactos e influencias en ciertas organizaciones - para que pueda haber avances en la consecución de documentos, solvencias y en general requisitos que el usuario o ciudadano necesita. Esto también ocurre

en los bancos, donde los gestores llegan sin hacer la cola correspondiente e ingresan a la taquilla directamente con el consentimiento de los cajeros, quienes reciben eventualmente dádivas a título personal o de parte de las empresas para las cuales trabajan.

En los servicios hospitalarios de todo el país, por lo general se escuchan quejas respecto a la atención del paciente, a menos que se tenga algún tipo de influencia al interior de la institución, visto que las áreas hospitalarias por lo general permanecen colapsadas y los pacientes deben esperar varias horas y a veces días para recibir una atención médica completa. En la actualidad, la falta de medicinas y la escasez de personal médico y paramédico han agravado esta situación.

Se ha podido observar una situación particular cuando alguien es presentado a empleados públicos, pues por lo general estas personas ostentan sus cargos al decir “por allá estamos a la orden para lo que necesite por si se le ofrece algo” o “en lo que le podamos ayudar por allá con mucho gusto”, alardeando del poder que le otorgan sus oficios.

También es común escuchar a personas preguntando a sus amigos si conocen a alguien en determinada organización para poder solicitar un servicio con rapidez, y en ocasiones hay respuestas positivas en las que se promete hablar o facilitar el contacto para obtener el objetivo.

A pesar de lo narrado hasta ahora, resulta contradictorio que el servicio al cliente ofrecido en la mayoría de las organizaciones sea considerado como “algo normal” para el ciudadano venezolano, como si se tratara de una alienación a la cual todos se resignan. Es paradójico también, que los venezolanos asistan a las instituciones y lleguen al extremo de sorprenderse cuando se les atiende con amabilidad, como si tratara de algo inesperado.

El diagnóstico y comprensión de las actitudes que la sociedad venezolana tiene en cuanto al servicio al cliente, constituye a su vez, todo un reto para proponer la semilla o el inicio de lo que podría significar una

propuesta para la transformación y cambio de cultura de servicio, aunque semejante desafío puede ir contra la corriente en el intento de provocar variaciones de patrones de comportamiento.

Llevar a cabo lo anterior, implicaría el estudio de no pocos tópicos y contextos que seguramente podrían ayudar en la explicación de las razones que motivan el deficiente servicio al cliente en Venezuela y sus posibles soluciones.

Esta descripción etnográfica confirma panorámica y brevemente, la existencia de varios patrones comportamentales encontrados durante la investigación teórica, como por ejemplo la descortesía y la falta de cortesía, que parecen ser los más observados al interior de las organizaciones del país.

**Anexo 5: Transcripción del diálogo espontáneo de una atención al público en la prefectura el Llano de Mérida**

**Fecha: miércoles 01-10-2014, 3:30 P.M.**

El usuario llega a la prefectura El Llano siendo las 3:30 p.m.

**Diálogo previo al inicio del video:**

- (1) Usuario:** Buenas tardes, ¿por favor para solicitar un documento?
- (2) Funcionaria:** [No responde al saludo] Ya está cerrado, hoy trabajamos hasta las tres y media.
- (3) Usuario:** ¿Pero el horario de trabajo hasta que hora es?
- (4) Funcionaria:** Hasta las cuatro, pero ya no se están recibiendo solicitudes, porque por el día de hoy atendimos público solo hasta las tres y media.
- (5) Usuario:** [Molesto e indignado] Okey, muchas gracias, hasta luego. [No recibe respuesta de la funcionaria y se retira del sitio. Un minuto después regresa hasta la oficina y empieza una grabación de video con un celular donde se registra el siguiente diálogo]

**Inicio de la grabación.**

- (6) Usuario:** Señora, disculpe, ¿el horario usted me dice que es hasta las 4?
- (7) Funcionaria:** Sí señor.
- (8) Usuario:** ¿Pero en alguna parte está estipulado que es hasta las tres y media?
- (9) Funcionaria:** No señor.
- (10) Usuario:** Porque mire, yo sé que ustedes son empleados públicos y se deben a nosotros, las personas que somos los usuarios. Del país donde yo vengo [La funcionaria baja la vista hacia el escritorio y sigue trabajando, no mira a la cara al usuario] los horarios son hasta las cuatro de la tarde, o

hasta las seis. Yo le voy a pedir a usted el favor que usted me reciba esto hoy.

**(11) Funcionaria:** Yo se lo recibo señor, pero yo ya apagué la computadora.

**(12) Usuario:** Por eso, yo estoy grabando esto señora y estoy grabando el reloj también, porque es que yo voy a llamar a estos teléfonos [Aviso fijado en la entrada de la oficina] como llamé hace 15 días con mi suegra, y pues le voy a plantear al señor [T.S.U. Luis Omar Ditta Andrade, Director Estadal del Poder Popular de Política Integral], él me tiene que explicar porque yo estudio administración pública señora, [la funcionaria murmura algo que no se entiende] y yo sé que el estatuto de la función pública dice que los horarios son hasta esa hora.

**(13) Funcionaria:** Está muy bien señor, pero si usted me ve, yo no estoy jugando.

**(14) Usuario:** Yo sé que no.

**(15) Funcionaria:** Yo estoy elaborando otro trabajo.

**(16) Usuario:** Pero a usted no le cuesta nada recibirme esto.

**(17) Funcionaria:** Venga yo se lo recibo, pero no se lo puedo elaborar ahorita porque la computadora ya la apagué.

**(18) Usuario:** Pero hay unos formatos.

**(19) Funcionaria:** Ah, ¿es para banco?

**(20) Usuario:** Es para banco.

**(21) Funcionaria:** Bueno, para banco no se lo van a aceptar en el formato.

**(22) Usuario:** ¿No?

**(23) Funcionaria:** No. Por eso es que nosotros preguntamos, para banco o para cualquier otro trámite. Si usted me dice que es para cualquier otro trámite yo hago el formato entero [interrumpe el usuario]

**(24) Usuario:** No, es para SICAD 2.

**(25) Funcionaria:** Entonces es por computadora.

**(26) Usuario:** Ajá.

**(27) Funcionaria:** Y yo la computadora ya la apagué.

**(28) Usuario:** Usted la apaga a las tres y media.

**(29) Funcionaria:** Cuando tengo trabajo de hacer, sí. Y estamos finalizando el mes, y si usted ve yo estoy contando constancias, estoy sacando informe, porque el viernes los debo entregar.

**(30) Usuario:** Okey, bueno señora está bien, eso es todo. Muchas gracias.

**(31) Funcionario:** A la orden señor. Y mi nombre es Iris Araujo.

**(32) Usuario:** Bueno, Okey.

**(33) Funcionaria:** Por si quiere ir a denunciar.

[Fin de diálogo]

www.bdigital.ula.ve

Anexo 6: Aviso fijado en la oficina de la prefectura el llano



## Anexo 7: Publicidad-Taller de atención al público en Venezuela

### *Alcaldía de Mérida dictó taller de "Atención al Público"*

Publicada el 06/04/2017 en [Gobierno eficiente y transparente](#)

Me gusta Compartir Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.



Como una formalidad y preocupación en facilitar a los usuarios de las diferentes oficinas adscritas a la municipalidad y que tienen que ver en todo lo que atención al público se refiere, la Alcaldía de Mérida a través del departamento de Atención al Ciudadano y la colaboración de la Universidad de los Andes, ha dispuesto facilitar el taller "Atención al Público" para funcionarios que laboran en esta área.

Así lo dio a conocer Manuel Montilla jefe de la citada dependencia quien expresó, que la intención en la realización de dicho taller se manifiesta en dar a todos aquellos funcionarios que trabajan directamente con la administración pública un nivel de empatía y de esta manera prestar un mejor servicio a quienes

diariamente hacen uso de esas oficinas.

Agregó, que este curso el cual se está desarrollando durante los días 5 y 6 de abril en un horario de 9 a.m a 1 p.m participan más de 30 funcionarios municipales, indicó además que por directrices del alcalde Carlos García próximamente se estarán efectuando talleres como Oratoria, Talento Humano y Trabajo Bajo Presión entre otros.

Por su parte, Jorge Valencia quien es el orientador y facilitador de este importante taller indicó, que el curso va dirigido a la concientización de las personas que a través de unos patrones culturales, muestran los aspectos históricos y sociales para el cambio en sus comportamientos y de esta manera ser mejores personas y mejores ciudadanos, acotó.

Me gusta Compartir Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

#### Comentarios:

0 comentarios

Ordenar por



Agregar un comentario...

Facebook Comments Plugin



## **Anexo 8: Modelo pedagógico propuesto como intento de solución a la problemática de atención al público en Venezuela**

Como último anexo de esta investigación, se incluye una presentación realizada en el programa aplicativo Power-Point de Microsoft, correspondiente al modelo pedagógico propuesto para intentar solucionar la problemática objeto de este estudio.

En el aparte denominado “análisis de la aplicación del modelo pedagógico” se ha explicado cómo este modelo sirvió de herramienta didáctica en el taller de “Atención al público en Venezuela” impartido a siete grupos de personas en los últimos cuatro años. Se espera que el modelo siga aportando a la solución de la problemática en cuestión, al compartir la información del estudio, la cual invita a la reflexión y análisis sobre los aspectos fundamentales que se deben revisar y modificar en lo concerniente a las dimensiones culturales y las motivaciones humanas predominantes en las prácticas de atención al público.

A continuación, se desglosa la estructura o contenido general del modelo pedagógico propuesto, sin embargo, se aclara que este puede variar de acuerdo con el tipo de auditorio y el tiempo destinado para cada taller:

- Concepto de atención al público.
- Modelos de calidad gubernamentales.
- Los clientes, la calidad del servicio y su satisfacción.
- Frases célebres sobre la importancia del cliente.
- El buen servicio a los clientes.
- Razones del servicio deficiente.
- La importancia del lenguaje no verbal.
- Video 1: Atención al público y amabilidad.
- Posibles raíces de la problemática de atención al público en Venezuela.
- Elementos, características e influencia de la cultura en el comportamiento.

- Video 2: Cómo nace un paradigma.
- Extremos de la crítica cultural
- Posibilidad de un cambio de cultura.
- Contradicción del venezolano.
- Dos dificultades para intentar un cambio de actitudes en la atención al público.
- Evidencia histórica y literaria de la reincidencia del servicio deficiente en Venezuela.
- Hallazgos de 20 investigaciones realizadas en empresas venezolanas.
- Video 3: Atención al cliente en Venezuela.
- Rasgos culturales identificados en la literatura nacional venezolana.
- Algunos avisos acostumbrados que limitan la atención al público en Venezuela.
- Referente universal de la calidad del servicio.
- Etologías o estudios científicos del carácter y modos de comportamiento de los venezolanos.
- Triangulación de autores y métodos.
- Reflexiones finales.
- Importancia de impulsar un cambio en nuestra cultura venezolana.

Las diapositivas del modelo pedagógico propuesto se pueden visualizar a partir de la siguiente página:

# LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN VENEZUELA

Facilitador:  
Esp. Jorge Valencia

## Formación universitaria

- Administrador de Empresas (U. Nacional de Colombia).
- Administrador Público (E.S.A.P-Colombia).
- Ingeniero de Sistemas (U. Antonio Nariño de Colombia).
- Diplomado en perspectivas de la pedagogía social en el contexto de las teorías críticas (U. Luis Amigó -Colombia).
- Especialización en Docencia Universitaria (U. Santo Tomás -Colombia).
- Maestrante en Administración-Mención Gerencia (CIDE-ULA-Venezuela).  
Tesis: "Cultura y vocación de servicio: Atención al público en Venezuela".
- Doctorando en Ciencias Humanas (HUMANIC -ULA-Venezuela).  
Tesis en curso: El enfoque de las capacidades de Amartya Sen como alternativa del fracaso de los modelos de desarrollo en Venezuela..

## Otros estudios relacionados

### Colombia

- Conferencia Taller "SERVICIO AL CLIENTE". COMPUEST. - 2000: 8 Horas.
- Seminario "Cultura de Autocontrol". Cámara de Comercio de Pereira - 2002, 8 H.
- ISO 9001:2008 Fundamentos de sistemas de gestión de calidad. SENA - 2016. 40H.
- Servicio al cliente: Un reto personal. SENA-2017 - 40 Horas.
- CRM-Gestión de las relaciones con los clientes. SENA-2017 - 40 Horas.

### Venezuela

- Etnografía aplicada: Técnicas y epistemología. DCH-ULA 2017 32 H.
- Etnografías ¿Verdad y Representación? DCH -ULA 2018 12 H.
- La Pragmática y la Lingüística como ciencias sociales. DCH-ULA 2017 20H.
- Análisis del Discurso. DCH-ULA 16 H.

