

41

Fecha de presentación: agosto, 2017
Fecha de aceptación: noviembre, 2017
Fecha de publicación: diciembre, 2017

PROCESOS DE FORMACIÓN

DE LA CULTURA DE SERVICIO COMO CONTENIDO DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

PROCESSES OF SERVICE CULTURE FORMATION AS MANAGEMENT CONTENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Dr. C. José Ángel Espinosa Ramírez¹

E-mail: jespinosar@udg.co.cu

MSc. Yoel Ramírez Durán²

MSc. Rolando Medina Peña³

E-mail: rolando@umet.edu.ec

¹ Universidad de Granma. Cuba.

² Directivo de organizaciones públicas en Bayamo. Cuba.

³ Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Espinosa Ramírez, J. E., Ramírez Durán, Y., & Medina Peña, R. (2017). Procesos de formación de la cultura de servicio como contenido de gestión en organizaciones públicas. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 301-308. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

La tensión entre lo público y lo privado o entre bienes materiales y servicios ha estado presente explícita o implícitamente en los estudios sobre teoría y práctica organizacionales. Estas relaciones, cualificadas como difusas por diferentes autores, han incidido en los mecanismos que mueven las organizaciones hasta la actualidad. Los procesos organizacionales y en especial la cultura, deben estar en correspondencia con la naturaleza de la finalidad que se persigue: la satisfacción de los clientes como elemento de esencia en las organizaciones públicas. El presente artículo pretende argumentar el complejo sistema de procesos que influyen directamente en la formación de la cultura de servicio, los que deben constituirse en contenido de gestión de estas organizaciones.

Palabras clave: Cultura de servicio, procesos formativos, organizaciones públicas.

ABSTRACT

The tension between public and private or between material goods and service has been explicitly or implicitly present in studies on organizational theory and practice. These relationships, qualified as diffuse by different authors, have influenced the mechanisms that move organizations to the present. Organizational processes, and especially culture, must be in correspondence with the nature of the purpose pursued: the satisfaction of customers as an element of essence in public organizations. This article tries to argue the complex system of processes that directly influence the formation of the culture of service, which must be constituted in the management content of these organizations.

Keywords: Service culture, formative processes, public organizations.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo que experimenta la sociedad moderna, debido al avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología, así como por las exigencias cada vez más creciente de la humanidad, requiere de una constante resignificación de los procesos que le son consustanciales. Estas consideraciones han propiciado que las organizaciones y sus recursos humanos demanden transformaciones que traigan consigo no solamente el logro de los resultados que se proyectan desde el punto de vista material, sino también del grado de satisfacción de los implicados en ello.

Estas transformaciones demandadas desde el punto de vista espiritual, deben ser suscitadas a partir de actuaciones que apunten a un mejoramiento efectivo del desempeño laboral en los diferentes tipos de organizaciones, para enfrentar el reto de la satisfacción de los que se benefician con los bienes y servicios que se ofertan. Han surgido entonces estudios diversos que se orientan a la satisfacción de los clientes y a los procesos organizacionales en función de ello. Mayoritariamente se han orientado al estudio de la satisfacción de los clientes en las organizaciones, los procesos de gestión de la calidad y los procesos de *marketing*.

La satisfacción de los clientes, desde la perspectiva de la gestión de la calidad ha sido estudiada por autores como Ishikawa (1994); Albrecht (1992, 1996); Crosby (2003); Deming (1989); Juran (1990); y Colunga (1995); entre otros; los que reconocen la importancia del cliente, la previsión, la participación, la labor de la alta dirección, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos y el mejoramiento continuo. Estos estudios no han agotado el tratamiento teórico y metodológico de procesos esenciales para su alcance, al no distinguirse con suficiencia la diversidad y singularidad de organizaciones.

