

2894

"El Servicio de Atención al
Cliente - Los Recursos Humanos"

Hernando Martín Duarte

Universidad Nacional de Santiago del Estero
Facultad Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud

Licenciatura en Administración

**“EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE – LOS
RECURSOS HUMANOS”**

Autor: Duarte, Hernando Martín

Directora: Mg. Arce de Vera, María M.

Santiago del Estero, Noviembre de 2003

**Dedicado con mucho amor y agradecimiento a mis padres.
PAPY, MAMY, este es el fruto de mi esfuerzo, pero, no
hubiera sido posible sin su apoyo.
Gracias, por ser como son y por todo lo que me dieron y me
dan cada día de mi vida.
Los quiero un montón.**

Hernán

AGRADECIMIENTOS

En esta vida, son pocos los momentos en donde se producen los puntos de inflexión. Hoy estoy por cumplir una etapa en mi vida profesional y no me quiero olvidar de aquellas personas que estuvieron a mi lado cuando me hicieron falta.

Este es mi humilde homenaje a todos los seres que siento y sentí cerca.

Gracias a:

- ⌘ A mis hermanos Fede e Isaac. La imagen de los dos cuando rendí mi última materia, quedará fija en mi memoria para toda la vida. Son mis mejores amigos.

- ⌘ A mi Directora de tesis, Gugui; muchas gracias por confiar en mi.

- ⌘ A Diego Morales, mi compañero y amigo, quien supo ser la mano que necesité cuando las fuerzas no eran suficientes.

- ⌘ A Carlos Soza; una persona que me dejó muchas y buenas cosas.

- ⌘ A todos mis compañeros de estudio, en especial para: Gabriela, Fernando, Ana Lía, Eugenio, Mariano y Victor.

- ⌘ A todos mis compañeros de trabajo.

- ⌘ A todos mis parientes, especialmente: a mi tía Teresa y mi tío Niño.

- ⌘ A “compañera”, esa persona que tuvo que esperar y comprender todo lo que resignamos por lograr esta meta. Gracias Silvina por tu apoyo incondicional.

- ⌘ A mi Universidad Nacional y a todos mis profesores que de una manera u otra me formaron para ser una persona de bien y con los valores que hoy en día deseo transmitir en mi experiencia laboral.

- ⌘ A todos aquellos que de alguna manera confiaron en mi capacidad y me dieron aliento para seguir adelante.

mp NO QUIERO OLVIDARME DE NADIE.

GRACIAS A TODOS, y gracias Dios por darme todo lo que tengo.

Hernando Martín Duarte
Noviembre 2003

INDICE

Introducción	1
Objetivos	2
Marco Teórico Referencial	4
Capítulo 1: El departamento de servicios al cliente	5
¿Qué es el servicio de atención al cliente?	5
Focalizando la organización hacia el cliente	6
Aspectos negativos de un mal servicio al cliente	7
Grupos y equipos de trabajo	8
El cliente: "su tipo y tamaño"	8
La necesidad de contar con un servicio de atención al cliente en una compañía	9
Los aspectos relacionados con la comunicación	9
Los aspectos relacionados con la motivación	10
Los costos de implementación del servicio de atención al cliente	10
Los beneficios del servicio de atención al cliente	11
Aspectos a considerar en el departamento de atención al cliente	12
Las actividades del servicio al cliente	14
Principales objetivos del sector	15
Fidelización de Clientes	16
¿Cuál es el beneficio de fidelizar a los clientes?	16
¿Cómo se lograría la fidelización de los clientes?	17
El papel que representa en la compañía el servicio de atención al cliente	17
Relación del sector de atención al cliente con las otras áreas de la empresa	18
Capítulo 2: Los Recursos Humanos	19
¿Quiénes forman parte del departamento de atención al cliente?	19
Reclutamiento y selección de los recursos humanos	19
Competencias a desarrollar en los recursos humanos	20
Las relaciones públicas	21
El proceso de comunicación	22
Los aspectos emocionales y motivacionales de los recursos humanos	24
¿Cómo medir el compromiso con el trabajo?	25
Causas del nivel bajo de compromiso con el trabajo	27
¿Cómo se podría identificar a la persona ociosa o a la trabajadora?	30
Soluciones para los problemas	31
El sentido de pertenencia	32
Capítulo 3: El cambio organizacional	33
Cuando el servicio de atención al cliente no existe en la estructura organizacional	33
Cultura organizacional	33
Los capacitadores	34
Cuando la organización decide el cambio	34
Impulsores de los cambios en la organización	35
Frasas más utilizadas	35
El proceso de introducción del servicio de atención al cliente en la compañía	36
Errores más comunes en la implementación del servicio de atención al cliente	37
El temor al cambio	37
Cuando el cliente sufre los problemas internos de una organización	38
Capítulo 4: El cliente	40
Valoración del servicio de atención al cliente	40
Identificación del personal con la compañía - Perspectiva del cliente	40
Reclamos y sugerencias	41
El efecto de un cliente insatisfecho	41
La imagen de la compañía	42
Los clientes internos	42
Capítulo 5: Modalidades de ventas - Incidencia en el servicio de atención al cliente	44
Venta personalizada	44
Venta en grandes superficies - Hipermercados	44

Venta por teléfono	45
Venta virtual - Correo electrónico	46
El servicio post venta	46
Capítulo 6: La calidad en el servicio de atención al cliente	47
El servicio al cliente y la calidad	47
El cliente y el consumidor	47
Las empresas que brindan servicio al cliente	48
¿Qué se entiende por calidad en el servicio?	49
¿Cuáles son los parámetros a tener en cuenta en el servicio de atención al cliente?	50
Satisfacción del cliente	50
Capacitación y desarrollo de los recursos humanos - Proceso dinámico	51
Modalidad de capacitación	51
Cuadros de reemplazo	51
Ascensos	52
Cuando el detalle es el objetivo	52
Cuando el saber es irremplazable	53
Capítulo 7: Sistemas de Capacitación	54
¿Cómo capacitan a sus recursos humanos las pequeñas empresas?	54
¿Cómo capacitan a sus colaboradores las grandes compañías?	54
Tendencias en capacitación y desarrollo de recursos humanos	54
Capacitación y desarrollo impersonal	55
Capacitación guiada por computadoras	55
Capacitación por red interna electrónica	58
Capacitación por red externa electrónica - Internet	58
Reflexión	59
Bibliografía	61

I. INTRODUCCION

Las transformaciones socio-económicas ocurridas en las últimas décadas, tales como la globalización de la economía, la reestructuración productiva, la aplicación de nuevas tendencias en la demanda de mano de obra, el avance científico-tecnológico de los procesos productivos, los cambios en las formas de organización del trabajo a nivel empresa, han generado nuevas formas de comercializar o de llegar al cliente. Esta serie de cambios no solo influyó en el comercio sino también en el comportamiento del consumidor.