## Experiencia laboral – Colombia

- Coordinador Acad. y Docente - American Business School -Mzles-1991-93
- Jefe: sistemas, Personal, Costos - FRUTASA SA - Chinchiná-1993-97
- Propietario, director, docente - TECNOSISTEMAS -Chinchiná- 1997-2016
- Líder de proceso – División de Sistemas – CHEC -Manizales -1999
- Administrador – Hospital San Marcos de Chinchiná – 2000-2001
- Presidente ejecutivo –Cámara/Comercio y Registro. MII-Chinchá-2001-2002
- Candidato a Alcaldía -Municipio de Chinchiná-Caldas-P. Conservador-2003
- Gerente, propietario – TELESISTEM – Cúcuta – 2003-2008

## Experiencia laboral – Venezuela

- Gerente, propietario – CENSELCA – Mérida – 2003-2013
- Gerente, propietario – TECNOALARMAS – El Vigía – 2004-2009
- Gerente, propietario – Residencias estudiantiles de Mérida – 2009...

# LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

## ATENCIÓN AL CUIDADANO O USUARIO

Propia del **sector gubernamental o de los servicios públicos**: Universidades públicas, Alcaldías, gobernaciones, SENIAT, INCES, CADAFE, Ministerios, etc.

## ATENCIÓN AL CLIENTE O CONSUMIDOR

Propia de las **organizaciones privadas**: Centros comerciales, tiendas de cadena, supermercados, talleres, etc.

El término **CONSUMIDOR** se ha acuñado, para el estudio del comportamiento del consumo.

# LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

- Es la atención al usuario o ciudadano, más conocida como **atención al cliente**, una poderosa herramienta de la mercadotecnia o marketing .
- La **Mercadotecnia**, es el conjunto de principios y prácticas que buscan el **aumento del comercio**, especialmente de la demanda (del consumidor) .
- En el sector público, el marketing busca el aumento de los ingresos con la prestación de servicios y el llamado a los ciudadanos a cumplir con el pago de sus impuestos .



## LAS FORTALEZAS DEL VENEZOLANO

La promoción del bienestar desde la psicología positiva  
Garassini y Camilli (2014)

El venezolano posee grandes fortalezas como la gratitud, la pasión, la espiritualidad, el humor y el perdón (pp. 7-9), sin embargo, es paradójica la forma en que atiende al público desconocido. Por ello, es preciso que inicie prontamente un proceso de auto revisión guiado por sus potencialidades.

«Podemos mirar si estamos cultivando, y con qué frecuencia emociones positivas al recordar nuestro pasado al experimentar el presente o al planear nuestro futuro, o si por el contrario estamos rumiando los fracasos del pasado, saboreando las alegrías del presente o desbordando pesimismo con el futuro» (p. 26)

### Modelo de calidad gubernamental INTRAGOB

Sánchez, Rincón y González (2005) – México.

- Ejemplo de eficiencia y eficacia en las organizaciones del sector público mexicano.
- Está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (AFP), a consolidar el servicio civil de carrera, a desarrollar una cultura de calidad y a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad (p. 4).

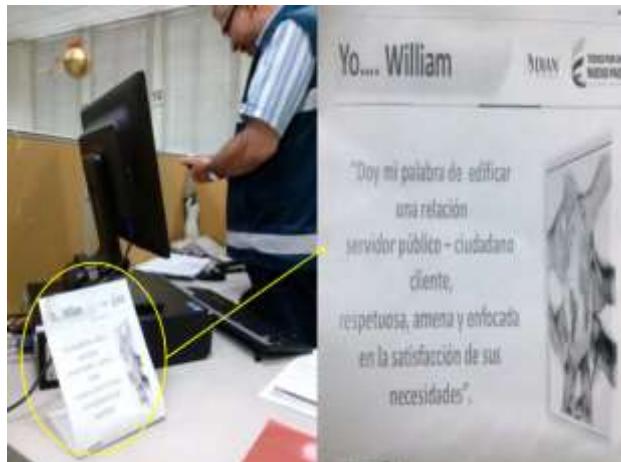
### Directrices detalladas para la mejora de la administración tributaria en América Latina y el Caribe

Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos USAID (2013)

Este documento expone los esfuerzos con resultados positivos realizados sobre la calidad de los servicios al usuario en el sector público de la región Latina y el Caribe.

Las administraciones tributarias de todos los países deben "establecer su visión enfocada en los contribuyentes (ib.)" (p. 126).

"Casi todos los países de Latinoamérica y el Caribe (LAC) han iniciado algún tipo de programa de servicio al contribuyente" (p. 137). Venezuela no participa.



### LA GERENCIA DE EMPRESAS

Drucker (1957/1974)

"Existe una sola definición válida de la finalidad de la empresa comercial: **crear un cliente**" (p. 50).



Peter F. Drucker  
(1909-2005)

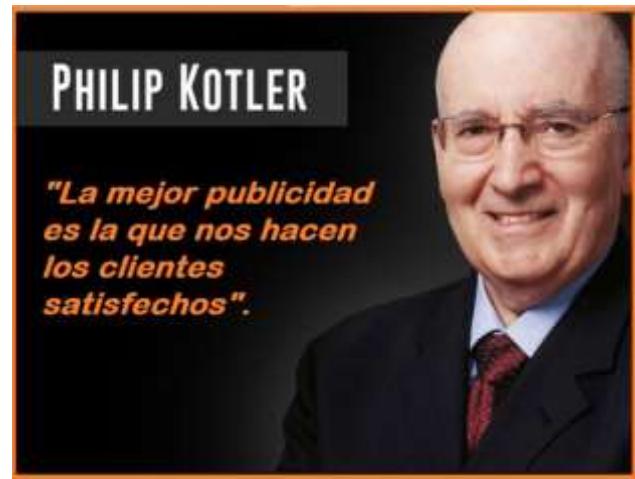
El negocio de toda empresa es lograr **la satisfacción del cliente**" (p. 65).

**La calidad del servicio** es un factor determinante de la decisión del comprador (p. 72).

## Frases célebres sobre la importancia del cliente

PHILIP KOTLER

*"La mejor publicidad es la que nos hacen los clientes satisfechos".*



"Sólo hay un jefe: **el cliente**. Y él puede despedir a todo el mundo en la compañía, incluyendo al presidente, solo con gastar su dinero en otra parte"

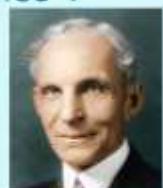
**Sam Walton**



fundador de Wal-Mart, la cadena de tiendas al menor más grande del mundo

"No es el empleador quien paga el salario. Los empleadores sólo manejan el dinero. Es el **cliente** quien paga los salarios".

**Henry Ford**



Fundador de la primera empresa de automóviles en el mundo.

"Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos"

**Walt Disney**



Fundador de el Mundo de Disney  
(Disney World)

"Tu objetivo como empresa no es tener solamente el mejor servicio al cliente, sino que sea legendario".

**SAM WALTON**

Fundador de Wal-Mart



**“Tu cliente más insatisfecho es tu mejor fuente de aprendizaje”**



**Bill Gates**

Fundador de Microsoft

**“Los clientes no esperan que seas perfecto. Esperan que les aportes soluciones cuando tienen algún problema”**

**Donald Porter**



V.P. de la Aerolínea British Airways.

**“Supera las expectativas de tus consumidores. Dales lo que quieren y un poco más”**



**SAM WALTON**

Fundador de Wal-Mart

**“Cuanto más se implique con su cliente, las cosas se vuelven más claras y más fácil es determinar lo que debería hacer”**

**John Russell**

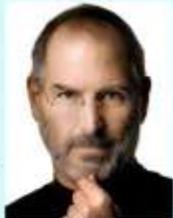
Presidente de Harley Davidson



**“Mantente cerca de tus clientes. Tan cerca que seas tú el que les diga lo que necesitan, mucho antes de que ellos se den cuenta de que lo necesitan”.**

**Steve Jobs**

Fundador de Apple Inc.



**“Al cliente hay que atenderle bien y rápido. Un cliente bien atendido pasa a ser suscriptor de tu empresa”.**

**Ricardo Lop**

Propietario  
Aceros de Hispania



**"Escucha a todos en tu empresa e incentiva la comunicación, los empleados en la línea del frente, los que normalmente hablan con el consumidor, son los únicos que saben lo que está pasando ahí afuera"**

**SAM WALTON**

Fundador de Wal-Mart



#### **¿Quién es un cliente? Albrecht y Bradford (1990:19)**

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. Él paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. No lo olvide nunca.

#### **Componentes básicos del buen servicio (Poppe, 1989)**

1. **Personalidad:** Sea amigable, cortés y amable con el público y con sus ayudantes. Conserve su buen humor y lo mismo hará su público.
2. **Puntualidad:** Nunca llegue tarde a su trabajo o a una cita con un cliente.
3. **Atenciones a los clientes:** Invite a sus clientes a sentarse, a un café o leer algo mientras espera, esto le dará profesionalismo.
4. **Diga la verdad:** No minta a su público, así ganará seguridad y confianza.
5. **Sea atento y ameno:** Los buenos modales, salude, sonría y despídase.
6. **Horas hábiles:** Horarios cómodos para el público. Mantenga en su oficina. Sea localizable.
7. **Diligencia:** Demuestre su capacidad de respuesta y todos sus empleados seguirán su ejemplo. Ofrezca variedad de posibilidades.
8. **Ser complaciente con el público:** Te dará credibilidad y fiabilidad.
9. **Reconozca sus errores:** Tenga las agallas de reconocer su culpa, nadie es perfecto y su público no puede esperar que usted lo sea.
10. **Aprenda a escuchar:** Intervenga con su público solo cuando sea necesario. Demuestre sensibilidad e interés auténticos.

#### **¿Qué busca obtener el cliente o usuario cuando es atendido?**

- Una atención amable y personalizada con más que un saludo cordial de bienvenida.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Un buen servicio de entrega con rapidez.
- Un horario cómodo para ir a pagar.
- Una razonable variedad de posibilidades.

## RAZONES POR LAS QUE EL SERVICIO AL CLIENTE O USUARIO PUEDE SER DEFICIENTE - INSATISFACCIÓN

- Empleados **negligentes** (descuidados, prepotentes).
- Entrenamiento **deficiente** (Capacitación).
- **Actitudes negativas** de los empleados hacia los clientes.
- **Diferencias de opinión** entre lo que la organización piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los trate.
- **Carencia de una conducta centrada en el cliente** dentro de la compañía.
- Deficiente manejo de las quejas.
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, los cuales tienen deficiencias para asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela o a los usuarios.
- **Maltrato frecuente de jefes a empleados y estos a los clientes.**

## TERESA BARÓ LA GRAN GUÍA DEL **LENGUAJE NO VERBAL**

Otros apuntes en nuestra colección para mejorar el éxito y la felicidad



MÁS IMÁGENES

### **EL LENGUAJE NO VERBAL** Teresa Baró (2012)

«La falta de una mirada y de una sonrisa hacia el cliente, es una señal de desprecio y de ignorancia»

«Una persona que está en un puesto de atención al cliente y no es capaz de mirar y sonreír, entiendo que es una persona muy desgraciada\* porque tiene que aguantar durante toda su jornada laboral, la necesaria interacción con los desconocidos que acuden a este servicio. Si no se alegran de poder atender a estas personas, mejor es que cambien de trabajo» (p. 53).

Tal como lo ha dicho Livingstone (2011), «es muy difícil suprimir los signos no verbales que traicionan nuestros auténticos sentimientos» (p. 94).

\* Para los españoles, RAE, una persona desgraciada es una persona que no tiene gracia, persona que carece de gracia o atractivo. En Latinoamérica, esta palabra tiene varias interpretaciones dependiendo del país.

### Gestos de amabilidad y cortesía



**Gestos opuestos a la amabilidad y la cortesía**



### En vez de un rotundo ¡YA VA!

Podriamos sonreír, seguido de:  
¡Un momento por favor y disculpel o  
¡Regáleme un minuto y le atiendo!



**En la organización venezolana es común enfrentar estas situaciones:**

- Está cerrado.
- Vuelve mañana.
- Ya apagamos el computador.
- Hoy no se reciben solicitudes.
- La entrega de constancias es el jueves.
- El que acomoda la impresora no está.

**¡Yo no tengo la culpa!**

### VIDEO 1 - Atención al público y amabilidad.

<https://www.youtube.com/watch?v=fvXyruvlwUo>

## Posibles raíces de la problemática de atención al público en Venezuela

### ADVERTENCIA

- Las investigaciones citadas a continuación son autoría de expertos, magisteres, doctores y científicos, la mayoría nacidos en Venezuela.
- Se debe procurar la empatía, es decir, colocarse en el lugar del otro para identificarse con él, pues se trata de comprender el comportamiento del venezolano y los elementos que lo han constituido.
- Es necesario ubicarse desde una perspectiva exterior al ser venezolano, para recibir e interiorizar el mensaje, pues su objetivo es generar conciencia para contribuir al mejoramiento de las actitudes en nuestra sociedad.
- Los contenidos expuestos son un importante espejo cultural en el que todas las generaciones deben verse y juzgarse.