Por otro lado la consideración de la satisfacción en los estudios de *marketing* como enfoque moderno de dirección, ha correspondido a autores como Lambin (1991); Kotler (1999, 2000); Barreiro (2002); y Levitt (2006); entre otros. Los mismos han enfatizado en el cliente como centro de la organización, el papel de la actividad, el intercambio voluntario, así como el carácter integral del funcionamiento de toda la actividad de la organización; sin embargo, al centrar el análisis en las ventas y por tanto el dominio del mercado, se privilegia en su instrumentación las personas y procesos que de forma directa más se relacionan con ello y no toda la organización.

Se hace necesario destacar además que la satisfacción de los clientes a partir de la diferenciación entre organizaciones que ofertan bienes materiales y servicios o las de carácter privado o público, no ha sido abordada con suficiente

nitidez, en aras de lograr procesos organizacionales que tipifiquen la naturaleza de las relaciones humanas que se experimentan tanto hacia dentro de la organización, como con los clientes externos. Las organizaciones públicas en particular, por naturaleza, precisan de procesos integradores de búsquedas del bienestar y la satisfacción de los clientes.

En intercambios realizados con trabajadores y directivos de diferentes organizaciones de carácter público se ha podido advertir e limitado conocimiento acerca de la finalidad de la organización y su relación con la satisfacción de los clientes, las dificultades en el comprometimiento de muchos trabajadores con las actividades que ejecutan, las insuficiencias en la identificación de los rasgos socioculturales que caracterizan la organización; así como las dificultades en determinadas áreas organizativas para reconocer su incidencia en el nivel de satisfacción de los clientes. Todo ello apunta a la existencia de insuficiencias en la coordinación de los servicios en el contexto sociocultural organizacional, que limita la satisfacción de los clientes.

Sin ánimos de agotar tan complejo tema, el presente trabajo se encauza a la argumentación de los procesos que pudieran contribuir con mayor énfasis en la formación de la cultura de servicio, para convertirse en el contenido de gestión de la organización, es decir, el qué se gestiona.

DESARROLLO

La integración que se requiere entre clientes y organizaciones demanda cada vez más de una interacción constante e intencionada entre todos los sujetos individuales. La integración resulta igualmente importante, tanto cuando el cliente demanda servicios, como cuando demanda otro bien claramente tangible. Esta relación entre cliente y organización ha sido considerada, aunque con diferentes denominaciones, por las llamadas ciencias organizacionales. De igual manera se ha estado aludiendo a la significación que tiene el carácter público o privado de las organizaciones y sus límites difusos, que llevan a la importación de mecanismos de gestión.

La lógica con la que se abordarán los argumentos relacionados con el complejo sistema de procesos que inciden en la formación de la cultura organizacional en general y en particular la cultura de servicio, será desarrollada a partir del tratamiento de la relación cliente-organización y su singularidad en las organizaciones públicas. No puede perderse de vista que las organizaciones, ya sean públicas o privadas, tienen de hecho una orientación que las tipifica; las públicas por ejemplo, precisan de orientación al cliente, dada su finalidad de satisfacción y no de búsqueda de ganancias monetarias como centro de su accionar.

Se coincide con Veira (1997), al declarar como organizaciones públicas aquellas cuyo accionar está mediatizado por el poder político y están sometidas a un control gubernamental permanente por encima de las influencias del mercado. Veira concuerda con Bozeman (1987), al afirmar que todas las organizaciones son públicas en alguna medida y que la eficiencia depende más de los procesos organizacionales que de su naturaleza pública o privada.

Una mirada integradora a la relación bien-servicio la han dado diversos autores citados por Toyos, et al. (2008), los que al tener como referente la significación de los servicios en la economía globalizada, han brindado su opinión desde las diferentes ramas de la sociedad. Enuncian el servicio como el acto por el cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes. De ahí que se comprenda que el supraobjetivo de una organización debe ser la creación de valor para satisfacer a clientes, propietarios y públicos en general (Colectivo de autores, 2010).

Una reconceptualización integral e integrada de la organización para la satisfacción de los clientes requiere de la determinación de los clientes atendidos y a atender por la organización, el diagnóstico detallado de los rasgos y cualidades de dichos clientes para determinar sus necesidades y expectativas y por tanto el valor que esperan; así como la integración de toda la organización en el proceso de satisfacción de las necesidades, lo que presupone una sólida cultura de servicio que permita coordinar acciones.