Las organizaciones debieron encontrar estrategias para diferenciarse de sus competidores; el servicio al cliente fue una de las variables más importantes a las que se recurrió en los grandes grupos empresariales, algunas con mayor fuerza que otras, pero, todas convencidas de que el cliente actual y del futuro, constituyen una exigencia puntual, no sólo para el presente sino como reaseguro del futuro organizacional.

Conocer sobre las particularidades que influyen en las decisiones de compra y adquisición de servicios por parte de los clientes, ha sido una temática de interés y de abordaje permanente de los directivos de una organización. Surge la idea de realizar el presente trabajo, para indagar cuáles son las formas de llegar y conformar al cliente. Contextualizado en la singularidad de una empresa del rubro supermercadista que opera en el ámbito de la provincia de Santiago del Estero.

Profundizar esta temática tiene como finalidad no sólo la de dejar aspectos que contribuyan a brindar al cliente, por parte de las personas que conforman la organización un mejor servicio, sino también el caracterizar las competencias que deban desarrollar los miembros de la organización para satisfacer las necesidades del cliente.

El alcance de este estudio responde a un enfoque explorativo-descriptivo, que permite analizar la problemática del servicio de atención al cliente, por parte de la organización empresarial y evidenciar cómo la formación de recursos humanos se constituye en un componente de la cultura organizacional, que introduce una nueva forma de aportar valor agregado a la prestación de servicios.

La estructura del trabajo consta de un marco teórico-referencial en el que se plantea el impacto que genera el buen desempeño de los recursos humanos en una compañía del rubro supermercadismo, y poner en evidencia las mejoras que surgen al implementar una estrategia competitiva orientada a brindar un servicio de excelencia al cliente.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de los recursos humanos en el sector de servicios de atención al cliente.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el servicio de atención al cliente.
- Identificar los aspectos positivos y negativos en el servicio de atención al cliente.
- Describir competencias básicas del personal en el servicio de atención al cliente.

III. MARCO TEORICO - REFERENCIAL

Existen muchos factores que influyen en las decisiones de compras y adquisición de servicios por partes de los clientes; algunos pueden ser controlados y otros no. En este sentido las organizaciones, a través de sus directivos, no pierden un instante en generar nuevas formas de llegar y conformar a sus clientes, que se encuentran dentro de los factores y variables que pueden modificar o condicionar su funcionamiento.

Dentro de este intenso y voraz proceso de cambios se encuentran todos los recursos humanos integrantes de una organización o aquellos que de una manera u otra forman parte de ella. Es por ello que hoy en día se debe trabajar y desarrollar constantemente las competencias de los mismos, como primer parámetro para ubicar a cada organización dentro del mercado competitivo y que su personal esté capacitado para responder al máximo nivel de exigencia profesional.

Del mismo modo se presentan interrogantes que permiten discernir sobre si los recursos humanos son realmente valorados y conservados por las compañías o si en realidad todavía no se adquirió ese grado de madurez corporativa como para evidenciar que cuando una compañía capacita a un colaborador no debería considerarse como un gasto sino como una inversión en el capital más valioso de todas las organizaciones y el más difícil de adquirir.

CAPITULO 1: EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL CLIENTE

3.1.1 ¿Qué es el servicio de atención al cliente (SAC)?

Es toda la organización dispuesta a favor de las necesidades de los clientes, para lograr su máxima satisfacción.

Desde la perspectiva de Pujol Bengoechea se pueden distinguir diferentes conceptos del servicio de atención al cliente.

- ¹ “Las actividades necesarias para asegurar que el producto o el servicio se entrega al cliente en su tiempo y en la cuantía correcta.
- Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y del cliente.
- La provisión de servicios de reparación y mantenimiento de post venta.
- El servicio prestado por el departamento de la empresa que atiende las reclamaciones de los clientes.
- El departamento de recepción de pedidos de la empresa.”

No se habla de un grupo de personas, ni de un sector en particular; se refiere a toda la compañía en su conjunto, trabajando como un equipo dinámico, para tender a la satisfacción integral del cliente.

El lograr una sincronización en este tema implica un alto estándar en el nivel de coordinación de los recursos de la organización.

¹ Pujol Bengoechea, B. - Coordinador – “Dirección de Marketing y Ventas, Tomo II” – Cultural de Ediciones – Año: 1.999.-

El servicio que se da a los clientes ha sido importante siempre. Las entregas rápidas y oportunas, y la atención comprensiva de **los reclamos** proporcionan una ventaja competitiva a aquellos proveedores que tienen productos que son iguales a los de sus competidores, es así como se desea generar una diferenciación que lleve a evaluar que, hoy en día, el servicio al cliente no sólo tiene más importancia que nunca, sino que puede convertirse en el elemento principal para el éxito o fracaso de muchas organizaciones, que en la actualidad lo estén dejando de lado o lo implementan de manera incorrecta.

Muchas empresas están orientadas hacia el **producto**, otras hacia el **beneficio** y otras al **cliente**; precisamente serían éstas últimas las que tendrían más probabilidad de éxito en el futuro. La supervivencia resulta difícil, si el eje central de todas las ideas y actividades, resulta no ser la satisfacción del cliente. El pensamiento contemporáneo sugiere que todas las empresas, cualquiera sea su forma o especialidad, deberían brindar un servicio de calidad a su cliente; aún en los casos en que la atención o el trato sea impersonal.

3.1.2 Focalizando la Organización hacia el Cliente

El fin de cualquier negocio, podría ser el hacer y conservar a los clientes lo más cerca posible. Sería la percepción de cualquier empresa que considere al cliente como el capital más valioso y el más difícil de conservar. Cuando se generan inversiones y gastos de comunicación y publicidad, no tendrían otro fin que el captar la atención y atraer a los clientes al negocio, pues sería esta la oportunidad de mostrar cómo una organización se brinda para el cliente y seducirlo para fidelizarlo.

Un ejemplo claro de esta situación se presenta en los supermercados e hipermercados, éstos se han dado cuenta que la diferenciación con sus competidores basada en los precios y productos que venden, es cada vez menos viable y difícil. Por otra parte, el mantener una imagen comercial sustentada solamente en la publicidad y relaciones públicas también sería crecientemente difícil y tendría menor rendimiento económico.

² “Sin embargo, ofrecer al cliente servicios notablemente mejorados a través de empleados bien preparados, buenas comunicaciones con el establecimiento, devolución de productos sin poner objeciones, sistemas de cobros eficaces, servicios a domicilio; entre otras ventajas, conforman el valor agregado que el cliente considera importante y, por tanto, generan una ventaja competitiva. En base a ésta filosofía, muchos negocios pequeños se están desarrollando actualmente.”