### CULTURA

kottak (2011). «Las culturas son tradiciones y costumbres, transmitidas mediante aprendizaje, que forman y guían las creencias y el comportamiento de las personas expuestas a ellas. Los niños aprenden tales tradiciones al crecer en una sociedad particular, mediante un proceso llamado **enculturación**. Las tradiciones culturales incluyen costumbres y opiniones, desarrolladas a través de generaciones, acerca del comportamiento adecuado e inadecuado. Dichas tradiciones responden a algunas de las preguntas siguientes: ¿cómo haremos las cosas?, ¿cómo daremos sentido al mundo?, ¿cómo distinguiremos el bien del mal?, ¿qué está bien, y qué está mal?» (p. 5).

## CULTURA

**Schein (1988).** «Un modelo de presunciones básicas... que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas» (pp. 25-26).

**Gan y Triginé (2006).** «Una buena parte del éxito de las culturas empresariales de los países emergentes del sudeste asiático se fundamenta en una actitud de mejora constante, de auto perfeccionamiento, cultura de la calidad... En cambio, en nuestro contexto prevalece una visión de intervenir solo cuando las cosas van mal. Seguramente habrá escuchado la expresión: Funciona, no lo toques!» (p. 309).

## Características de la Cultura

- Es transparente para los que viven en ella.
- La cultura se analiza desde las ciencias humanas, en particular: Antropología, Sociología, Psicología Social.
- Es frecuente que personas foráneas o extranjeras describan la nueva cultura. (Etnografía) y a veces realicen comparaciones con la suya (Etnología).
- No es perceptible porque las personas no son conscientes de las acciones que realizan.
- Nadie puede cambiar lo que no conoce.
- Se puede dar un cambio cultural a través de la toma de conciencia y la voluntad de las personas al verse en su espejo cultural.

## EFFECTOS DE LA CULTURA

La cultura en todos sus ámbitos, obedece a modelos de comportamiento estandarizados que las personas aprenden y toman como guías de conducta social, los cuales se replican arraigadamente en el transcurso de sus vidas. La cultura organizacional venezolana es considerada débil y esta realidad ha sido enunciada durante años por ilustres venezolanos y observadores extranjeros de diferentes épocas. Conocer dichos estudios es fundamental para intentar un cambio de actitudes.

## ELEMENTOS DE LA CULTURA



## Edgar Morin

**“Los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos”**

(Los siete saberes necesarios a la educación del futuro, 2000, p. 29)

## INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL COMPORTAMIENTO

**Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske (2013)** señalan que “la cultura nacional, las subculturas, la cultura organizacional y la historia influyen en los patrones de comportamiento de los empleados y en las estructuras y procesos de las organizaciones” (p. 63).

**Brown y Moberg (1983)** señalan que los “factores socio-culturales ejercen una gran influencia en las organizaciones” (p. 69) y agregan lo siguiente:

**Davis y Newstrom (1999)** indican que los estudios de McClelland, “revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros” (pp. 127-128).

## INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL COMPORTAMIENTO

Hoyer y MacInnis (2010) "las influencias culturales también afectan a conductas como la paciencia... las diferencias culturales pueden afectar la forma en que los consumidores piensan y se comportan" (p. 313).

Mendenhall citado por Kreitner y Kinicki (1997) "La cultura influye a la conducta organizativa de dos maneras. Los empleados traen al trabajo su propia cultura social en forma de costumbres y lenguaje. La cultura empresarial, un subproyecto de la cultura social, en cambio afecta a los valores/ética, actitudes, presunciones y expectativas individuales" (p. 33).

Geert Hofstede citado por Koontz, Weirich y Cannice (2012) "la cultura de un país influye sobre el comportamiento de los empleados" p. 76).

## INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL COMPORTAMIENTO

- Gibson et al. (2013) consideran "la cultura organizacional como una perspectiva desde la cual se puede entender el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones" (p. 30).
- "la conducta humana influye enormemente en la eficacia de cualquier organización" (p. 6).
- "en términos de cultura, la socialización incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los más nuevos" (p. 41).
- "las organizaciones pueden funcionar de manera eficiente sólo cuando los empleados comparten valores" (p. 32), el asunto es que "los valores son las ideas de una sociedad acerca de lo que es correcto o incorrecto" (ib.)

## INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL COMPORTAMIENTO

- Schein (1988) la cultura empresarial u organizacional obedece al "nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno" (p. 24).
- Ivancevich y Lidwell en Gibson et al. (2013) sostienen que "los valores de la sociedad influyen en los valores de la organización, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, ocio, familia y comunidad" (ib.)
- La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás (Kotler y Armstrong, 2012, p.86).

## LAS ACTITUDES DEL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES

La organización social y los procesos sociales dependen mucho de las actitudes de los individuos y están profundamente relacionados con la formación de esas actitudes. Las instituciones del gobierno, religiosas y de bienestar social, deben sus formas de ser a las actitudes humanas y estas a su vez influyen las actitudes de los sujetos que entran en contacto con ellas (Cueli et al., pp. 511-512).

## VIDEO 2

### - Cómo nace un paradigma.

[https://youtu.be/t\\_2tIKzDg8](https://youtu.be/t_2tIKzDg8)

## Influencia de la Cultura en el personal

- Peñaloza (2005): «La cultura es un aspecto crucial para entender el comportamiento de las organizaciones hacia el servicio» (p. 136).
- Los factores históricos y socio-culturales ejercen gran influencia en los patrones de comportamiento del personal de las organizaciones: (Brown y Moberg, 1983:69; Kreitner y Kinicki, 1997:33; Hoyer y McInnis, 2010: 313; Gibson y otros, 2013:63); .
- Müller (1999): La cultura organizacional «define los valores [o antivalores] que predominan en el personal de una empresa... la forma de hacer las cosas, la actitud del personal» (p. 24).
- Maldonado (2015): La cultura de servicio es el «auténtico sentido de entregar lo mejor que se tiene como persona para ayudar a otros en un ambiente determinado» (p. 104).

## Extremos de la crítica cultural

Herskovits (1952).

- **Etnocentrismo:** Tendencia a considerar la cultura propia como superior y a utilizar los estándares y valores propios para juzgar a los extranjeros. El etnocentrismo se atestigua, cuando la gente considera que sus creencias culturales propias son las más veraces, más adecuadas o más morales frente a las de otros grupos (pp. 41-42).
- **Relativismo Cultural:** Respeta las diferencias culturales y «subraya el valor de diversos modos de vida, y no el de uno solo, significa afirmar los valores de cada cultura» (p. 92).
- **Los referentes universales:** Pueden ayudar a dirimir las controversias entre estos extremos.

## ¿Es posible cambiar la cultura?

- Müller (1999): «En ocasiones resulta necesario cambiar la cultura de una empresa o acelerar su proceso de mejoría» (p. 26).
- Katzenbach citado por Ivancevich y otros (2006): «Las culturas son tan evasivas y están tan ocultas que no pueden diagnosticarse, manejarse, ni modificarse adecuadamente... los administradores a quienes les interesa tratar de generar cambios culturales enfrentan una tarea difícil» (p. 46).
- Hofstede (2012): Las culturas organizaciones con «una adecuada atención por parte de los gestores, así como el dinero y tiempo suficientes, pueden modificarlas y controlarlas» (p. 427).
- Cordeiro (1988): En Venezuela «no hacen falta más diagnósticos... Es tiempo de actuar» (p. 162).

## La contradicción del venezolano Barroso (1997)

- La contradicción está en tener sol y sentirnos ciegos porque no vemos lo obvio... Venezuela es un país con gran necesidad de hacer las cosas de otra manera, pero aún permanecemos encadenados a una manera de pensar y sentir con una visión miope, con poco compromiso, con objetivos y muchos mapas de subdesarrollo... **El extranjero que viene se asombra de ver el absurdo** (pp. 25-26).

## Dos dificultades a superar para intentar un cambio de actitudes en la atención al público

### Susceptibilidad del venezolano

Lisboa en Pino y Calzadilla (2012): Ministro de Brasil, vivió en Venezuela (1843-1844, 1852-1854). "En las clases altas observé... una susceptibilidad extrema, nacida tal vez, de la conciencia que tienen del atraso de su país y del temor que los extranjeros les critiquen y se mofen" (p. 47).

Tallenay en Pino y Calzadilla (2012): Hija de cónsul francés y esposa de Ministro Belga. Visitó Venezuela (1878 y 1881). Tuvo "la oportunidad de constatar hasta qué punto les gustan los elogios y son sensibles a la crítica, aún a la más benévolas" (p. 365).

Herrera-Luque (1961/1977:55) expresa que le llama la atención en Venezuela "una serie de individuos que, aunque para el vulgo parecen normales, merecen de la psiquiatría el término de... susceptibles, pleíticas y quisquillosos" (p. 55).

### Susceptibilidad del venezolano

Ochoa (1988): "El venezolano es susceptible, fácilmente se ofende" y tiene mucho cuidado en colocar a los demás en una posición que pudiera considerar de ofensa (p.60).

Granell, Garaway y Malpica (1997): "Al venezolano se le ve como altivo, orgulloso, intolerante al mal trato e inclinado a mostrarse profundamente ofendido si siente que se le está irrespetando" (p. 44).

Rial, (2000): "Los venezolanos somos extremadamente susceptibles a la crítica ajena. Cualquier palabra desfavorable hacia nuestro comportamiento o nuestra capacidad es recibido, en el mejor de los casos, con argumentos que desvían la culpa hacia otras personas, o que tienden a desvirtuar el autor del comentario. Con frecuencia, los criticados responden a quien los cuestiona con cañonazos verbales y hasta físicos" (pp. 254-255).

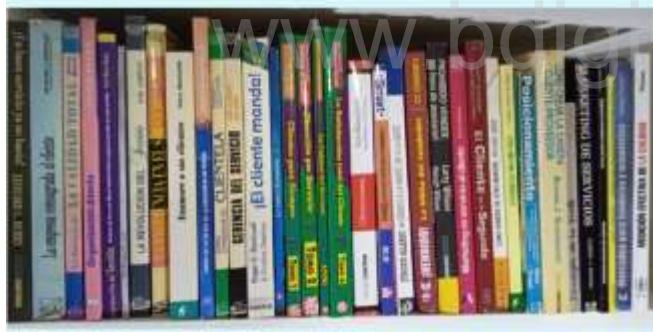
### Susceptibilidad del venezolano (continuación)

Rial, (2013): La aversión del venezolano a ser criticado puede comprobarse en todas partes... En Venezuela, la crítica genera con frecuencia una reacción defensiva... Muchos de los conflictos que se producen en el país, a todos los niveles, son producto de este rasgo social y de su combinación con la creencia en las causas únicas y la tendencia a la polarización... Como todos estamos conscientes de que los enfrentamientos y señalamientos de errores van a resultar en batallas campales o en guerras a muerte, la sociedad ha encontrado, para la mayoría de los casos, una solución de compromiso que no es otra sino que no se critique a nadie, de manera que quien lo hace mal no lo sabe porque nadie se lo dice (p.37-38).

### ESCASEZ DE LITERATURA SOBRE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Evidencia empírica de la poca importancia que se da a la atención al público en Venezuela, es que solo fue posible conseguir 2 textos usados sobre el tema en las librerías de Mérida y Caracas. No hubo libros pertinentes al estudio en las ferias del libro. En la biblioteca de economía de la ULA habían pocos textos sobre el tema de investigación.

En un viaje al eje cafetero de Colombia fue posible conseguir unos 35 textos sobre el tema en solo tres librerías.



### Evidencia histórica y literaria de la reincidencia del servicio deficiente en Venezuela



Elias Pino Iturrieta

Dr. en Historia – Colegio de México.  
Miembro Académico Nacional de la Historia – Venezuela.  
Director del Instituto de Investigaciones Históricas UCAB,

Pedro E. Calzadilla:

Lic. en Historia UCV.  
Magíster en Historia Latino- americana - U. de Toulouse Francia.  
Ex-director Centro Nacional de Historia.  
Ex-ministro de la Cultura.



James Mudie Spence en Pino y Calzadilla (2012), británico, estuvo en Venezuela entre 1871 y 1872.

"El gran hall del hotel había sido decorado y preparado para la ocasión con debido respeto al buen gusto artístico; pero aunque los adornos eran muy vistosos, las viandas eran malas, y el servicio peor" (pp. 301-302).

**Francisco Herrera Luque (1927-1991)**

- Venezolano
- Médico, Universidad de Salamanca, 1953.
- Especialización en Psiquiatría, Madrid, 1955.
- Doctor en Ciencias Médicas – 1961 – Tesis: *Bosquejo para una interpretación antropológica de Venezuela*.
- Profesor UCV.
- Escritor - 13 obras.
- Embajador de Venezuela en México, 1974-1977.
- Individuo de número de la academia nacional de médicos.

Books by Francisco Herrera Luque:

- La Huella Perenne
- La Historia Familiar
- La Historia de las Indias
- Los Viajeros de Indias

### Calidad de servicio en un sector empresarial de área metropolitana de Caracas – Requena y Serrano (2007)

#### Citan a Francisco Herrera Luque (1981) – La historia Fabulada

En Venezuela existe el común problema para todos los consumidores a la hora de obtener algún servicio, (sea éste de cualquier índole) de cuestionarse las siguientes interrogantes: ¿Cuánto debo esperar para recibir un servicio en este establecimiento comercial o en determinada oficina pública?, ¿Cuáles son mis expectativas de calidad de servicio a la hora de contratar un servicio? Dichas respuestas resultan difíciles de responder consecuencia de la falta de cultura de servicio que caracteriza a las instituciones venezolanas (pp. 14-15).