Para comprender las esencias de la cultura del servicio se hace necesario abordar en su integralidad y complejidad la categoría cultura en función de acotar la complejidad del comportamiento de una organización y de sus miembros. Las acciones visibles del servicio deben estar directamente relacionadas con la cultura que la organización haya desarrollado, las cuales se encuentran directamente relacionadas con los valores como significaciones socialmente compartidas, en los que la organización fundamenta el servicio que presta a sus clientes, por lo que la formación de todo el personal debe ser intencionada y continua.

Rodríguez (1989), plantea que *“la cultura incluye como momento esencial la propia actividad creadora, así como el conjunto de medios, capacidades y mecanismos a través de los cuales se realiza la actividad humana”* (p. 230). Se reconoce la consideración de la cultura como la cualidad del objeto y del sujeto; medio y resultado de la actividad humana ya que su materialidad deviene de la existencia del hombre, aunque no se hace explícito el papel de la comunicación

como caso especial de actividad. La comunicación en las organizaciones resulta esencial en la formación de la cultura, en tanto proceso de interacción entre los clientes internos y externos de la organización.

Se asume de Montoya (2005), la consideración de la cultura como el *“proceso íntegro y dinámico de productos supranaturales e intersubjetivos relacionados dialécticamente, devenidos de las actividades objetual y sujetal del hombre, expresados y extendidos como resultados acumulados, creaciones constantes, proyectos y fines, para satisfacer las necesidades del sujeto social, en un periodo históricamente determinado de su realidad contextual, que inciden de manera directa en el proceso de preparación, formación y desarrollo del hombre, en su socialización e individualización y condicionan el avance y progreso de la sociedad humana”*. (p. 17)

Al realizar interpretaciones teóricas de esta definición, se comprende la cultura como expresión directa de la actividad y la comunicación, y como mecanismo en la formación del hombre. Esta idea asumida permite considerar como esencial las relaciones de tipo sujeto – objeto, ya que en estas relaciones se manifiestan los caracteres más generales de las actividades objetual y sujetal. Esta idea contribuye a comprender el proceder humano en las organizaciones y los objetivos a cumplir por el sujeto en el objeto u otro sujeto.

El mismo autor destaca en esta definición aspectos característicos en los elementos que la tipifican, por relacionarse entre sí diferentes esferas importantes dentro de la cultura, que pueden sintetizarse en: la relación entre lo tradicional y lo creativo, entre lo creativo y lo prospectivo y entre lo tradicional y lo prospectivo. Se destacan estas relaciones que se expresan sintéticamente en las ideas y realizaciones del hombre; aunque se sugiere ver la significación de dichas ideas, así como los sentidos con los que se asumen en un momento histórico concreto, donde los sujetos han de poner su impronta con su proceder. Se requieren nuevas relaciones que la tipifiquen, como las declaradas por Espinosa (2008); la significación de las relaciones entre la dirección y la significación, entre la significación y el sentido y entre la dirección y el sentido.

En el contexto organizacional y desde las posiciones epistemológicas de la Administración, la cultura ha sido abordada por diversos autores, algunos desde una posición absolutista de considerarla como impenetrable y por tanto incorregible, hasta otros de una tendencia a su desarrollo o transformación en función de los objetivos de cada organización.

Abordar por tanto la cultura organizacional y dentro de ella la cultura de servicio, significa un gran reto debido al carácter polisémico de la misma, lo que ha dado lugar a

diversas interpretaciones. A pesar de ello existen elementos que al parecer resultan comunes en las definiciones que se han emitido, entre los que se destacan: las creencias, las costumbres, los valores, las normas, las formas de pensar, percibir y de sentir los problemas, las actitudes, la experiencia compartida y transmitida; entre otros.

Al respecto Schein (1985), considera que la cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, por lo que es única y exclusiva para cada organización y permite un alto grado de integración a partir de la interacción entre sus miembros individuales y/o grupales. Davis (1993), por su parte plantea que *“la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”* (p. 37)

Se considera imprescindible la importancia que atribuye el autor a la cultura en una sociedad, así como su relación con el comportamiento del hombre, aunque se difiere de la idea de minimizar el proceso consciente que debe darse en toda manifestación cultural.