3.1.2.1 Aspectos negativos de un mal servicio al cliente

No siempre aquellas empresas que deciden dar atención a los clientes lo hacen de la mejor manera y analizando todas las variables.

Entre los costos directos provocados por esa situación, se incluye el costo del tratamiento de los reclamos, el costo de los productos devueltos y de los reembolsos monetarios, el costo de las acciones legales, los costos derivados de la relación con las organizaciones de protección al consumidor, así como el costo de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores. Pero los costos indirectos son probablemente bastante más elevados. Estos pueden proceder de las pérdidas de ventas a los clientes directamente afectados y aquellos otros que se hayan enterado de los fallos y, sobre todo los costos de captación de nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido.

El costo de captación de nuevos clientes podría ser cinco veces mayor que el costo necesario para mantener a los ya existentes mediante la prestación de unos buenos servicios. Este índice puede variar mucho según la circunstancia, pero en muchos casos puede ser bastante más alto.

Las organizaciones que pierden a sus clientes por una prestación ineficiente de servicios o por mala atención de sus empleados, luego deberían invertir nuevamente en publicaciones y promociones especiales para lograr captar a aquellos clientes insatisfechos; tarea que posiblemente no sería fácil, pero puede que sea costosa.

² Pujol Bengoechea, B. - Coordinador - “Dirección de Marketing y Ventas, Tomo

3.1.2.2 Grupos y equipos de trabajo

Mas allá de la importancia y la rentabilidad que puedan generar los clientes externos, no se debe olvidar que la organización es un todo conformado por partes que contribuyen activamente a su bienestar socio-económico.

³"Una empresa puede tener secciones o sucursales que estén conectadas con otras secciones de esa misma empresa mediante una cadena de abastecimiento, de la misma forma que si fueran empresas diferentes.

Esta llamando mucho la atención la teoría de los grupos de trabajo autónomos, los cuales funcionan con una actitud empresarial independiente dentro de la misma empresa, prescindiendo de las tradicionales limitaciones funcionales. También se están haciendo muy habituales los **entramados profesionales** de individuos o de pequeños grupos que se autoconstituyen en empresarios y que suministran sus servicios a otras empresas más grandes que, tradicionalmente, los hubiera contratado directamente a ellos mismos. La apuesta sería que este tipo de relaciones se incrementen notablemente."

Una perspectiva que se considera viable y común en el manejo diario empresarial, sería considerar a los miembros de la organización como generadores de servicios de otra área o sector, esto permitiría una cohesión dentro de un grupo de trabajo que facilitaría y motivaría el crecimiento de la organización. Por ejemplo si en un establecimiento comercial se tiene un salón de comidas para el público en general, sería lógico que el abastecimiento de insumos para la cocina sea provisto por el sector de verduras y el de almacén.

3.1.2.3 El Cliente: "su tipo y tamaño"

Aunque la mayoría de los clientes sean los que compran por menor, puede ser que por la posición que se ocupe dentro de la cadena de abastecimiento, la mayoría de los clientes sean profesionales. Los clientes tienen perspectivas y necesidades diferentes según sea el

II" - Ibidem página 35

³ Burnett Ken - "Gestión de la Relación con el Cliente" - Editorial Cúspide.-

ámbito donde desarrollan su condición de compradores. En general sería conveniente el considerar que sin discriminar el tipo de cliente, en la mayoría de los casos se producen problemas y fallos parecidos y, se pueden encontrar soluciones similares.

En el caso de una cadena de hipermercados, un cliente minorista podría ser aquel que precisa del abastecimiento del sector de almacén para producir la comida del patio de comidas; en su defecto un cliente mayorista podría ser una sucursal del interior del país que dependa de la atención del centro de abastecimiento ubicado en la casa central.

3.1.3 La necesidad de contar con un servicio de atención al cliente (SAC) en una compañía

En muchas ocasiones, los trabajadores de las empresas no cuentan con la capacidad y las competencias para mantener un contacto fluido con el cliente; también puede suceder que éstas personas no sepan resolver las situaciones críticas que se les presenten o tengan inconvenientes al derivar un problema. Todas éstas cuestiones, además de la comercial, harían determinante la existencia del **servicio de atención al cliente (SAC)** en una organización que aspire a competir en un mercado global donde la competencia no tiene límites.

Si se considera una situación hipotética, en la cual, se describen las funciones de los vendedores, por ejemplo; se pueden mencionar numerosos aspectos que requieren cierta condición especial para tratar al cliente, entre los cuales se mencionan:

3.1.3.1 Los aspectos relacionados con la comunicación.

➤ La comunicación verbal y no verbal

No sólo las palabras nos comunican si no que existen otras formas que en muchas ocasiones producen efectos contrarios e inesperados; si se hace alusión al lenguaje corporal ó al tono de voz, y se logra transmitir las ideas y sentimientos de manera positiva por esta vía, entonces se estaría haciendo un buen uso de la comunicación.

Los vicios se producen cuando al gesticular, gritar ó al hablar bajo no se cumple con el objetivo principal; es decir que la otra persona comprenda el mensaje.

Si no se cumplen los parámetros anteriores, existiría otra alternativa, el saber escuchar; se cometería un gran error si se considerara que la comunicación es sólo transmitir y no generar la retroalimentación necesaria, que permita que el emisor y receptor satisfagan sus necesidades de información.

3.1.3.2 Los aspectos relacionados con la motivación

Muchas de las personas que se encuentran en un sector de ventas en la mayoría de los casos tienen incentivos monetarios, por ejemplo comisiones, que los predisponen con gran dinámica ante un cliente.

En los sectores donde la motivación económica está ausente, por ejemplo en un servicio de atención al cliente, los móviles deberían ser otros. Es por tal motivo que se considera que en ningún caso sería aconsejable que cualquier persona o colaborador ocupase un puesto en el servicio de atención al cliente (SAC).

3.1.4 Los costos de implementación del servicio de atención al cliente

Implementar un departamento de servicio de atención al cliente, más que una gran decisión económica o de inversión sería intentar cambiar el rumbo de la organización, algo así como reempezar con un nuevo estilo de gestión.

Lo más importante en esta circunstancia sería, elaborar un proceso de capacitación y desarrollo de toda la dotación de la compañía con el propósito de unificar criterios y entender el sentido de dar prioridad al cliente. En muchas organizaciones se dice el cliente es lo primero ó el cliente es nuestro jefe; sin embargo en muchas ocasiones, los recursos humanos de la empresa, dejan de manifiesto que no perciben éstos conceptos. Por ejemplo: en un comercio donde la venta funciona como un autoservicio, sería común que los clientes

consulten a un repositor de almacén sobre cuestiones de la carnicería, cuando esto sucede los colaboradores son esquivos al requerimiento del cliente con la típica frase yo no soy del sector. Es la peor respuesta que se podría expresar dado que el cliente identifica al personal de la empresa y necesita una respuesta a su reclamo; en consecuencia esta actitud provocaría un desconcierto en el cliente y una posterior pérdida de venta a la organización.