**Alberto Rial**

**ORGANIZACIONES, EMPRESAS Y MONTONERAS**

Editorial Gílmac

- Venezolano
- Ing. Geofísico U.C.V.
- Master en Gerencia – MIT Instituto tecnológico de Massachusetts.
- Cargos gerenciales en la industria petrolera nacional y extranjera.
- Autor del libro "La Variable Independiente", estudio que versa sobre la cultura de la sociedad venezolana y sus consecuencias sociales, económicas y organizativas.

### Organizaciones, Empresas y Montoneras

**Alberto Rial (2000)**

Año 1993, agencia bancaria de Caracas, perteneciente a uno de los bancos más importantes del país:

«Luce limpio, bien cuidado y tecnológicamente al giorno; aparte del mobiliario moderno y de la tabiquería en tonos sobrios, hay electrónica por todas partes... La ilusión se rompe, sin embargo, en el mismo momento en que se inicia la interacción del cliente con el personal que debe atenderlo y resolvérle sus problemas. Es ahí cuando, a pesar de la parafernalia, se nota que los chamos de la caja pierden un tiempo precioso conversando entre ellos y contándose chistes, o que la señorita de cambio no entiende la transacción que tiene que hacer, o que los teléfonos revientan y nadie los atiende, o que sencillamente y para callar todas las voces de protesta, "señores, el sistema se cayó; buenas noches» (p. 161).

“Ninguna receta funciona si no se invierte, primero y sobre todo, en la gente” (p. 163).

**MERCADOTECNIA  
EN VENEZUELA**

CONTENIDO: Comercio exterior de Venezuela

Gráfico: Curva de demanda y oferta.

Editorial: MONTAÑA BLanca

Por Francisco Gómez Rondón

### Francisco Gómez Rondón (1999)

“Es notoria la falta de empresas de turismo interno, bien organizadas, que ofrezcan un servicio seguro y de calidad, que provoquen volverlos a utilizar” (p. 4-29).

El autor afirma que en Venezuela hay personal en diferentes empresas, que **atiende al turista sin la menor consideración, ni la más elemental fórmula de cortesía** resultando a veces víctima de un verdadero “atraco legal”.

### Francisco Gómez Rondón (1999)

"Cada una de estas empresas debería estar dirigida por profesionales capacitados en Mercadotecnia turística, y todo su personal debe ser entrenado en sus respectivos oficios, con la mira puesta siempre en la satisfacción plena de las necesidades y deseos de los usuarios, de manera que éstos, al quedar satisfechos, por las atenciones recibidas; aun cuando NO sean precisamente baratas, queden, NO solamente dispuestos a volver; sino también a RECOMENDAR el servicio a familiares y amigos; lo cual resulta ser la mejor de todas las publicidades y promociones" (p. 4-30)

### Marketing es servicio al cliente

**Marlene Peñaloza (2005)**

- Lic. en Administración ULA.
- MSc. en Administración Pública.
- Dra. en Economía Aplicada.
- Profesora ULA.
- Directora del CIDE-ULA.

El servicio es una ventaja competitiva en las actividades de mercado, sin embargo, «a juzgar por la realidad mostrada en muchas de las organizaciones del medio venezolano, no le han dado a este componente la importancia que merece» (p. 107).



### Éxito Gerencial y Cultura – Oportunidades en Venezuela

Granell, Garaway y Malpica (1997)

En ocasiones, la escasa orientación al cliente y el trato poco cortés con el extraño parecieran ser contrapuestos con la jovialidad y sociabilidad del venezolano. Pero esta aparente contradicción podría ser superficial. Al extranjero que llegue a Venezuela quizás le sorprenda cierta indiferencia –y hasta rudeza- con la cual podría ser tratado por un oficial de Extranjería. Es probable que no le mire a los ojos, que apenas le salude y que hasta le devuelva sus documentos de mala gana. Igualmente si va a una tienda y pregunta por un par de zapatos, notará, quizás en contraste con su país de origen, que la dependienta no tiene el menor interés por vender o por hacer algún esfuerzo para enseñarle los distintos modelos (p. 44).

### Éxito Gerencial y Cultura – Oportunidades en Venezuela

Granell, Garaway y Malpica (1997)

En un mundo tan globalizado y competitivo como el actual, la orientación y atención al cliente es un factor fundamental. En Venezuela, ésta es una debilidad importante de la cual se lamentan de manera consistente las empresas de servicio más variadas... Empresas de comida rápida, de servicios básicos, de turismo, de consumo masivo, todas ellas, además de tener problemas de alta rotación de personal, suelen tener muchas dificultades para lograr que sus empleados traten con amabilidad y cortesía a sus clientes. (p.44)

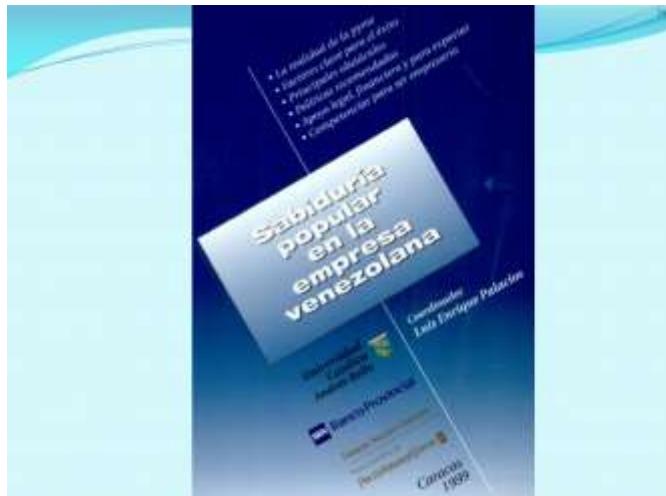
### Elena Granell

Éxito Gerencial y Cultura – Oportunidades en Venezuela  
Granell, Garaway y Malpica (1997)

«Una población que no quiere ser servil termina siendo no servicial... Al venezolano se la ha inculcado que es rico y el rico no sirve, se le sirve a él. Tiene complejo de rico y no es nada servil» (p. 43).

«El venezolano puede confundir la orientación al cliente con rebajarse o ser servil» (p. 44).

En la relación empleado -cliente, el personal de cara al público en Venezuela «primero tiene que sentir que es el otro el que está dispuesto a romper el hielo y tratarlo como igual» (ib.).



### Luis Enrique Palacios Alzuru (1999) UCAB

"En Venezuela, hay una profunda creencia de que **servir a los demás es cosa de esclavos** y por tanto no se ha creado una cultura orientada al servicio. Por supuesto que en esas condiciones, cualquiera que mantenga un servicio relativamente bueno, logra triunfar frente a competidores mediocres" (p. 126).

**Piñango (2005).** "Al venezolano no le gusta dar buen servicio... para los criollos servir bien a los demás significa 'arrastrarse'" (p. 6).

**Maestre (2008).** En Venezuela "Los trabajadores en la industria de servicios (y algunos empresarios también) todavía confunden atención con servilismo y gentileza con sumisión" (p. 9).

### HALLAZGOS DE 20 INVESTIGACIONES REALIZADAS EN EMPRESAS VENEZOLANAS

**Morillo y Morillo (2016)-ULA.** Satisfacción del usuario y calidad de servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida.

- "Los niveles de calidad del servicio se mostraron levemente desfavorables o deficientes" (p. 127).
- Los resultados del estudio, revelan que los establecimientos de mayor categoría son los que presentan menores niveles de calidad de servicio.

**Torres (2014)-ULA.** Diseño de un programa de gestión de experiencias para el aumento de los niveles de satisfacción de los consumidores de establecimientos de comida rápida de la ciudad de Mérida.

- Lo que más valoran los clientes estudiados, es que la atención sea amable, cortés, efectiva y personalizada.
- **El tiempo de espera es largo.**
- La actitud de los empleados en la asesoría, **la amabilidad y la cortesía tiene serias debilidades**

**Rodríguez (2014)-ULA.** La calidad de los servicios prestados en el sector panadero de Mérida.

- Deficiencias en la inducción y capacitación a los empleados.
- Fallas en los tiempos de atención al cliente.
- Problemas en los horarios de atención al público.
- Falta de motivación a los empleados.
- Inadecuada actitud de servicio por parte de los empleados.

**Vásquez (2014)-U. de Carabobo.** Calidad de servicio en una empresa distribuidora de ferretería . [Municipio Los Guayos](#).

- Hay mala atención al cliente externo.
- La compañía no toma en cuenta la opinión de los trabajadores para mejorar la calidad del servicio.
- El personal de ventas no tiene formación en calidad de servicio.

**Nieto (2013)-ULA.** El clima organizacional en las empresas pasteurizadoras de leche de la región andina ([Táchira-Mérida-Trujillo](#)).

- Fallas en la motivación del personal para responder a las necesidades de consumo de la sociedad.
- Falta de organización y planificación en las empresas.
- Falta de sentido de pertenencia e identidad del personal.
- Deficiente formación y capacitación de los mismos (p. 192).

**Benítez (2013)-ULA.** La percepción de los usuarios del transporte público urbano en el [Área Metropolitana de Mérida](#) (Mérida-Ejido-Tabay-Lagunillas)

- Estas organizaciones prestan un **mal servicio**.
- Existen **pocos servicios sustitutos** al servicio prestado, lo que hace que los clientes o usuarios sigan siendo mal atendidos.

**Landaeta (2013)-ULA.** La calidad del servicio en los establecimientos de comida rápida ubicados en el municipio Libertador del Estado [Mérida](#), a partir de las percepciones del cliente y la participación del empleado de vanguardia .

- Alta **rotación** del personal que atiende a los clientes.
- Empleados **insatisfechos** con la correspondencia entre sus pagos y los esfuerzos realizados. No hay incentivos .
- Los empleados no reciben un **entrenamiento** suficiente para interactuar eficazmente con los clientes y que no comprenden plenamente los servicios ofrecidos por la empresa.

**Bello y Ramírez (2013)-UDO.** Calidad de servicio según el modelo SERVQUAL – Caso: Personal administrativo Escuela de Ciencias Sociales UDO-Núcleo Monagas-[Maturín](#).

- Inseguridad de los empleados para responder.
- Preferencias sobre algunos estudiantes .
- Poca receptividad y baja preocupación por las necesidades de los estudiantes .
- Personal ausente en plena jornada laboral.
- No hay horario de atención para la jornada nocturna .
- Falta amabilidad en la atención.

**Álvarez (2012) - UCAB.** Percepción de la calidad del servicio ofrecido a los clientes de una red de supermercados del gobierno (Caracas)

- Las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas.
- La apariencia de los locales es pésima.
- El tiempo de espera en las cajas es muy largo.

**Cuicar (2012) - LUZ.** Calidad de servicio prestada por las empresas privadas de educación empresarial y profesional en el estado Zulia.

- Hay fallas en la calidad del servicio.
- Falta de empatía en la atención.

**Gutiérrez (2018) - IUTCM-Mérida.** Estándares de calidad para la atención al cliente-Hotel SUNSOL Isla Margarita-Estado Nueva Esparta.

- Carencia de estándares de calidad para la atención al cliente.

Jorge Valencia

**Morillo (2011)-ULA.** Calidad del servicio en los alojamientos turísticos del estado Mérida.

- Descubrió un déficit en la calidad de los servicios turísticos de Mérida en prácticamente todas las dimensiones de la escala SERVQUAL y del modelo integral de brechas, principalmente en las de empatía, responsabilidad, confiabilidad y tangibilidad.

**Briceño (2011)-ULA.** Modelo de gestión de la calidad de servicio para empresas de economía social del Estado Trujillo

- Encontró que hay una percepción negativa de los servicios
- Cita el estudio de Datanálisis (2002) «Percepción negativa en servicio» cuyo resultado expresa que el 78% de los entrevistados considera que la calidad de servicio en el país es mala o muy mala.

**Morillo, Morillo y Rivas (2011)-ULA.** Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras de Mérida a través de la escala SERVQUAL.

- Déficit de la calidad en áreas de tiempo de servicio (Dimensión de sensibilidad).
- Amplia posibilidad de errores.
- Déficit en la dimensión de seguridad, es decir, en el conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.

**Mary Guillermo (2010)-ULA.** Estrategias para la gestión de la calidad total en los salones de alta peluquería de la ciudad de Mérida.

- Tanto los **comportamientos del cliente interno** al prestar un servicio, como las innegables fallas del sistema de calidad implementado en las salas de belleza y la acción gerencial de quienes las administran reflejan un **índice de calidad regular.**"

**Diz (2010)-UCAB.** Medición de la calidad de atención en los servicios de rehabilitación en el Hospital Francisco Antonio Risquez (Caracas).