La cultura debe ser relacionada con los procesos dinámicos de una organización, ya que los valores pueden ser modificados, como consecuencia de la formación intencionada y consciente de los sujetos individuales que propicia la configuración valorativa en ellos. Por tanto se coincide con Delgado (1990), cuando sostiene que la *“cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”* (p. 1). No obstante, no se considera apropiado la asunción de las categorías conducta y transmisión, debido al carácter inconsciente que encierran.

Se consideran los valores como categoría sintetizadora de los otros elementos, al constituirse en esas significaciones compartidas por los sujetos de la organización y que los lleva a actuar en correspondencia con ellos. Al cultivarse una cultura en la organización, sustentada en valores, se logrará que todos los integrantes se identifiquen con los propósitos y los manifiesten conscientemente en sus comportamientos.

Por otro lado, numerosos autores sostienen que la cultura organizacional se va reflejando en el carácter sistémico de las organizaciones, por lo que en una misma organización pueden existir subculturas. Por ejemplo Robbins (2009), afirma que *“las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”* (p. 87). Se difiere de lo planteado por Robbins al sustentar los

postulados teóricos de la cultura como categoría holística, pues la diferencia existente entre valores, tradiciones y otras expresiones de la cultura en diferentes áreas o departamentos, permite aseverar la existencia de diferentes culturas y no subordinaciones entre ellas. La organización pública por naturaleza debe contar con una homogeneidad cultural orientada al servicio que constituye su esencia.

También, autores como Schein (1988), atribuyen a la cultura en las organizaciones la característica de fuertes o menos fuertes, donde las primeras tienen un gran impacto sobre el comportamiento de los sujetos individuales y están determinadas por la estabilidad de los mismos en sus puestos y roles. Para él, en una cultura fuerte se comparten y defienden con fuerza los valores de la organización. La fortaleza entonces estaría en si la totalidad o la mayoría de los sujetos comparten o no los valores materiales y espirituales de la organización, es decir, si les son significativos y los expresan en su comportamiento. Solamente en ese sentido se podría hablar de fortaleza cultural.

La preponderancia de la cultura organizacional se comprende a partir de sus funciones. Según la mayoría de los autores, dichas funciones se concentran en el establecimiento de límites que marcan la diferencia entre las organizaciones, el desarrollo de la identidad de la organización, la influencia de los intereses colectivos en los comportamientos individuales, el logro de la estabilidad de la organización al afianzarse las significaciones socialmente compartidas y el sentido de actuación de los sujetos individuales, la regulación del comportamiento directivo; entre otras.

Se coincide con Schein (1988), cuando realiza una distinción entre los elementos que se constituyen en la esencia cultural de una organización, aunque se difiere en la consideración de niveles para su ubicación y del carácter inconsciente de algunos, pues todos los elementos deben ser socialmente significativos para los integrantes de la organización o dejarían de formar parte de su cultura. Entre los niveles abordados por Schein se encuentran los artefactos como lo más visible de una cultura dado por su entorno físico y social. Comprende el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros.

También establece Schein (1988), como niveles los valores y las presunciones básicas, los que declara como convicciones, creencias o principios propios de los individuos y con los supuestos inconscientes que revelan más confiadamente la forma en que un grupo percibe, piensa,

siente y actúa. Esta separación de valores y presunciones no resulta del todo pertinente para abordar los procesos de formación de la cultura de servicio en las organizaciones públicas, ya que significaciones socialmente compartidas respecto a los clientes requiere de comportamiento consciente de todos los sujetos en la organización.

Por otro lado autores como Robbins (2009); y Ramírez (s. a.) sugieren que las características que se constituyen en manifestaciones de la esencia de la cultura en una organización son la identidad de sus miembros, el énfasis en el trabajo grupal al organizar las actividades en torno a grupos y no a sujetos individuales, el enfoque hacia las personas en la toma de decisiones, la integración de unidades para contrarrestar la formación de culturas diferentes sustancialmente dentro de una misma organización, el proceso de control a través de reglamentos y supervisión directa para controlar el comportamiento de los individuos, la tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, el perfil hacia los fines o los medios; así como el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos mediante un sistema abierto.