Un factor imprescindible que se debería tener en cuenta es el saber, que una vez que se decide mostrar a los clientes un departamento que se ocupe de ellos, no se debería dar una mala imagen ya que el cliente relacionará inmediatamente a la empresa con el desempeño y la respuesta que obtenga del personal del servicio de atención al cliente (SAC).

3.1.5 Los beneficios del Servicio de atención al cliente

El contar con un departamento de atención al cliente más que una inclinación comercial responde a las necesidades y reclamos de clientes insatisfechos. En este sentido las organizaciones, con el tiempo, comenzaron a descubrir ventajas adicionales que antes no tenían al no contar con este sector dentro de la organización.

➤ Competitividad

Al contar con un servicio de atención al cliente en la organización, se sabe que se puede competir con las mismas herramientas con las que cuenta la competencia. Además, se le estaría indicando a los clientes que se hace todo lo posible para brindarles una atención de calidad, no sólo cuando efectúe sus compras, sino también cuando tenga algún inconveniente originado por la misma.

➤ Diferenciación

Si el establecimiento comercial se encuentra en una región o mercado en donde el servicio de atención al cliente (SAC) no ha sido implementado, ya sea por decisión estratégica o por cuestiones económicas, entonces se tendrá una gran oportunidad de generar una ventaja competitiva con relación a la competencia. Debería considerarse que en estos tiempos el servicio es un atributo muy valorado por el cliente.

➤ **Responsabilidad corporativa**

También sería importante que el cliente perciba que el hecho de que la compañía disponga de un departamento destinado a servir al cliente no siempre se relaciona con un beneficio económico para la empresa; es decir que al igual que el proceso de la comunicación, es importante que el cliente identifique la retroalimentación y perciba el beneficio implícito de comprar en un local en donde existe un personal no sólo para solucionar sus problemas, sino también para contenerlo, orientarlo y satisfacer sus necesidades personales.

3.1.6 Aspectos a considerar en el departamento de atención al cliente

Como en todo sector de una organización, en el departamento de atención al cliente se debería tener en cuenta cuestiones como:

➤ **Cuando el cliente ingresa al salón de compras**

Este sería un aspecto que debería considerarse sin tener en cuenta la relación personal con el cliente. En muchas organizaciones se estila el uso de una nutrida cartelera que permite al cliente informarse de todas las promociones, ofertas, formas de pago con que se encontrará en el momento de decidir su compra.

Del mismo modo se torna imprescindible el mobiliario que utilizará el cliente para realizar el recorrido por el salón de ventas.

➤ **Mientras el cliente decide su compra**

La estadía del cliente en el salón de compra debería ser lo más agradable posible tratando de que disfrute del momento de hacer compras; en este sentido hay factores que se toman preponderantes:

- Música ambiental agradable.
- Limpieza general del local.
- Amplitud de desplazamiento.
- Góndolas o exhibiciones con precios legibles.
- Góndolas sin faltantes de mercadería

- Buena iluminación.
- Abundancia de mercadería.
- Buena atención en sectores de venta personalizada.
- Variedad de productos

Todos los aspectos antes mencionados más una adecuada disposición de los pasillos y de la mercadería, conformarían una compra placentera y carentes de vicios que generen malestar a los clientes.

➤ **Cuando el cliente abona su ticket de compra**

Este sería el momento donde podrían surgir una gran cantidad de inconvenientes, por citar unos ejemplos:

- Generación de esperas por falta de cajeros
- Colas por falta de monedas para dar vueltos.
- Colas por inconvenientes con tarjetas de crédito.
- Demoras por cajeros poco prácticos.
- Diferencias de precio de góndola con los de la caja.
- Existencia de productos con códigos inexistentes.

Dados estos posibles focos de contingencias, sería importante que el personal de servicio de atención al cliente, tenga conocimiento exacto de cómo encarar éstas situaciones o de saber a quien derivar cada problema.

Si el personal del servicio de atención al cliente no tuviese la posibilidad de solucionar todos los inconvenientes, sin lugar a dudas que debería al menos tener conocimiento de dónde se originó el problema para dar una respuesta satisfactoria al cliente, y no generar la imagen de una organización que no se preocupa por satisfacer a sus clientes.

➤ **Cuando el cliente efectúa un reclamo o sugerencia**

Puede ocurrir que el cliente abandone la línea de facturación y se dirija a formular un reclamo o sugerencia; en esta circunstancia el personal de servicio de atención al cliente debería brindar la plena seguridad de que su reclamo o sugerencia va a ser leída por alguna persona de la compañía que pueda darle una respuesta o solución a su pedido, se aconseja que la persona que lea los reclamos tenga la jerarquía necesaria para generar el feed back con el cliente.

Aquí puede observarse un aspecto importante a destacar. De nada sirve que se cuente con carteles, buzones o libros de reclamos o sugerencias, si no existe una persona que las leerá y tomará medidas al respecto. Cabe recordar que ninguna actividad que se pueda realizar sirve, si no se efectúa la correspondiente retroalimentación con el cliente.

➤ **El tiempo disponible para el cliente**

Sería importante en este caso considerar que si se decide tener un departamento o sector de servicio de atención al cliente, entonces siempre se debería contar con el personal capacitado para atender los reclamos del cliente.

No se debe cometer el error de que en caso de alguna ausencia o contingencia del personal del servicio de atención al cliente, ocasionalmente se utilice en su reemplazo una persona de otro sector que no tenga las competencias o el perfil competitivo para desempeñarse en ese puesto; esta negligencia puede perjudicar la imagen de la organización lograda en mucho tiempo.

3.1.7 Las actividades del Servicio al Cliente

Si se dice que existe un manual de instrucciones para el personal de servicios de atención al cliente, posiblemente en la última página del mismo se deberían dejar puntos suspensivos; por qué se menciona esto? Sería lógico, que los colaboradores que tienen un contacto fluido con los clientes deberían conocer todas las variables que puedan resaltar como inquietud por el contacto permanente con los clientes; en consecuencia sus actividades pueden ser de distintas categorías y se estarían agregando o renovando constantemente.