- El personal está **desmotivado** por la remuneración, pues según ellos no compensa la cantidad de trabajo que se desarrolla, además, la **planeación** en la asignación de citas, hace que los pacientes tengan que **esperar demasiado tiempo** para ser atendidos.

**Lamuño (2010). UCV.** Medición de la satisfacción de los clientes del servicio de acceso a internet con banda ancha-Casos CANTV e Intercable. Caracas.

- La empresa **CANTV**, no hace lo suficiente para impactar al cliente, **evitando la fidelización** del mismo, ya que cumple con lo mínimo esperado por el usuario.
- **Falta de aplicación de la mejora continua**, con el fin de impactar y sobrepasar las expectativas del cliente.

**Alvarado, Hernández y Chumaceiro (2010). LUZ.** Calidad de servicio en universidades públicas venezolanas. Costa oriental del lago de Maracaibo (Los puertos de Alta Gracia, Santa Rita, Cabimas, Tía Juana, Ciudad Ojeda, Bachaquero y San Timoteo).

- El tiempo de entrega del personal administrativo es alto.
- El personal tiene poca tolerancia y aceptación de las sugerencias de los docentes.
- El personal no está motivado a prepararse para ofrecer un servicio excelente.

**Morillo (2007)-ULA.** Análisis del turismo receptivo en Venezuela. estado Mérida.

Venezuela posee grandes potenciales turísticos, pero sus ventajas son netamente comparativas, por lo cual hace falta el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas; se considera que para ser competitivo internacionalmente no basta con la existencia de atractivos y una infraestructura acorde, sino un **buen trato, seguridad, confiabilidad**, acompañado de elementos tangibles, los que deben reflejar calidad de servicio. En el país, cuando hubo grandes recursos económicos suficientes para generar una estructura de apoyo a la actividad turística, no se dio importancia a la sustentabilidad del sector, pues sólo se esperaban **ganancias en el corto plazo** y no existía correspondencia entre **precios y tipos de servicios ofrecidos**, situación que opacó los factores asociados a la calidad (pp. 132-133).

**Requena y Serrano (2007). UCAB.** Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento. Área metropolitana de Caracas (Baruta, Chacao, El Hatillo, Libertador y Sucre).

- Citan a Herrera-Luque (1981): «En Venezuela existe el común problema para todos los consumidores a la hora de obtener algún servicio, (sea éste de cualquier índole) de cuestionarse las siguientes interrogantes: ¿Cuánto debo esperar para recibir un servicio en este establecimiento comercial o en determinada oficina pública?; ¿Cuáles son mis expectativas de calidad de servicio a la hora de contratar un servicio? Dichas respuestas resultan difíciles de responder consecuencia de la falta de cultura de servicio que caracteriza a las instituciones venezolanas» (pp. 14-15).
- Concluye que la calidad es buena, más no excelente.



#### Problemas de la visión del cliente en Venezuela

Cada área de la empresa ve al cliente desde su propia perspectiva, sin una visión integral:

- **Vendedor:** cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.
- **Almacén:** cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.
- **Departamento Legal:** Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.
- **Producción:** Cliente ¿qué es eso?
- **Atención al cliente:** Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.
- **Gerente:** Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importantes.
- **Propietario:** Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarla para que me ingrese dinero.



Tomado de (Servicio al cliente en Venezuela, pp.68). Disponible en: <https://ssilidetache.net/margolin/servicio-cliente/2220>

### **VIDEO 3 ATENCIÓN AL CLIENTE EN VENEZUELA**

<https://youtu.be/DfNtmieQuc>

### **Rasgos culturales identificados en la literatura nacional venezolana**



**Defectos colectivos en la mentalidad venezolana  
Uslar Pietri en Avendaño (1996:169-172)**

**Elementos constitutivos de la mentalidad venezolana:**

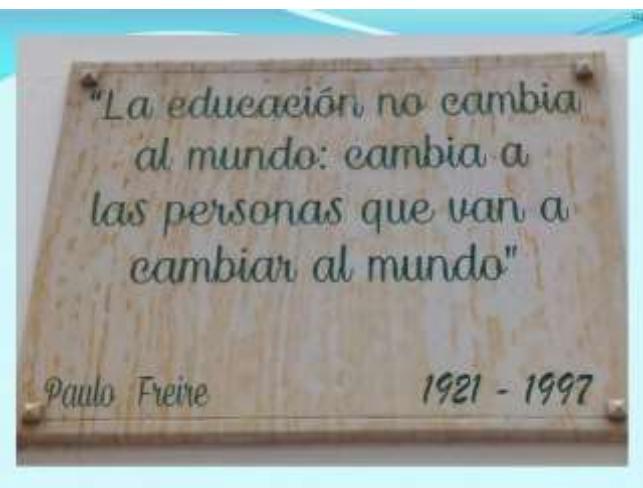
- Irresponsabilidad
- Viveza
- Facilismo
- Falta de perseverancia
- Tendencia siempre a Procrastinar
- Pueblo Emotivo, más pasional que cerebral. Los sentimientos están por encima de la razón
- Pueblo con carácter soñador, mágico y provindencialista.

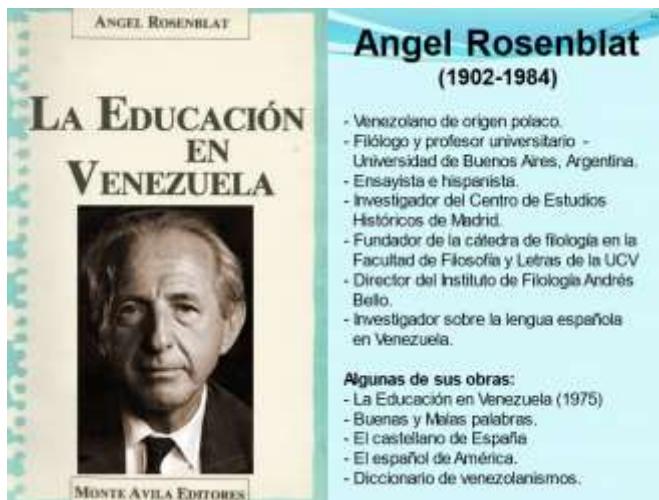
"La medida, el equilibrio, la previsión, con pocas excepciones, han sido entre nosotros cualidades raras" (p. 173).











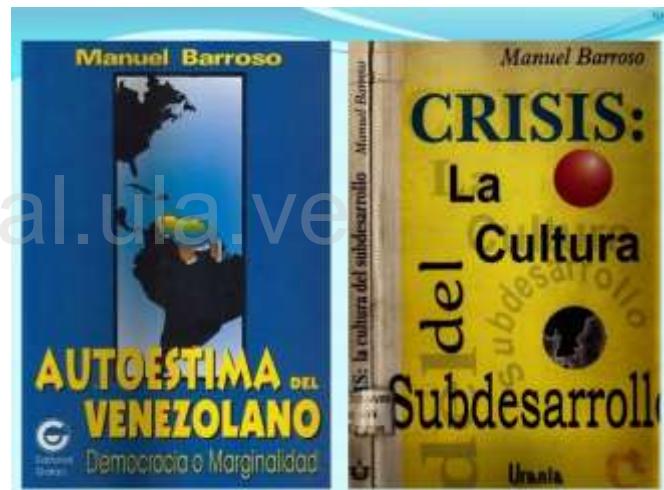
## LA EDUCACIÓN EN VENEZUELA

Ángel Rosenblat (1975)

«La inmensa mayoría de los que llenan hoy las aulas no han acudido a ellas por un afán de saber, sino por un **ansia de poder. De poder económico, social y político**» (p. 10).

### Manuel Barroso

-Venezolano  
-Filósofo-España, Master en Educación y MSc. Psic. Clínica-U.Loyola-Chicago.  
-Profesor de psicología clínica y psicología de la personalidad de la U.C.A.B  
-Psicoterapeuta, investigador, asesor, escritor y experto en manejo de procesos humanos y transformaciones culturales.  
-Actualmente reside en Estados Unidos.



### MANUEL BARROSO (1991) Autoestima del venezolano

Según Barroso (1991), en Venezuela se ha desarrollado un ser que no tiene sensibilidad hacia sí mismo y hacia el otro, que se ha familiarizado con el mal servicio, la informalidad y el irrespeto entre otros, además de manejar mapas de prepotencia e irresponsabilidad. También explica que existen varias causas fundamentales de estos comportamientos entre las que se destacan el abandono, el maltrato y el irrespeto familiar.

### MANUEL BARROSO (1991)

“Desde ese abandono, el venezolano, caminador por la vida, maneja sus acontecimientos, elabora mapas, guías y educa a los demás. Toda una estructura mental distorsionada que determinará comportamientos de **improductividad, de maltrato, de inefficiencia, de irresponsabilidad** de pobreza no asumida, de marginalidad resentida”. Barroso (1991:XX).

### MANUEL BARROSO (1991)

"El venezolano promedio es un marginal, padece de un desarraigo crónico, con serios problemas emocionales, incapaz de establecer contactos afectivos con los demás si no es en base a intereses o amiguismo enfermizo y sin lealtad. Esta marginalidad se extiende a la relación de pareja, a la calidad de vida familiar, al funcionamiento en las organizaciones, se cultiva en todas las clases sociales y en todas las posiciones de la jerarquía. El marginal es un ausente de sí mismo, funciona con mapas de abandono, de no éxito, de improductividad e irresponsabilidad" (p. 6)

### MANUEL BARROSO (1991)

"Tradicionalmente en Venezuela nadie escucha. Hablan los **sabios**, nadie escucha. Hablan los **expertos** y son tildados de locos, 'profetas del desastre'. Hablan los **padres**, los hijos piensan que ya pasó su época, ya no saben. Hablan los **profesores**, son exagerados. Venezuela tiene gente preparada que es escuchada en el exterior pero se contrata al experto que nos viene a decir, en mal castellano, lo que el nativo podría decir con mejor acento y más barato. Y se va el experto y seguimos haciendo lo mismo que antes" (p. 8).

### MANUEL BARROSO (1991)

En Venezuela "**los servicios públicos no funcionan**, la interacción humana en el país se desenvuelve en base a la violencia, la desconfianza y la mentira. Las **actuaciones de los personeros públicos**, funcionarios al servicio de la comunidad, ni es **honesta**, ni clara, ni mucho menos desinteresada" (p. XVI). En consecuencia, este actuar de las personas afecta considerablemente el ámbito de las organizaciones y con ello la atención al público.

### MANUEL BARROSO (1991)

"Si vas a sacar un documento, 'vuelva otro día', 'el encargado no está...', eso significa que está... en una reunión o simplemente no vino hoy. Si vas a sacar una solvencia, harás tu cola, se te coleará otros vivos, preguntarán por encima de ti y, cuando llegue tu turno, te devolverán porque tienes que llevar otros recibos anteriores, te falta otro papelito, que tendrás que buscar al otro extremo de la ciudad, dentro de quince días y darás muchas más vueltas, preguntarás a quién no sabe o no quiere dar información, gastarás mucho de tu tiempo para poder tener el dichoso documento, que también te exigen en otro lado, para otra transacción, en fin, terminarás desesperado pagándole a un gestor, consiguiéndote una buena palanca, buscando un amigo" (p.29)

### MANUEL BARROSO (1991)

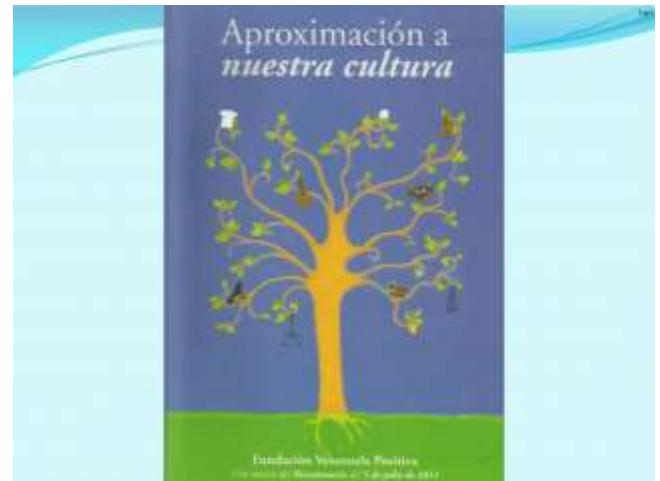
Todo este entramamiento, propio de un sistema marginal, es consecuencia de otra serie de comportamientos marginales: **pésima organización de los servicios al público, poca valoración del tiempo y de las personas** sin figuración política o económica, **personal mal entrenado y mal retribuido, mal educado, ubicado en puestos de competencia no por méritos sino por recomendaciones** de partidos y un **sentido generalizado de rabia y de culpa** que se proyecta en **falta de energía y de entusiasmo en lo que se hace.** (p. 29)

### MANUEL BARROSO (1997) Crisis-La cultura del subdesarrollo

En este libro, el autor continúa su análisis sobre Venezuela expresando que: "El deterioro generalizado de la calidad de vida, la **inefectividad en la gerencia de los servicios**, las mil trampas existentes entre los sindicatos y los gobiernos, y los sindicatos y las empresas, han terminado **dañando a todos los usuarios**" (p .17)

## MANUEL BARROSO (1997)

"Maiquetía es un aeropuerto pequeño, con poco movimiento y mucho desorden, corrupción, retrasos, mal servicio y maltrato al cliente. ... Maiquetía está lleno de militares y policías de todas las fuerzas y cada una tiene una visión diferente de lo que es servicio. A las líneas aéreas les cuesta entender que ellas están para dar servicio efectivo. Con el pasajero hacen lo que les parece: no le respetan la reservación, le quitan el cupo, atienden al recomendado, al importante. ... Y ¿cómo queda el cliente, el servicio efectivo, y la imagen del país?" (p. 26)



## MANUEL BARROSO (2011)

"Acumulamos depósitos de mediocres, de burócratas arrimados de dependientes, de quejas y de problemas no solucionados, orientadas todas al **pésimo servicio del cliente**: Una cultura de maltrato, instalada en el **funcionario público** quien se excusa por su bajo sueldo, para dejar de prestar un servicio de calidad. Buscándole sentido a la metáfora vemos que la estructura institucional crece sin conciencia para darle trabajo a los que apoyan y son seguidores, para darles una limosna y a la poste no pagarles lo que justamente se ganaron. Si carecemos de conciencia, carecemos de institucionalidad. El amor, el cariño, el **servicio de calidad brilla por su ausencia**. El marginal busca **trabajo donde trabaje poco y gane mucho**. Las mejores **oportunidades de ser rico de la noche a la mañana es ponme donde haiga**" (p.217-218).