En correspondencia con lo expuesto hasta aquí, se puede decir que existen culturas organizacionales orientadas a los clientes o cultura de servicio y otras no, pero que se requiere de ello si se pretende encauzar el comportamiento de los integrantes de una organización pública en particular. En tal sentido se debe comenzar por identificar los valores que la organización posee para atender a sus clientes y satisfacerlos, así como la concientización de la consideración del cliente en general y de la población en particular como centro de atención.

La formación y desarrollo de una cultura de servicio, propiciará internamente actitudes en el personal que tendrán una repercusión directa en la satisfacción de esta. En ese sentido, la atención a la población no parecerá un objetivo a largo plazo o algo que se debe lograr indirectamente, pues la cultura será apropiada por los trabajadores y directivos en su labor diaria, lo cual retroalimentará positivamente a cada uno de ellos, y al proceso de apropiación como totalidad.

El autor Chávez, et al. (2005), plantea que *“la apropiación debe ser considerada como una de las más diversas formas y recursos a través de los cuales el sujeto, de forma activa, y en íntima relación con los demás, hace suyo los conocimientos, las técnicas, las actitudes, los valores, los ideales de la sociedad en que vive, es decir, convierte en cualidades personales la cultura que caracteriza a la sociedad”* (p.26). Contextualizando esta definición dentro de una organización cabría destacar la interacción entre directivos y trabajadores para significar la importancia

del servicio y el sentido del comportamiento permanente en función de los clientes. Siguiendo la misma idea, este autor manifiesta que el sujeto no solo se apropia de la cultura, sino que en ese proceso también la construye, la crítica, la enriquece y la transforma, al proporcionar así un verdadero legado para las futuras generaciones. Se reconoce por parte de dicho autor elementos constitutivos de la cultura, también destaca el carácter procesal de la apropiación, el papel transformador del sujeto en dicho proceso y la significación de lo individual y lo social. Todo lo cual apunta a un proceso que no puede ser espontáneo, necesita de un direccionamiento. Es por ello que la cultura del servicio en las organizaciones públicas no debe verse como algo establecido y sobrentendido, sino que precisa de una gestión permanente en la organización.

Fariñas (2005), al abordar la creatividad y como consecuencia el desarrollo personal, habla de un proceso de enraizamiento cultural con dos movimientos inherentes, primero los de apropiación, que entrañan asimilación y elaboración personal y en segundo lugar los de devolución a la cultura. Para ella *“ambos momentos son creativos por naturaleza y no se pueden separar pues convergen dinámicamente”* (p. 149). Reconoce la participación protagónica y creativa de los sujetos en el proceso de apropiación, lo cual resulta una fortaleza.

A partir de las ideas de los autores, se hace necesario transitar a un estadio superior en el tratamiento del proceso de apropiación de la cultura de servicio, que exprese elementos precisos para su gestión en las organizaciones públicas. La apropiación de dicha cultura como proceso consciente e intencional, marca la necesidad de su direccionamiento. No puede olvidarse que existe una opinión bastante marcada en la población de que las organizaciones públicas son menos eficientes, por lo que la satisfacción de los clientes debe convertirse en el sentir y actuar de la organización y sus miembros.

En este sentido se identifican términos como el de administración que proviene de dos vocablos: del latín *ad* que representa dirección o tendencia y *minister* que significa subordinación y obediencia; de ahí que se le asocie también con gobernar, de donde proviene su más cercana connotación. Otro término es el de dirección, tal y como se entiende en esta ciencia, que proviene de *management* y aunque muchos coinciden en que es difícil traducirla exactamente se deriva etimológicamente de *manus* que significa manos y por ende manejar.