Entre las actividades del servicio al cliente existen algunas que serían típicas del propio departamento y otras que estarían directamente relacionadas con las actividades principales de la organización. Las cuestiones consideradas típicas cubrirían las siguientes áreas:

- Logística y distribución
- Tratamiento de Reclamos
- Servicio post venta

Las actividades que en el servicio al cliente están compartidas con otras áreas, incluirían:

- Aporte de información a los clientes.
- Venta / recepción de pedidos y facturación.
- Embalaje y presentación.
- Créditos, condiciones de pago y cobros.
- Entre otras.

Todas éstas actividades se podrían englobar en una sucesión de etapas del servicio al cliente.

3.1.8 Principales objetivos del sector

El departamento de servicio de atención al cliente no sólo sería creado para dar soluciones a los clientes, sino también para hacerlos sentir como lo más importante de la organización. Dentro de este objetivo principal, se pueden encontrar otros como el de obtener el mayor grado y calidad de información de los clientes para traducirlos en beneficios futuros para éstos.

La fidelidad de los clientes sería otro de los objetivos perseguidos con esta sección, lo cual se tratará en el próximo punto.

3.1.9 Fidelización de clientes.

Dentro de las ventajas competitivas que puede llegar a obtener una compañía a través del servicio de atención al cliente, se encontraría el hecho de crear y generar clientes fieles.

3.1.9.1 ¿Cuál es el beneficio de fidelizar a los clientes?

En la actualidad es más difícil captar nuevos clientes que mantener los que ya se tienen; entonces no sería complicado deducir dónde está el negocio.

Desde el punto de vista de los costos, la decisión aún sería más simple; para atraer nuevos clientes las inversiones en publicidad y comercialización son mucho más costosas que si se decide invertir en beneficios para los clientes que visitan periódicamente un establecimiento comercial.

El beneficio implícito en la fidelización de los clientes se traduciría en clientes que visiten periódicamente el comercio con acciones que los mantengan cautivos, como promociones o eventos especiales que de una manera u otra los obligarían a asistir a local de compras. Lo anteriormente expresado no podría ser posible si las organizaciones dedicadas al cliente no mantendrían una imagen corporativa ejemplar.

Otra de las ventajas implicaría el hecho que, mientras más clientes se adhieran a los sistemas propuestos por la compañía para mantenerlos fieles, se iría generando una base de datos de todos los clientes; transcurrido un tiempo determinado esta información sería valiosa para generar otro tipo de comunicación o comercialización con el cliente, ejemplo: el marketing directo. Cuando se logra un conocimiento de los clientes habituales o no, de un comercio, se podrían generar contactos a través de cartas, folletos, teléfono, correo electrónico, que permitiría un acercamiento del potencial cliente al comercio. Resultaría beneficioso para los clientes obtener información en su domicilio sobre las virtudes comerciales de un negocio, lo cual debería respetarse a raja tabla si el cliente decide visitar el local comercial.

3.1.9.2 ¿Cómo se lograría la fidelización de los clientes?

Dentro del espectro comercial existen diversas formas de fidelizar a los clientes; además de las acciones que se enumerarán es conveniente destacar que la mejor manera de mantener fieles a los clientes sería el brindar un servicio uniforme y de calidad con un valor del producto acorde al mercado competitivo.

⁴“Existen diversas formas de fidelizar a los clientes:

- Sistemas de Tarjetas con acumulación de puntos.
- Sistemas de Tarjetas con habilitación a descuentos especiales.
- Marcas Propias.

Como dato complementario se puede agregar que el departamento de fidelización puede funcionar de manera separada o conjunta con el de servicio de atención al cliente; sería una cuestión que no haría a los resultados y podría evaluarse desde el punto de vista de la comodidad del cliente y de la estructura organizacional.”

3.1.10 El Papel que representa en la compañía el servicio de atención al cliente.

Existen estructuras organizacionales en las cuales el departamento de servicios de atención al cliente depende de la gerencia operativa; no sería casualidad que se presente esta circunstancia dado que éste es un sector muy importante y que debería manejar información estratégica, por ejemplo, en el caso de promociones o descuentos exclusivos para clientes fieles.

⁴ Lehu Jean-marc - "Fidelizar al Cliente" - Editorial Cúspide.-

Del mismo modo, este departamento debería ser el fiel reflejo de la imagen que los clientes se llevan del comercio, es por tal motivo que se es reiterativo en las condiciones específicas que deberían contemplarse al decidir el personal de este sector.

3.1.11 Relación del sector de atención al cliente con las otras áreas de la empresa.

Al ser un departamento que tiene constante relación con los clientes internos y externos, sin lugar a dudas que la retroalimentación con las demás áreas debería ser dinámica y constante. El objetivo principal sería que el departamento de servicio de atención al cliente cuente con el mayor grado de información que circula por la organización, de manera tal de poder fundamentar sus explicaciones a los clientes con argumentos valederos; por ejemplo: si el sector de carnicería ofrece una serie de descuentos en sus productos para una fecha determinada, y esta información no es suministrada al personal atención al cliente, éstos no podrán dar explicaciones si las cajas no descargan el descuento correspondiente. Generalmente estas cuestiones menores generan un malestar en los clientes al suponer que la empresa quiso engañarlos.

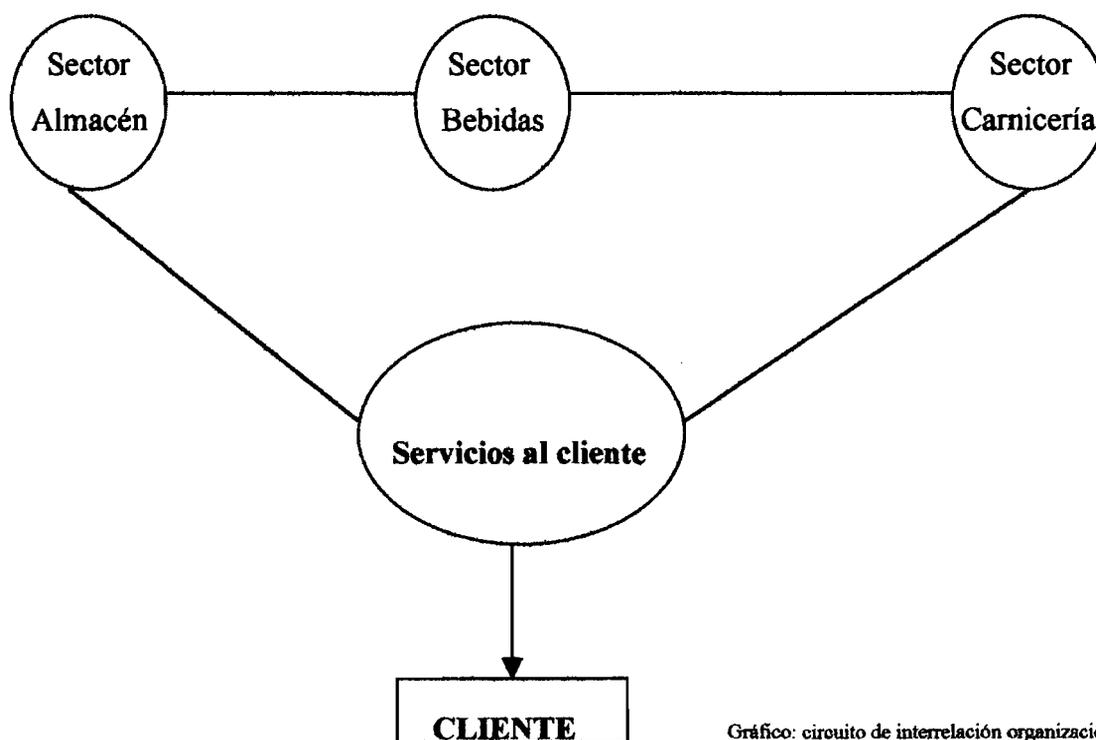


Gráfico: circuito de interrelación organizacional.