ARTURO OCHOA BENITEZ

## EL COMPORTAMIENTO FOLKLÓRICO DEL VENEZOLANO Y DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



ARTURO OCHOA BENITEZ (1988)

- Venezolano
- Ingeniero Agrónomo
- Administrador Público
- Profesor universitario
- Escritor
- Políglota
- Servidor en cargos del Estado de alta responsabilidad
- Director gerencial y técnico de empresas privadas

En este libro «están resumidas sus muchas experiencias, observaciones e inquietudes de venezolano preocupado por el destino del país». Su propósito es «contribuir a que los venezolanos sepamos más acerca de lo que somos, para así tomar conciencia de nuestras propias virtudes y defectos» (p. 10).

## EL COMPORTAMIENTO FOLKLÓRICO DEL VENEZOLANO

ARTURO OCHOA BENITEZ (1988).

Tiene su origen en las características intrínsecas del venezolano debido a esa mezcla de la arrogancia del **español**, la **apatía** y **desconocimiento del trabajo** del **indio** y la **sumisión del negro** africano. Estamos hablando del tiempo de nuestra conquista, que degeneró en un **personaje sin conciencia del nacionalismo** y que aún persiste, porque el venezolano sólo tuvo capacidad para desarrollar un **nacionalismo personalizado**. **Su patria es su persona.**

## ARTURO OCHOA BENITEZ (1988)

El venezolano promedio es **muy conversador**: Las conversaciones telefónicas son, generalmente, interminables. Las venezolanas se hacen largas "visitas" por teléfono. Los empleados públicos mantienen largas conversaciones con "amigas", "amigos" y familiares utilizando los teléfonos solo para uso oficial (p. 57).

## ARTURO OCHOA BENITEZ (1988)

Contradicatoriamente a su característica de ser **pacífico**, el **autoritarismo** es una de las características más peculiares del venezolano: el venezolano tiene la tendencia a **oprimir**, a ser **autoritario con los más débiles**, pero al mismo tiempo tiende a ser **sumiso ante aquellos a quienes considera más poderosos**. Le cuesta hacer valer sus derechos ante autoridades agresivas pero al mismo tiempo, disfruta siendo autoritario. El caso más común son los **empleados públicos detrás de una taquilla**, lo cual les da "poder" para **maltratar a los ciudadanos que se acercan a utilizar los servicios públicos**. Aunque sea el pago de un impuesto, pero si se trata de un militar o sospechan que es una persona de "poder", toda su altanería se convierte en una sumisión total (p. 61).

## ARTURO OCHOA BENITEZ (1988)

### El venezolano promedio

- Vive de la improvisación (p. 66),
- Es irresponsable e incumplido (p. 68),
- Es indisciplinado y disperso (p. 69),
- Hace oposición a todo planteamiento (p. 71),
- No toma nada en serio, no ha aprendido a trabajar (p. 73),
- No valora el tiempo (p. 76),
- No sabe escuchar, todo lo hace con prisa (p. 77),
- Es corrupto (p. 78),
- Es ventajoso (p. 82).

## Senta Essenfeld (1990)

### Lo que nunca se dice

Marta Avila Editores



#### Psicóloga UCV.

- Master en Psicología U.S.A.
- Ministra de la Familia 1989
- Ministra de la Juventud 1989 -1992
- Profesora U. Católica Andrés Bello
- Profesora jubilada U. Simón Bolívar
- Área Psico-educativa

#### Libros y publicaciones:

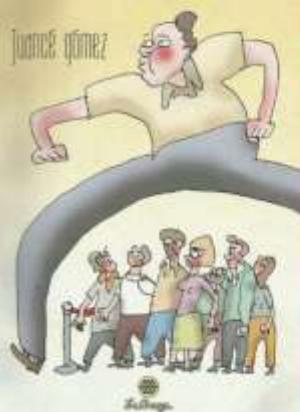
- Lo que nunca se dice (1990)
- El estudiante y su circunstancia.
- La cara oculta del desarrollo.
- Ayuda a ser.
- Los Judíos de Venezuela.

## Essenfeld (1990)

- «La lógica más simple señala que una violación de lo racional, de lo justo, debe conducir a una conducta de denuncia o de reclamo, y que ésta, a su vez, lleva indiscutiblemente al cumplimiento de la norma, al restablecimiento del orden y del derecho de quien lo tiene. Pero entre nosotros no es así» (p. 42).
- «La denuncia es un absurdo globo pinchado; el reclamo, un exabrupto. La primera encuentra el vacío más absoluto, transformándose en conducta inútil, y el segundo, de no hallar vacío, despierta algo aún más irracional que es la extrañeza, la condena, la burla y hasta la agresividad del abusador y ... de los demás mirones» (ib.).

Vivencias de Garzón de Eijo y de prefectura EILLano

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO



## Juan Carlos Gómez Rangel (2010)

- Abogado, UCAB.
- Experiencia laboral en derecho corporativo y financiero.

Este libro es el resultado de observaciones, entrevistas y análisis empíricos de la venezolanidad. Estos pecados han tenido, tienen y tendrán influencia sobre los resultados que obtenemos como pueblo (p. 3).

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

### JUAN CARLOS GÓMEZ (2010)

**Impuntualidad:** Llegar tarde a todas partes. El venezolano es mundialmente famoso por tres cosas a saber, las mujeres bellas, el petróleo y su impuntualidad. Dice que son campeones en el arte de **hacer esperar** y diariamente usan su ingenio para que los desesperados sigan en su desespero, sin atender a los mínimos requisitos de respeto por los demás, **inconscientes de la importancia del tiempo y del valor de las personas que esperan**. (pp. 21-22)

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

JUAN CARLOS GÓMEZ (2010)

**Cortoplacismo:** Es la incapacidad de planificar o la **falta de visión acerca del futuro** de un sistema social o de un grupo humano. Nunca ha habido planificación en Venezuela, "expediciones disparatadas, cabildos embochinados, caudillos improbables, escapes embarazosos, revoluciones mochas, barraganas heroicas y tontos útiles son sólo una burusa de recuerdos" (p. 41).

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

**Amiguismo:** "Actitud asumida frente al grupo, que nos impulsa a tener muchos amigos y conocer a mucha gente para ser populares y así obtener los beneficios que ofrece este estatus" (p. 63). Amiguismo para presumir de ser amigo personal de (el político, el policía, el juez), porque ser amigo de alguien que ostenta un cargo importante, vale plata, tiempo y además la admiración de todos (p. 64). "El amigo va más allá en la concepción del venezolano: es aquella persona que nos ayuda y nos tiende una mano cuando estamos en momentos de necesidad" (p. 65). Por esta razón nacen los mejores amigos (los gestores), el rédito de la imperiosa necesidad del venezolano de que alguien haga las cosas por ellos.

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

**Habladera:** Es afición, hábito, necesidad, deporte, costumbre, tradición y hasta seudo-religión que practican los venezolanos para referirse a otros de forma peyorativa o **calumniadora**, buscando algún propósito, a costa de la reputación de quien se habla (p. 82), es también habitual el uso del **chisme** (p. 83), así como del **prejuicio** (p. 86). El venezolano siempre quiere aportar en cualquier tema de discusión, "detentando un catálogo de **posiciones, inclinaciones y posturas** para cada situación en particular" (p. 81). Y aunque se tiende mucho a la habladera, hay mucha **pobreza en el léxico** al limitar la descripción de casi todo con las palabras "**broma**" y "**vaina**" (p. 94).

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

**Flojera:** En términos sencillos es la denominada pereza. "La flojera representa la **debilidad mental del venezolano para convertir el ingenio en cero y despreciar el trabajo pesado y sostenido**" (p. 97). "La flojera es un **divorcio completo de la responsabilidad y el compromiso**,... es equivalente al **facilismo**" (p. 98). Según el autor el clima influye en la forma de ser de las personas y asegura que en los climas fríos son más estrictas, introvertidas y reservadas, en contraposición a los nativos de **tierras cálidas**, donde son más alegres pero **más flojos** (pp. 99-100). En Venezuela, "la **calidad en los procesos** está tan asociada a la flojera que es larga la lista de fallas que presenta una **cadena de ensamblaje** en toda su extensión" (p. 101).

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

Conseguir a los empleados **manguareando**, desde la recepcionista que descuelga el teléfono para no atender llamadas y dedicarse a limar sus uñas, o tejer el suéter para el sobrino y revisar su Facebook, hasta los empleados públicos apostados en grupos para martillar (pedir en lenguaje coloquial) a los contratistas algo para las cervecitas, pasando por conductas caracterizadas por el **ausentismo**, los cafecitos y conversaciones de pasillo, los problemas personales, las **operaciones "tortuga"**, las visitas médicas y las **repentinias enfermedades**. Esta manera de pecar sustituye las actividades formales en acciones deformes, donde el trabajo productivo y digno es sustituido por actividades igualmente "beneficiosas" para el pecador, pero que nada aportan a la vida en sociedad y al desarrollo. (p. 107)

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

**Piratería:** El autor la define como la conducta humana caracterizada por la **mediocridad** y alejada de la conveniencia ciudadana, que consiste en "el deseo, aspiración o capricho de apropiarse de lo ajeno, sin el consentimiento de la víctima, mediante la copia, sustracción o posesión personal del bien, la idea o hasta de la propia vida" (p. 117). Lo anterior se puede observar en el mercado de los discos quemados, donde es tan pirata el que los vende como el que los compra; también es de observar el crecimiento de la inseguridad gracias a los ladrones y a los sicarios, pero ante todo es aquí donde se puede afirmar que "la mayor expresión de piratería del venezolano es el hábito de culpar de sus problemas a algún otro" (p. 117).

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

La piratería es la que originada la **mentalidad del rancho** fundada en la cabeza del venezolano (p. 119). El chalequeo es otro de los actos de piratería que influencia desde la escuela al venezolano, formándolo en **falta de respeto a los demás** (p. 128). "En los sistemas policiales, militares y públicos habitan piratas que han perdido el **respeto por la ciudadanía y las instituciones**,... donde mandan para su beneficio personal" (p. 126). La piratería, como razón social, llena de mediocridad, excesos y complejos al país; la **originalidad, la conciencia y la excelencia** deben marcar la pauta en el camino hacia el éxito (p. 132).

## LOS SIETE PECADOS DEL VENEZOLANO

**Viveza:** Conocida entre los venezolanos como la viveza criolla o **picardía**. Implica el rompimiento de obligaciones de "no hacer" frente a actividades propias de la vida cotidiana, como **no hacer la cola, no pagar impuestos y no ir a trabajar los lunes**. Es una rebelión contra el orden establecido, contra la imposición de un sistema que codifica conductas que generalmente implican una **actividad molesta o un gasto evadible**. (p. 135). La viveza es la que lleva al venezolano a **irrespetar las reglas, las normas y las leyes** cuantas veces pueda; el ejemplo más visible en las calles es el irrespeto a las **normas de tránsito** (p. 141).

### Validez de la literatura nacional

- **Bolívar y Beke (2011)** «Al leer la literatura se amplia nuestro horizonte personal, nos relacionamos no solo con la obra que tenemos ante los ojos, sino también con la **cultura** en la cual el texto surge» (p.52).
- Aunque los autores de la literatura nacional describen individualmente su propia forma de ver el mundo, la aparición de coincidencias en sus textos pueden estar revelando «la identificación de una serie de uniformidades separadas pero comparables que parecen relacionarse entre sí y, por lo tanto, parecen pertenecer a un conjunto... la búsqueda del hilo común que corre a través de estas uniformidades y que, en consecuencia, las integra en un conjunto [categoría]... permite explicar los hechos en cuestión» (**Greenwood, 1973, p. 54**).