Por otro lado, Llanes (2004), a partir del análisis de las Normas ISO 9000:2000 en su apartado 3.2.6, define gestión como las actividades coordinadas para dirigir y

controlar una organización. Entre estos términos existe una estrecha relación, así lo consideran investigadores como Llanes (2004); Augier, A. (2005); Valiente (2007), entre otros. Coinciden estos autores en que de acuerdo con la posición teórica que se asuma, así será la definición de los términos gestión, dirección y administración. Esta relación es necesario esclarecerla, para poder comprender el proceso de apropiación de la cultura de servicio.

Se asume el término gestión, por considerarse que es el más apropiado para encausar el proceso de apropiación de la cultura de servicio en las organizaciones. Se considera la dirección y sus funciones como un proceso consustancial al mismo, así como la categoría liderazgo. Si bien se reconoce dentro del término administración el prefijo *ad* para denotar tendencia, no se considera apropiado por el marcado carácter de subordinación que encierra el área administrativa. Es meritorio destacar que en el proceso de gestión se deben tener en cuenta las categorías, relaciones, dimensiones, los estilos, las capacidades y los sujetos que intervienen.

Desde esta perspectiva se concuerda con Casassus (2000); y Espinosa (2008), en que la dirección es la capacidad de articular recursos de que se dispone en aras de lograr lo que se desea, por lo que se considera que en el proceso de gestión no solamente deben verse los recursos disponibles, sino también la búsqueda de ellos. Esto resulta esencial al considerar un movimiento de procesos como contenido de la gestión, que han de estar a tono con relaciones indispensables para lograr ese fin, es decir, debe asumirse que la existencia de procesos como contenidos de la gestión es lo que permite llegar a la esencialidad de su aplicación.

Entre cultura y estrategia organizacional existe una relación dialéctica, a pesar de que algunos autores privilegian un solo sentido en dicha relación; la idea de que la cultura organizacional influye en la estrategia parece ser lo predominante. Muchos son los autores que han destacado esta importante relación, a saber; Gárciga (2005); Menguzzato & Renau (2007); y Colectivo de Autores (2010); entre otros.

Schwartz & Davis (1986), citados por Menguzzato & Renau (2007), sostienen que los directivos de las organizaciones son los principales creadores de la cultura al estar influenciada por las tareas y acciones que se ejecutan tanto desde el punto de vista estratégico como operativo. El encausamiento de la organización mediante sus estrategias es influenciado por la cultura existente, pero, a su vez, suele provocar cambios en la misma.

Se asume de Gárciga (2005), que existen diferentes mecanismos que influyen en la formación y desarrollo de la

cultura organizacional, entre los que se encuentran el estilo de liderazgo sobre todo el de la alta dirección al protagonizar por lo general la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total, el diseño organizacional y las estructuras como sistema de relaciones que se genera entre los componentes; así como el sistema normativo, de reconocimiento y sanciones y el direccionamiento estratégico que provocará que las organizaciones se inclinen hacia el interior o hacia el entorno. Estos mecanismos connotan un sistema de procesos formadores de cultura de servicio en las organizaciones públicas.

Según las ideas expuestas con anterioridad, se considera que la gestión de la cultura de servicio en las organizaciones públicas, necesita de una organización clara, con un liderazgo y una misión precisas que fije los objetivos estratégicos como finalidades culturales y las guías para la acción como mediadores. Al concebir la apropiación de la cultura de servicio como un espacio de construcción de significados y sentidos, se reconoce el rol de los sujetos y las interacciones, cuestión poco abordada por las investigaciones que han centrado la atención en el proceso de gestión; de ahí que se asuma de Espinosa (2008), como esencial la consideración de una gestión en grupo que propicie dichas interacciones.

El estudio de los grupos, atendiendo a su estructura, composición y clasificación, ha sido abordado en la Psicología Social y la Psicología Organizacional como disciplinas científicas de la Psicología, donde diversos autores han elaborado diferentes postulados que han contribuido al estudio y profundización de las características esenciales de los grupos sociales, al brindar herramientas para transformar los mismos según los intereses sociales comunes de la organización a la cual pertenecen.