CAPITULO 2: LOS RECURSOS HUMANOS

3.2.1 ¿Quiénes forman parte del departamento de atención al cliente?

Sería aconsejable que el departamento de recursos humanos y selección del personal, al iniciar un proceso de reclutamiento de personal con la finalidad de cubrir vacantes o para conformar un nuevo sector, en este caso el de servicios de atención al cliente, tenga bien en claro que la **selección por competencias** será determinante para el éxito o fracaso de este grupo de personas.

Esto implica que primero se deberían definir las especificaciones técnicas que harán a las tareas del sector para luego poder definir el perfil de los recursos humanos a seleccionar.

Se cometería un grave error si se utilizaran las competencias de un sector de facturación para ponderar las aptitudes de un personal de atención al cliente. Por ejemplo: en el caso de que se este por cubrir una vacante en el departamento de atención al cliente, sería vicioso el escoger a un cajero que presenta un buen rendimiento en su caja diaria; esta persona podría tener buenas competencias numéricas pero nada aseguraría que sería eficiente en el manejo de las relaciones públicas. Tampoco sería aconsejable descartar los postulantes, pero debería evaluarse cada recurso humano por las competencias que requiere el puesto a cubrir.

3.2.2 Reclutamiento y selección de los Recursos Humanos

Si el departamento de servicios de atención al cliente ya existiese en la compañía y lo que se trataría de hacer sería complementar su dotación, entonces se podrían presentar situaciones como, en primera instancia, darle la oportunidad al personal que se encuentra en relación de dependencia; esto se realizaría a través de un reclutamiento interno ó llamado a cubrir vacantes. Este sería un buen incentivo para aquellas personas que sientan la necesidad de crecimiento o quizás llevan en sí un alto grado de compromiso y pertenencia con la compañía.

Si no se lograra el objetivo con el reclutamiento interno, entonces habría que buscar en el exterior, es decir recursos humanos que no pertenecen a la organización. En este caso la

cuestión podría complicarse dado que la persona que se incorpore a la compañía debería experimentar un extenso período de inducción que le permita adaptarse a la cultura de servicios de la organización, por ejemplo, y además, sería necesario que se familiarice sobre el funcionamiento de todos los sectores del establecimiento, como así también de las circunstancias piloto que puedan presentársele cuando este frente a un cliente.

3.2.3 Competencias a desarrollar en los Recursos Humanos.

Todos los factores a mejorar que puedan considerarse aptos para un puesto podrían no serlo para el departamento de atención al cliente. Por tal motivo es que se considera importante el definir los atributos determinantes para el personal a desempeñarse en éste sector. Las competencias como:

- Conocimiento
- Comunicación
- Flexibilidad
- Resolución de problemas
- Delegación
- Tolerancia a la Presión
- Sentido de Pertenencia
- Predisposición al trabajo y con el cliente
- Compromiso personal
- Persuasión

Son las características que se sugieren como parámetros que servirán de estándares de medición de desempeño futuro del personal del servicio de atención al cliente.

3.2.4 Las Relaciones públicas

Las relaciones personales en este tipo de actividad conforman los pilares de un buen desempeño. Una de las competencias que se debería considerar como primordial sería que la persona que ocuparía un puesto en el servicio de atención al cliente no debería tener ningún tipo de inhibición o hecho que lo predisponga de manera incómoda o defensiva ante una situación determinada.

Generalmente ésta competencia se somete a prueba con el trato habitual que el personal de atención al cliente tiene con sus compañeros de trabajo. Aunque la mejor evidencia sería el observar como reaccionan ante situaciones extremas donde la integridad es llevada al límite y donde el temperamento debe ser el adecuado para dominar la situación; esto se da en el trato diario con el cliente.

Como complemento para el desarrollo de los recursos humanos sería interesante aplicar las técnicas simuladas para la resolución de problemas cómo para medir el grado de compromiso y de resolución que podría experimentar un colaborador en una situación-problema.

Si se plantea una situación en la cual un cajero recibe a un cliente en el momento en el que el mismo decide abonar su compra entonces, se estaría frente a un cúmulo de situaciones que sería importante observar:

- a. Clientes que no desean esperar cuando otro está abonando con tarjeta de crédito.
 - b. Cajas de facturación rápida que no se encuentran habilitadas.
 - c. Problemas de sistemas que impiden la facturación rápida.
 - d. Clientes cuyo margen de la tarjeta de crédito no es el esperado.
-

Ante circunstancias como las mencionadas arriba, es donde se producirían los conflictos y donde el manejo de la situación se tornaría determinante para que la relación cliente-cajero no sea tirante y se encuentre un punto común que permita satisfacer las necesidades de los clientes en ese momento.

3.2.4.1 El Proceso de Comunicación

En el ámbito de las relaciones públicas sería importante que los colaboradores que se desempeñen en el sector de servicios al cliente, tengan un conocimiento preciso de cómo funciona la comunicación y las ventajas que genera el llevar adelante un eficiente y efectivo proceso comunicacional.