### 7 Pecados capitales del servicio.

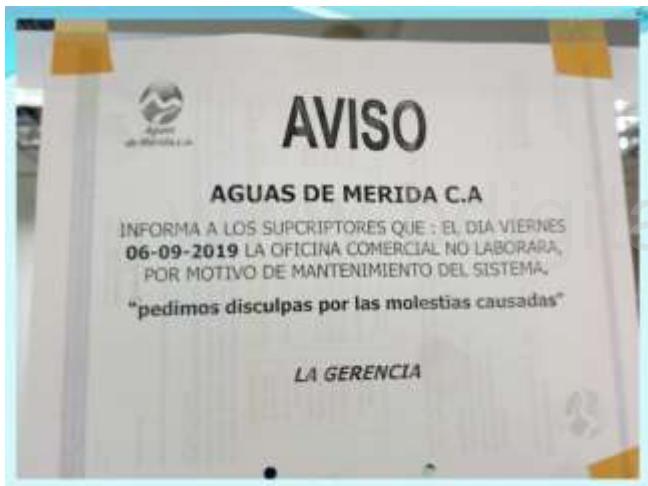
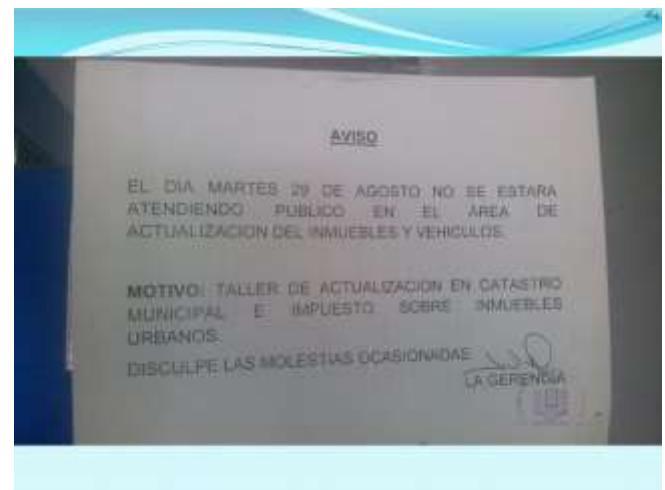
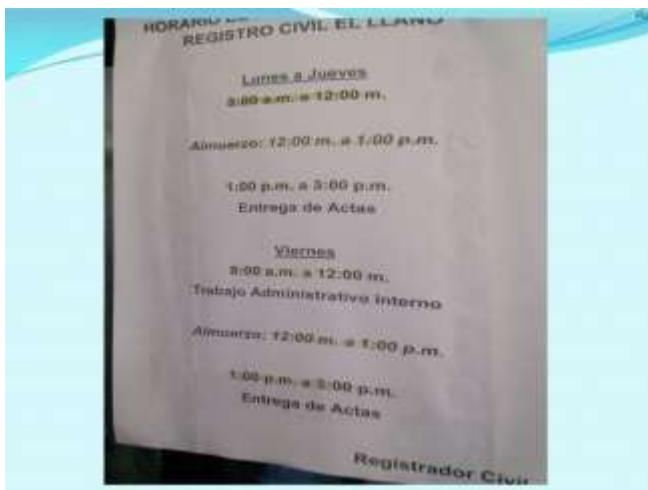


En estos momentos nos encontramos en espera de solución a problemas eléctricos para poder proporcionarle una atención adecuada, disculpen.

Personal CEP

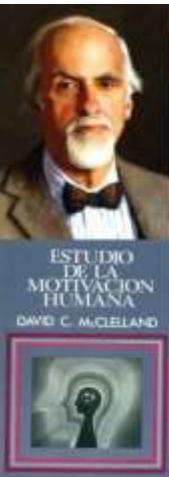
Se les informa a los usuarios de la Unidad de Registro Civil de la Parroquia El Llano que las **60** partidas se estarán recibiendo de Lunes a Jueves a partir de las **8:00 a.m.**, y se entregarán al siguiente día de **1:00 p.m.** a **3:00 p.m.**

Registrador Civil



## Norma ISO-9001:2015

- Durante décadas la implantación de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones, se ha basado generalmente en los requisitos de la serie de normas ISO 9000. Hoy en día, la más actualizada, difundida y aplicada de estas normas es la ISO 9001:2015, cuya característica principal consiste en "el enfoque al cliente" (Anderi, 2016, p. 74).
- Implantar un sistema de gestión de calidad como el que presenta la norma ISO 9001, "no es garantía de éxito si no se cuenta con un fuerte compromiso de la dirección, en establecer una clara visión del destino de la organización" (Anderi, 2016:15).
- Anderi (2016:205), de acuerdo con la amplitud y flexibilidad que ofrecen las normas ISO 9000 en la utilización de métodos adecuados, toma como ejemplo una adaptación del modelo SERVQUAL para medir la satisfacción del cliente, punto que corresponde al numeral 9.1.2 de la norma ISO 9001:2015.



### David McClelland (1917-1998)

- Psicólogo Estadounidense
- Sociólogo
- Educado en U. Wesleyana y U. de Misuri
- Profesor en las U. de Harvard, Wesleyana y Boston
- Profesor de Daniel Goleman
- Miembro de la Academia Estadounidense de las Artes y las ciencias.
- Premio APA 1987 por sus contribuciones científicas a la psicología.

#### McClelland (1989) Estudio de la Motivación Humana

- Motivación de Logro
- Motivación de Poder
- Motivación de Afiliación

## Etologías o estudios científicos del carácter y modos de comportamiento de los venezolanos

### McClelland (1974)

Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela – Años 1930, 1950, 1970

CATEGORÍA	Venezuela	Média Internacional
Motivación de Logro	0,36	2,00
Motivación de Afiliación	0,69	0,53
Motivación de Poder	2,04	0,96

Las motivaciones tienen su origen primario en el sistema educacional informal del país: familia, crianza, vías masivas de comunicación, sistema de propaganda, interacción de grupos. También en la literatura, radio, TV y textos escolares (pp. 30-31).



### Gerard Hendrik (Geert) Hofstede (1928-2020) – Holandés

- Ingeniero Mecánico, Economista, Psicólogo Social
- Escritor en el campo de las culturas nacionales y organizacionales.
- Prof. Antropología Organizacional – U. Limburg, Maastricht y Tilburg, Holanda.
- Director del Instituto para la cooperación Intercultural-U. de Limburg.
- Líder representativo de los estudios e investigaciones interculturales.
- Autor de numerosos libros.

### Proyecto de cultura global - Dimensiones culturales (Geert Hofstede, 2019) - 76 países estudiados

#### Orientación a Largo Plazo frente a Orientación de corto plazo: 16/100

Puntaje muy bajo. La población no tiene enfoque futurista y su tendencia es a lograr resultados rápidos. pp. 75-77

#### Individualismo frente a Colectivismo: 12/100

Puntaje muy bajo. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a "grupos" que se ocupan de ellos a cambio de lealtad. Pertener a un grupo íntimo y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. pp. 89-92

#### Indulgencia frente a Restricción: 100/100

Puntaje alto. Medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. La indulgencia es el control relativamente débil. Hay voluntad para realizar los deseos e impulsos para disfrutar de la vida y divertirse. Actitud positiva. El tiempo libre es muy importante. pp. 72-75

#### Distanciamiento del poder frente a acercamiento al poder: 81/100

Puntaje alto. Medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. La sociedad en todos sus niveles se caracteriza por creer que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Este fenómeno se observa entre los líderes empresariales y políticos. pp. 66-70



### Fons Trompenaars(1993)

- Teórico organizacional
- Consultor administrativo
- Autor Franco -Neerlandés –Comunicación intercultural
- Diseñó el modelo de las diferencias culturales; 38 países.
- Obra principal: Montando las olas de la cultura - Comprender la diversidad cultural en los negocios.

**Citado en Granell et al. (1997:40):** "Venezuela ocupa el segundo lugar, después de Corea del Sur, en su tendencia a tratar como excepciones y casos particulares a los familiares cercanos y de su grupo social". PARTICULARISMO



### OSWALDO ROMERO GARCÍA

- Lic. en Educación, ULA, 1965.
- Master en Psicología, U. de Kansas, 1974.
- Doctor en Psicología Social, U. de Kansas, 1977.
- Fundador del laboratorio de psicología de la Facultad de Medicina -ULA, hoy Centro de Investigaciones Psicológicas CIP.
- Profesor U. de Massachusetts (1966-1968)-Consultor de RRHH de PDVSA.
- Conferencista internacional.
- Profesor jubilado de la ULA.

### OSWALDO ROMERO GARCÍA (1984)

Analizaron textos de los años 30, 50 y 70. Y encontraron que la necesidad de logro del venezolano era muy baja. Pocos países estaban más bajos que nosotros. Pero vino la época de los petrodólares, del dinero fácil, de la aparente riqueza para todos. Venezuela tuvo lo que muchos países nunca han tenido: dinero en efectivo para financiar su desarrollo. Las oportunidades de que hablan los economistas, los incentivos estaban allí. ¿Pero tuvimos el recurso humano capaz de hacer sabio uso de esas oportunidades?. Todos sabemos que no. Se esfumaron los petrodólares y quedamos, además, endeudados. Al parecer los resultados reportados por McClelland eran para ser tomados en cuenta y no tirados por la borda o ignorados como lo fueron. Porque si hubiese sido más alta nuestra necesidad de logro, posiblemente hubiéramos hecho mejor uso de los recursos financieros extraordinarios de que dispusimos en esa ocasión. (p. 68)

### OSWALDO ROMERO GARCÍA (1984)

El autor reportó que un tiempo después, otras instituciones del país hicieron un estudio similar en el año 1982, encontrando prácticamente los mismos resultados:

- «Una muy baja necesidad de logro. Alguien puede pensar que el problema reside en la metodología empleada: la escogencia al azar de textos escritos. Pero nótese que esa metodología está validada a nivel internacional, que discrimina acertadamente entre países con diferente grado de desarrollo económico, sin importar los sistemas económicos y políticos (países capitalistas o países comunistas)». (p. 69)

### OSWALDO ROMERO GARCÍA (1984)

El autor continúa diciendo que según otros estudios, se demostró que estudiantes universitarios de varias partes del país y de diferentes carreras, obtuvieron resultados más bajos que los de otros países estudiados.

- «Quiero decir con esto que hay abundancia de datos que muestran que la motivación de logro del venezolano es relativamente baja, más baja de lo que esperamos o deseamos. Y nada ganamos con negar la realidad, con no aceptarla, con racionalizarla, con decir que no podemos ser así. Parece más sensato seguir investigando para poder precisar por qué somos así y poder más tarde diseñar estrategias de Intervención que modifiquen nuestra manera de ser, si es que en realidad queremos modificarla. Esa ha sido nuestra aproximación al problema».

### OSWALDO ROMERO GARCÍA (1984)

El autor asegura que esas conductas no son adquiridas genéticamente sino, que son aprendidas. Esto se da en la medida en que los padres no exigen a los hijos hacer las cosas bien, no les exigen perseverancia, puntualidad y responsabilidad por lo que hacen. Así es que la familia no orienta hacia el logro a sus hijos. Sin embargo el autor agrega, que tampoco lo hace la escuela, por estar mal preparadas las maestras, porque cuando no son autoritarias y asfixiantes, entonces tienen una permisividad insensata. Esto es lo que conduce al niño al conformismo o a hacer lo que le da la gana, pero no está aprendiendo el logro ni la responsabilidad por sus hechos o conducta. De igual manera, en los niveles subsiguientes de la educación, se vuelven a presentar casos similares, por lo que el vicio continúa y en últimas, es toda la sociedad la que contribuye a la formación del ser venezolano, plagándolo de rasgos negativos. (p. 83)



Maritza Montero (2008)

- Lic. En Psicología, UCV
- Magíster en Psicología, U. Simón Bolívar
- Doctora en Psicología, U. de París
- Reconocida por su labor en el área de la Psicología Comunitaria
- Profesora e investigadora UCV y el IEZA.

### Ideología, alienación e identidad nacional Maritza Montero (2008) U.C.V.

Esta autora presenta un modelo teórico para la explicación del "comportamiento de la dependencia", en los individuos de las naciones terciermundistas casi siempre colonizadas, de los cuales los conquistadores atribuyeron esos comportamientos a la población indígena. Las características atribuidas son: **"pereza, indolencia, emotividad opuesta a la racionalidad, falta de motivación y creatividad, violencia y残酷, superstición y una noción del tiempo que prolonga el presente sin pensar en el futuro y un estado en nieblas del pasado."** (p. 19)

### AUTOPERSEPCIÓN Y AUTOIMÁGEN DE LOS VENEZOLANOS. Montero (2008, 109-115)

Categorías halladas:	Argumentaciones de origen expuestas:
• Pasividad	○ La raza y la mezcla de razas
• Incompetencia	○ El impacto del medio geográfico
• Autoritarismo	○ El sistema educativo y sus defectos
• Fatalismo pesimista	○ Las condiciones económicas y sociopolíticas en particular la dependencia y el subdesarrollo.
• Emotividad	
• Violencia o instinto de destrucción	
• Carencia del sentido histórico.	