Según los estudios realizados por Reinoso (2005), se plantea que el grupo humano podría haber sido asociado como: unión, cohesión, metas, objetivos comunes, relaciones, comunicación, sentido de pertenencia, interacción, roles, pluralidad de individuos, forma social, entre otros aspectos. Criterio que se comparte en esta investigación, al considerar que un grupo social está determinado por interacciones que elementalmente se producen bajo condiciones de una determinada actividad social, mediada por la comunicación, particularidades que hacen del sujeto seres racionales y superiores en interacción constante en su entorno natural.

Por su parte, Pichón-Riviere (1995), plantea que *“es un conjunto restringido de personas ligadas por constantes espacios temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando*

a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” (p.36). Así, de acuerdo al marco teórico de la Psicología Social, la meta de los grupos operativos es aprender a pensar. En efecto, no puede perderse de vista que el pensamiento y el conocimiento son sociales. Necesariamente, para aprender a pensar, el individuo necesita del otro, de su presencia, su discurso, su diálogo, u otras formas de expresión posibles. Pensar, siempre es pensar en grupo.

En correspondencia con Pichón-Riviere, se puede plantear que en la existencia de todo grupo se manifiestan dos modelos de la realidad, lo condicionado por la propia realidad objetiva y la subjetiva del hombre como parte de su integración social, donde se puede apreciar: lo manifiesto o explícito que se refiere al objetivo del grupo y lo latente o implícito, que pueden ser contenidos o no, que configuran la situación de resistencia, de obstáculos en el propio proceso a desarrollar. Consideraciones que en este marco se aprecian como oportunas al evaluar el aspecto dinámico de todo acontecer grupal. La dinámica de grupos se constituye de esta manera en otro de los procesos que marcadamente incluyen en la formación de la cultura de servicio.

Para que se produzca una gestión en grupo no es suficiente la existencia del grupo de sujetos que lo integran, sino el establecimiento de relaciones e interacciones entre el grupo y el objeto social por lo cual se constituyen, en este caso la satisfacción de los clientes. El proceso de interacción en el grupo es entendido por Ferrer (1997), como las *“influencias recíprocas entre los participantes, que promueven el reajuste de los modos de actuación profesional y propician la generación de inquietudes de búsqueda, como expresión del reflejo de la realidad dialéctica en la que se da ese evento evolutivo y posibilita acoplar las actuaciones del equipo”*. (p.22)

El proceso de interacción que se produce en la gestión de la cultura de servicio, conlleva a la aparición de una fuerza interna asociada al grupo, que va generando nuevos estadios de desarrollo grupal e individual. Pero sin duda alguna, los grupos gestores de una organización pública, deben caracterizarse por la presencia de un liderazgo, que le permita establecer la dinámica constante en el grupo, conduciendo a niveles de organización, creatividad, protagonismo y asertividad entre sus miembros según los intereses organizacionales.

Según Schein (1988), el liderazgo se convierte en el mecanismo que mayor influencia ejerce en la formación y desarrollo de la cultura. Es por ello que se asume como otro de los procesos claves para la formación de la cultura de servicio, el liderazgo. En este sentido resulta esencial el análisis de los aspectos que para Schein son influyentes

y/o determinantes en la relación de la cultura con el liderazgo: lo que es asimilado y priorizado por los líderes, el comportamiento de los líderes durante las crisis en la organización, la gestión de los líderes en relación con las personas, fundamentalmente la formación, la promoción y recompensas y los criterios para la selección.

El primer aspecto es declarado por Schein (1988), como uno de los mejores mecanismos de los líderes para influir en la cultura, pues permite comunicar lo que piensan al evidenciarlo en su comportamiento, entendido como *“todo aquello que es objeto de interés y comentario, lo que es medido, controlado, recompensado, y de otras maneras sistemáticamente tratado. Incluso las observaciones a una determinada área, pueden llegar a ser eficaces mediante mecanismos formales de control y medición”*. (p. 225)

Respecto a la idea anteriormente descrita, si los líderes son conscientes de ese proceso, el hecho de prestar sistemáticamente atención a ciertas cosas pasa a constituir un sólido medio para transmitir un mensaje, especialmente cuando exhiben un comportamiento estable o constante. Esta es una fuerte idea cuando se pretende encausar a los trabajadores en función de un objetivo intencionalmente proyectado.