A continuación se presenta una gráfica en donde se sugiere la aplicación de un modelo de comunicación convencional:

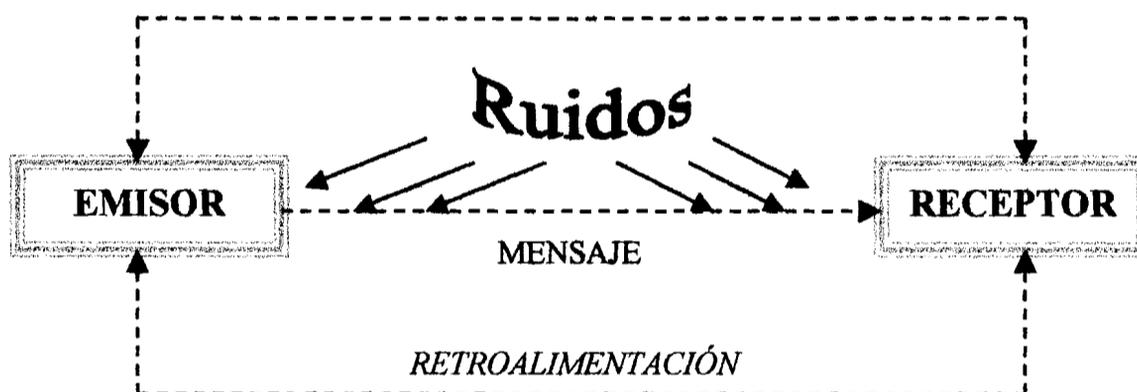


Gráfico: "El proceso de la comunicación - Duarte, Hernando M.

Dentro de lo que representa el efecto de una correcta comunicación se puede agregar que cuando se trasmite un mensaje, del cien por ciento del mismo, sólo se lograría transmitir el ochenta por ciento, del cual sólo se percibiría el sesenta por ciento del mensaje original.

Bajo el criterio vertido en el párrafo anterior se podría argumentar que existen factores que son fundamentales al momento de generar una interacción comunicacional, especialmente si se trata de un cliente. En consecuencia se podrían destacar los siguientes factores:

- **Racionales:** aspectos de la comunicación que están basados en la lógica de lo que se dice y cómo se dice.
- **Interactivos:** tienen que ver con el liderazgo comunicacional; ¿quién impone su estilo, el cliente o el colaborador?
- **Emocionales:** aspectos más irracionales y espontáneos de toda comunicación. Se manifiestan a través de la tensión, los nervios y otras reacciones ocasionados por la presión. Tenerlos claros y controlarlos ayudaría al manejo de la relación con el cliente.

➤ **La retroalimentación**

Una parte fundamental en todo proceso comunicacional es la retroalimentación o el ida y vuelta que se genera entre el o los emisores y/o receptores.

La retroalimentación por lo general presenta las siguientes características:

- Descriptiva más que evaluativa
- Sincronizada entre las partes
- Con un objetivo definido
- Específica
- Verbal y no verbal
- Oportuna

3.2.5 Los aspectos emocionales y motivacionales de los Recursos Humanos.

No todas las personas que realizan una tarea responden a los mismos estímulos. Muchas veces se cree que el aliciente económico resuelve todos los problemas de motivación o de creatividad organizacional, lo cual es incorrecto, o bien no sería una constante en las personas.

Para introducirse en este tema se debe analizar diferentes variables que forman parte de los parámetros a tener en cuenta al experimentar cambios motivacionales en el personal.

⁵“El cociente intelectual mide el grado en que una persona sale más o menos airosa de una determinada prueba de inteligencia. La prueba suele medir las funciones cognitivas tales como el vocabulario, el conocimiento de datos, la memoria a corto plazo, el razonamiento verbal, el movimiento ocular y manual, el razonamiento no verbal y la capacidad de aprender nuevas relaciones.

Estas pruebas pueden predecir, en efecto, hasta cierto punto, el rendimiento académico. El problema es que durante los últimos cincuenta años, tanto los expertos como los profanos han confiado demasiado en las puntuaciones de las pruebas del cociente intelectual para predecir cuestiones tales como el rendimiento en el trabajo y el grado general de ajuste en la vida.”

Ejemplo: pueden existir organizaciones que perciban que las personas con un grado de inteligencia superior o un potencial alto logren desempeñarse en cualquier área o sector; se parte del hecho que un colaborador que sea un excelente repositor quizás no tenga entre sus competencias, el trato personal con clientes.

⁵ Dr. Simmons S. y Dr. Simmons J.C. – “EQ Cómo medir la Inteligencia Emocional” – Editorial Edaf, Madrid – Año: 1998.-

3.2.5.1 Cómo medir el compromiso con el trabajo

Comprometerse con el trabajo es asimilar las responsabilidades propias de la tarea encomendada; es interpretarlo, percibirlo de acuerdo a las características del mismo. Este factor contribuye a medir el desempeño de una persona en el cumplimiento de su labor.

- **El nivel bajo de compromiso con el trabajo: la persona ociosa.**

Todas las personas que se desempeñan en un lugar de trabajo poseen matices distintos de personalidad; existen colaboradores que precisan de un tiempo prudencial de descanso entre tarea y tarea ó trabajan bajo un ritmo regular. Es así que se pueden determinar aspectos positivos y negativos en este tipo de personas.

- **Puntos Fuertes**

A la persona ociosa le gusta tomarse tiempo para realizar las tareas. Otras personas se apresuran a ponerse a trabajar y pueden quedarse hasta tarde para terminarlo todo, pero la persona ociosa no suele sentirse presionada ni suele tener prisa para terminar un trabajo. La personas ociosas valoran el descanso y el ocio por encima del cumplimiento de las tareas.

La persona ociosa desea encontrarse en un entorno en el que exista:

- Muchos ratos o periodos de descanso.
- Esparcimiento
- Tiempo libre
- Pocas horas de trabajo
- Expectativas bajas en cuanto a la cantidad del trabajo.

Si la persona ociosa tiene un grado de valentía entre mediano y alto, puede trabajar temporalmente con mucha dureza para superar una amenaza del entorno, para vencer a un adversario o para realizar una tarea especialmente emocionante. Pero cuando concluye el desafío, regresa a su nivel de productividad baja.

Con éstos conceptos parecería que ser ocioso sería semejante a ser una persona de ritmo lento o cansino, pero en realidad estas dos pautas del carácter son muy diferentes entre sí. Una persona puede tener una energía emocional elevada a la vez que demuestre un nivel muy bajo de compromiso con el trabajo. Esta persona se dedicaría muy activamente a hacer cosas no relacionadas con el trabajo productivo o que no supusieran concentrarse en las tareas, de todas formas se aconseja ejercitar un mayor seguimiento en el trabajo diario y en la asignación de las tareas a realizar.

También se podrían presentar los supuestos en los cuales se tenga un colaborador con un nivel bajo de energía emocional y un nivel alto de compromiso con el trabajo. Esta persona se mantendría en su puesto y tomaría el trabajo con mucha seriedad, pero no sería capaz de mantener un ritmo rápido ni de soportar bien la presión, factor que se tornaría determinante si se consideran las competencias necesarias para desempeñarse en el sector de atención al cliente.