### La autoimagen nacional del venezolano es predominantemente negativa (p. 161):

#### Atributos desde la perspectiva psicosocial

Pasividad – pereza – falta de cultura

Irrespeto a las leyes – Prodigalidad

Alegria – simpatia - inteligencia

#### Atributos desde la perspectiva psicohistórica

Violencia – indolencia – pereza

Falta de creatividad – irreflexión

Igualitarismo – generosidad – coraje

humorismo – alegría

### MARITZA MONTERO (2008)

#### ALIENACIÓN

Según el diccionario de la Lengua Española, **alienación** significa:

Limitación o condicionamiento de la personalidad, impuestos al individuo o a la colectividad por factores externos sociales, económicos o culturales.

### MARITZA MONTERO (2008)

Dicha conducta aparece unida a situaciones **ideologizadas y alienantes** que se presentan en circunstancias y en contextos de subdesarrollo y dependencia socioeconómica y política (p. 162).

Los sujetos **alienados** reproducen y difunden la ideología de dependencia o ideología colonial, autoculpabilizándose y negando o desvalorizando su identidad como grupo nacional (p. 162).

## MARITZA MONTERO (2008)

El comportamiento negativo del venezolano corresponde a un proceso de aprendizaje dinámico psicosocial y se manifiesta como:

- externalidad,
- bloqueo de la autoeficacia,
- desesperanza o indefensión aprendida.

## MARITZA MONTERO (2008)

- **Bloqueo de la Autoeficacia:** Esfuerzo de las personas por evitar situaciones que no creen estar en capacidad de enfrentar → **No vale la pena hacer nada, ya que nada cambiará** (p. 162).
- **Desesperanza o indefensión aprendida:** Estado psicológico que resulta cuando los acontecimientos se consideran incontrolables. 1. Disminución de la motivación. 2. Orientación rígida y negativa que impide aprender respuestas adecuadas a la situación. 3. Temor, sumisión. 4. Principio de la disonancia cognitiva o de conformidad: Rechaza toda información que contradiga los conocimientos ya adquiridos y rechazo de los cambios en la medida en que implicuen nuevos esfuerzos por aprender. 5. Debilitamiento de la competitividad. (p. 162).

Video: Historia del niño y las estrellas de mar <https://youtu.be/LQhGoP aUPw>

## LOCUS DE CONTROL

Es una manera de percibir e interpretar el mundo de los individuos en términos psicológicos, descrita por Rotter (1966), identificando dos categorías:

- **EXTERNALIDAD:** Los individuos atribuyen las consecuencias de sus actos a circunstancias exteriores y no a ellos mismos y a sus actos. El destino, el azar, Dios, el sistema. Según un estudio de Romero (1983:3) del CIP-ULA, 2 de cada 3 venezolanos son externos.
- **INTERNALIDAD:** Los individuos piensan que la responsabilidad les incumbe a ellos mismos y a sus actos, y por ello los individuos asumen la posibilidad de transformar el medio que los rodea, de actuar sobre él de manera creadora.

## Analogías 1992

del Comportamiento

INSTITUTO DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES  
DEL COMPORTAMIENTO



4

## Miñarro y Greaves (1999)

Esta investigación se realizó mediante entrevistas en profundidad a expertos en el tema del desarrollo y las características idiosincráticas del venezolano. La muestra intencional de 21 expertos estuvo constituida por:

Teresa Alvárez, Manuel Barroso, Roberto Briceño León, Manuel Caballero, José Ignacio Cabrujas, Ruth Capriles, Isabel Colón, Gustavo Coronel, Antonio Cova, Philippe Erard, Luis Herrera Campins, Maritza Montero, Hans Neumann, Marisela Padrón, Carlos Andrés Pérez, Ramón Piñango, Adriana Pulido, Miguel Rodríguez, Ricardo Rodríguez, Diego Bautista Urbaneja y José Luis Vethencourt.

## Factores psicosociales que acompañan al subdesarrollo económico en Venezuela Miñarro y Greaves (1999:7-30)

### 1.- Pasividad; impotencia; control externo.

Dependencia

Creencia en lo mágico, sobrenatural

Indefensión; baja autoestima

Sumisión frente al otro poderoso

### 2.- inmediatismo; inconstancia

Creencia de que todo es transitorio y provisional

Vivir solo el presente

Valor de lo novedoso; modas

Gratificación inmediata; visión cortoplacista; impuntualidad

Copiar en lugar de crear

### 3.- Hedonismo

Placer-afectividad

Afilación impersonal; búsqueda de aprobación  
Irresponsabilidad (la responsabilidad no es grata)  
Evasión del compromiso personal

### 4.- Viveza

La cultura del vivo sobre el pendejo

### 5.- Ostentación; exhibicionismo

Valor de lo aparente

El poder por los símbolos externos

### 6.- Riqueza fácil

Valor del dinero

Facilismo

Tráfico de poder; corrupción

Estos valores y actitudes (variables psicosociales), resultan disfuncionales para que el país pueda salir del estado del subdesarrollo.

## Cortesía y descortesía



Alexandra Alvarez Muro

### Alexandra Alvarez Muro (2005)

- Lic. en Letras, UCV.
- MSc. en Lingüística U. Georgetown.
- Ph.D. en Sociolingüística U. Georgetown.
- Profesora titular e investigadora, ULA Mérida.

La autora expone en su libro "Cortesía y Descortesía", su propia teoría de la cortesía. También un pequeño estudio realizado en los pasillos de la Universidad Central de Venezuela, donde se observa cómo a los caraqueños se les dificulta pedir disculpas - actos que lesionan la imagen positiva - y prefieren sustituirlas por excusas o explicaciones o incluso dones, para evitarlas. Alvarez (2005:197).

## ALEXANDRA ÁLVAREZ MURO

Elwenspoek, citado es Álvarez (2005): «Se hace evidente que una sociedad humana no puede existir sin el respeto de ciertas reglas de juego y que, además, una sociedad armoniosa sólo es posible cuando cada uno, en vez de decir y hacer lo que le viene en gana, se comporta de la forma como se espera de él. Se espera de cada uno de nosotros que nos comportemos ante nuestros compañeros sociales de tal forma, como si respetáramos en él un ejemplar especialmente valioso de la especie homo sapiens. Eso es precisamente el comienzo y el fin de la cortesía» (p. 22).

## Carlos Mora Vanegas (2010)

Dr. en Filosofía de la Educación - U. Carabobo  
"Autoestima y assertividad en el trabajador y gerencia venezolana"

Analiza debilidades y fortalezas del gerente y del venezolano que permiten determinar la influencia de las mismas en el clima organizacional de las empresas donde trabajan (p.1).

## Carlos Mora Vanegas (2010)

"La gran mayoría de los trabajadores venezolanos no son assertivos, debido a que no saben manejar adecuadamente los niveles de irritabilidad y de presión a que puedan verse expuestos, ya que no consiguen el equilibrio para manejar las situaciones... El personal obrero de muchas empresas tiene actitudes agresivas para con sus patronos... siempre están pensando que se les está explotando... El personal de mando intermedio manifiesta actitudes pasivas, ya que los jefes les encomiendan tareas en las cuales no son capaces de hacer ver sus puntos de vista cuando estos difieren. Esto es motivado al medio donde se desenvuelven, a la falta de políticas educativas que enseñen cómo manejar efectivamente las emociones, de tal modo que no afecten las relaciones laborales" (p. 2).

## Carlos Mora Vanegas (2010)

"Respecto a la gerencia venezolana, en relación con la assertividad se puede decir, que estos son pasivos, ya que prefieren una estructura organizacional jerarquizada, de alto control y baja delegación lo cual no fortalece el trabajo en equipos auto dirigidos y el liderazgo de los empleados para innovar y ser más creativos; se encuentran más orientados al poder y a mandar, que al aseguramiento de resultados; evitan el conflicto, tienen una orientación de corto plazo y pobres habilidades para planificar, así como también, creen que la competitividad entre los empleados, trae más daños que beneficios" (ib.)

## TRIANGULACION DE DATOS

- Referentes o estándares universales
- Antecedentes investigativos
- Métodos etnográfico y pragmalingüístico
- Rasgos culturales en la literatura nacional

Categ.	Referente U. SERVQUAL-ISO	Antecedentes 20 Estudios	Etnografía y pragmática	Literatura Nat. Rasgos culturales
Confia- bilidad	-Capacidad de Servicio. -Cumplimiento -Interés por el cliente	-Falta de confia- bilidad. -Mala atención. -Deficiencias en la calidad de ss.	-Falta diligencia -Muchas trábas -No hay sistemas -Poco interés por el público.	-Mala atención -Irresponsabilidad -Incumplimiento -Improvización -No valora el tiempo
Sensi- bilidad	-Disposición de ayuda al cliente. -Rapidez del servicio.	-No se valora el tiempo de otros. -Demora en la atención -Ausentismo	-Ausentismo. -No ayuda al cte. -Tranquilomanía -Preferencias -Habilitación	-Flaco-impuntual -Incumplido-ocioso -Facilitista-Mejigreña -Demoras en los ss. -Ansia poder/mandar
Seguri- dad	-Amabilidad y cortesía. -Inspiración de confianza y seguridad.	-Falta amabilidad y cortesía. -Personal mal preparado e informado.	-Des cortesía. -Inseguridad -Impaciencia -No hay sistemas -Hay preferencias	-Des cortesía -Arrogante -No se rebaja -Susceptible a la crítica y al reclamo
Empatía	-Cuidado -Atención indiv. -Horario cómodo -Conocimiento del cliente.	-Falta empatía y atención personal -Faltan horarios adecuados. -No se estudia al cliente.	-Negligencia -Llegar al cierre -Limpieza/horario -Trabas/horarios -No importa el cl. -No hay plan B.	-No sabe escuchar -Hace lo que quiere -Polarizado -Improvizado -No se preocupa por el público

## Reflexiones finales

Inducir un cambio de cultura de servicio en Venezuela es posible, siempre y cuando se reconozca la crisis de valores que nos aqueja y los rasgos culturales que nos definen. Es necesario colocar especial atención entre otros aspectos a:

- La susceptibilidad a la crítica,
- La falta de humildad,
- La alta motivación al poder,
- El colectivismo y particularismo cómplices,
- La creencia de que actuamos correctamente,
- Echar la culpa a los demás de nuestros males.

## ¿Sabe usted quien soy?

- Soy el hombre que entra en un restaurante, se sienta y pacientemente espera mientras los mozos hacen de todo menos tomar mi pedido.
- Soy el hombre que va a una gran tienda y permanece quieto mientras los vendedores terminan sus conversaciones privadas.
- Soy el hombre que llega a una estación de servicio y nunca hace sonar su bocina, sino que espera pacientemente mientras el dependiente termina de leer las noticias de deportes.
- Soy el hombre que explica su desesperada, inmediata necesidad por tal aditamento especial, pero que no se queja cuando el mismo llega tres semanas más tarde por los medios usuales, de rutina.

## ¿Sabe usted quien soy? continuación

- Puede usted decir que soy el tranquilo, el paciente, el tipo de persona fácil de llevar, el tipo que nunca hace problemas; ¿pero sabe quien soy además?
- Yo soy el cliente que nunca vuelve.
- Me divierte verle gastando miles o millones cada año para hacerme volver a su negocio, cuando yo había estado ya antes y todo lo que usted tenía que hacer era darme un poco de servicio y mostrarme un poco de cortesía.

Revista "Mañana Profesional", Año III, N° 26, pág. 8.  
Citada en Dib (2004, p. 54).

PERSONAL  
ALCALDÍA  
MUNICIPIO  
LIBERTADOR  
DEL ESTADO  
MÉRIDA



*"No desprecia a su hermano quien le dice sus defectos; no odia a su alumno el maestro que le hace ver sus errores; es amigo insincero aquel que oculta o disimula el mal juicio que le merecen sus yerros, y en especial si son susceptibles de corrección. No es mal patriota el escritor que verbaliza o expresa los rasgos negativos de su pueblo. Es más fácil y provechoso elogiar; cantar las virtudes que todos conocen o gratificar con palabras abundosas al narcisismo. En Venezuela no se puede decir impunemente por los medios audiovisuales que el venezolano es perezoso, irresponsable y mal educado, porque inmediatamente salta un gorila idólatra a cubrirnos de improperios, uno de esos paladines de las causas ganadas que buscan el aplauso fácil de la muchedumbre".*

Francisco Herrera Luque, 1981

### ¿SERÁ NECESARIO IMPULSAR UN CAMBIO EN NUESTRA CULTURA VENEZOLANA?

"San Francisco de Sales duró 19 años tratando de ser amable, San Vicente Ferrer estuvo 21 años trabajando día tras día para dejar de ser altanero. Solo después de tantos años de esfuerzo diario y constante, lograron el ideal que se habían propuesto" (p. 6).

Eliecer Salesman, 2001.



# ¡Muchas Gracias!