CONCLUSIONES

El análisis de los datos teóricos encontrados en relación con la cultura, los servicios y las organizaciones públicas, contribuyen a revelar los argumentos que en el orden epistemológico y metodológico sustentan la formación de la cultura de servicio en las organizaciones públicas. La significación de la satisfacción de los clientes como finalidad, lograda mediante los procesos de comunicación e interacción, el liderazgo, las dinámicas grupales en las estructuras y la formación de valores organizacionales; se constituye en el contenido de la gestión en las organizaciones públicas. Todo lo cual apunta a la búsqueda de alternativas para diagnosticar la realidad de estos procesos en la organización y la instrumentación de acciones para su desarrollo permanente.

La gestión grupal se convierte en el principal mecanismo para la formación y desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones y en especial en las públicas. Se precisa de métodos participativos, estilos de liderazgo democrático, coordinación permanente y de relaciones bidireccionales entre estrategia, estructura y cultura organizacionales que se encausen a través de la gestión grupal a la significación, sentido y comportamiento permanente de la organización y sus miembros a la satisfacción de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: PAIDOS Ibérica.
- Albrecht, K. (1996). *Todo poder al cliente: nuevo imperativo de calidad del servicio*. Barcelona: PAIDOS Ibérica.
- Augier, A. (2005). *Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional*. La Habana: Félix Varela.
- Barreiro, L. (2002). Marketing o venta: he ahí el problema. *Espacio*, Vol. (7), 28-29. Recuperado de http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_abr_02.htm
- Bohannon, P., & Glazer, M. (2003). *Antropología* (2da Ed.). La Habana: Félix Varela.
- Chávez, J. et al. (2005). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Colectivo de autores. (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Colunga, C. (1995). *Administración de la calidad: cómo hacer competitiva a nivel mundial una empresa mexicana*. México: Panorama.
- Crosby, P. (2003). *La calidad y yo: Una experiencia de vida*. México: Pearson Educación.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill Latinoamericana.
- Deal, T. A., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la cultura en la conducta del consumidor*. Caracas: Informe USB.
- Demin, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz Santos.
- Espinosa, J. A. (2008). *Gestión de la cultura profesional en la Educación Superior*. (Disertación Doctoral). Holguín: Universidad de Holguín.
- Fariñas, G. (2005). *Cultura. Educación y Sociedad*. La Habana: Félix Varela.
- Ferrer, M. A. (1997, 02, 07). Desempeño Profesional vs Estrategia para el cambio. *Congreso Internacional Pedagogía 97*, La Habana, Cuba.
- Gárciga, R. (2001). *Formulación Estratégica*. La Habana: Félix Varela.
- Ishikawa, K. (1994) *¿Qué es el control total de calidad?* (11na. Edición). Bogotá: Norma.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz Santos.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control* (8va Ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós.
- Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Levitt, T. (2006). *Ted Levitt on marketing*. Boston: Harvard Business School Press.
- Llanes, W. (2004). *Fundamentos de la dirección y gestión*. Libro en soporte magnético. CETDIR. La Habana: Centro Universitario José Antonio Echevarría.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Madrid: Ariel.
- Montoya, J. (2005). *La contextualización de la cultura en los currículos* (Disertación Doctoral). Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Pichón-Rivière, E. (1995). *El proceso grupal del psicoanálisis en la psicología social* (Tomo I). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Robbins, P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra Ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Z. (1989). *Interrelación de los aspectos científicos y valorativos en el análisis filosófico de la cultura* (Tomo II). La Habana: Ciencias Sociales.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Toyos, A. (2008). *La cultura organizacional en los servicios. Aspectos de interés*. CD de monografías. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Veira, J. L. (1997). Cambio cultural y formación en las organizaciones públicas. *Revista española de investigaciones sociológicas*, (77), 199-216.