➤ Posibles Dificultades

Dentro de las características de las personas ociosas estaría el hecho de que trabajan sólo lo necesario para cubrir sus necesidades concretas insatisfechas. Tienden a fijarse mucho en el reloj y esperar con impaciencia la hora de marcharse. Si se les permite, las personas ociosas tienden a evitar el trabajo o dejarlo para más tarde, a trabajar despacio y hacer poco en un período de tiempo determinado. Las personas ociosas suelen mezclar el trabajo con otras actividades no productivas. Desde el punto de vista del grupo de trabajo, este tipo de actitudes no serían constructivas ya que los colaboradores que trabajen con esfuerzo y sacrificio reclamarían lo mismo del grupo en su conjunto.

Es más, cuando el trabajo se realiza en equipo, las actitudes de los colaboradores ociosos pueden obligar a los otros miembros del equipo a realizar el trabajo que ellos debían haber realizado.

Es de esperar que en un entorno donde se deba trabajar duro y muchas horas, las personas quedarán insatisfechas por la cantidad mayor de trabajo que se espera de ellas. En este entorno es posible que hagan menos de los que se espera de ellas y que tarden en terminar las tareas más tiempo del deseado. Característicamente el trabajo que dejen de

realizar recaerá sobre otras personas. Las personas ociosas pueden estar en desacuerdo con las personas más trabajadoras en cuanto a la proporción de tiempo que debe dedicarse al trabajo y al ocio o al descanso. Pueden tener la sensación de que las expectativas de las personas más trabajadoras son excesivas.

3.2.5.2 Causas del nivel bajo de compromiso con el trabajo

Las causas de las tendencias a trabajar poco son muy diversas. Es posible que en etapas críticas del desarrollo otras personas referentes no hayan transmitido o dado el ejemplo del valor del trabajo eficaz. En vez de ello, puede haberse dado ejemplo de tendencias a trabajar poco o de manera deficiente.

⁶ “Es posible que no se haya exigido a la persona ociosa que trabajase duro, que ésta no tuviera necesidad de trabajar intensamente o que no la recompensasen por trabajar con tenacidad. O quizá no encontrase tareas que se ajusten a sus capacidades o a sus intereses.

En el pasado es posible que el trabajo se presentase a la persona como a un castigo, o que estuviera asociado a pérdida, dolor, miedo, infelicidad, críticas, rechazos, sufrimientos, soledad o penalidades. El nivel bajo de compromiso con el trabajo puede ser consecuencia de problemas de salud o depresiones. La depresión puede tener causas físicas o de salud, o puede estar causada por una actitud negativa o por unas circunstancias difíciles.”

- **El compromiso con el trabajo elevado: la persona trabajadora**

Podría presentarse una situación en la cual un profesional trabaja en una ciudad grande. Trabaja de cincuenta a sesenta horas por semana. Esta persona se mantiene ocupada constantemente desde el momento en que llega al trabajo por la mañana hasta el momento en que se marcha por la noche. En realidad, el profesional preferiría trabajar

⁶ Dr. Simmons S. y Dr. Simmons J.C. – “EQ Cómo medir la Inteligencia Emocional” - Ibidem página 108

unas cuarenta y cinco horas por semana, pero de momento esta trabajando más debido a las exigencias del grupo con el que esta llevando adelante un proyecto en común.

Aunque este profesional trabaja mucho, encuentra tiempo para dedicarlo a sus amigos, a su familia, al descanso y al esparcimiento. Cuando llega a su casa después del trabajo juega con sus hijos y habla con su mujer. Los Sábados juega al golf. Realiza ejercicios moderados a lo largo de la semana y duerme al menos siete horas cada noche. En el trabajo consigue tomarse al menos un par de ratos de descanso cada día, a pesar de que siempre hay gente esperándolo.

➤ **Puntos Fuertes**

Las personas trabajadoras pasan su tiempo productivamente. Se ponen en marcha por sí mismas y se fuerzan a sí mismas a concluir las tareas; asumen responsabilidades sin que los demás tengan que indicárselo, trabajan duro, mucho tiempo y con frecuencia. Tienen un fuerte deseo de completar las tareas, sobre todo aquellas que optan por realizar como decisión personal. Se mantienen en su puesto y no pierden el tiempo. Las personas trabajadoras suelen intentar conseguir cosas, alcanzar metas o producir algo. Valoran mucho el trabajo; pero, si son personas equilibradas, también dedicarán tiempo al descanso y a las diversiones.

Podría argumentarse que el perfil de este tipo de personas sería el ideal para sobrellevar un proyecto que demande un fuerte compromiso; de todas formas siempre es conveniente que se analice cada caso en particular.

⁷“Adviértase que el hecho de saber que una persona es trabajadora no nos sirve para prever en qué trabajará esa persona. Un neurocirujano puede trabajar incansablemente en el quirófano, pero es posible que no saque la basura o que no riegue el césped cuando este en su casa. El trabajo al que se dedique la persona dependerá de los intereses de esa persona y de otras características de su inteligencia emocional.”

⁷ Daniel Coleman – “La Inteligencia Emocional en la Empresa” – Editorial: Grupo Zeta / Javier Vergara . Año: 1.999.-

➤ Posibles dificultades

Las personas sumamente trabajadoras tienen una necesidad compulsiva de trabajar. Pueden llegar a sobrecargarse y a estresarse demasiado con las tareas. Dedicar poco tiempo al descanso o al esparcimiento. Estas personas se sienten incómodas cuando no están produciendo. Los períodos de descanso, las horas libres o las vacaciones pueden dedicarlas a actividades productivas en vez de relajarse. Pueden pasarse los días festivos intentando terminar tareas antes de un plazo de entrega o adelantar todo el trabajo que puedan. Sus conversaciones suelen versar acerca del trabajo.

Algunos sujetos pueden sobrellevar el exceso de horas de trabajo sin resentirse en su salud física. Pero es más frecuente que las personas que trabajan demasiado fuerzan su cuerpo y que padezcan tensiones musculares, problemas de estómago, diversas enfermedades (por la debilidad de su sistema inmunológico) o problemas cardíacos. Lógicamente estas circunstancias serían el resultado de la auto presión que se generan los colaboradores con este tipo de personalidad.

En un entorno en que se exige poco trabajo o en el que hay poca labor que hacer, las personas trabajadoras estarán insatisfechas por la escasa cantidad de trabajo. Es posible que trabajen más de lo necesario y que tarden menos tiempo del esperado en realizar las tareas. Puede que lleguen incluso a realizar faenas propias de otras personas para sentir que han hecho algo.

▪ Causas del nivel alto de compromiso con el trabajo

El concepto de la autorrealización cumpliría un papel importante en la detección de las competencias atribuibles a una persona trabajadora.

⁸“En las etapas importantes del desarrollo del individuo es posible que otras personas significativas hayan transmitido o dado ejemplo del valor del trabajo productivo. Puede haberse exigido a la persona laboriosa que realice un trabajo excesivo, o quizá tuviese que trabajar mucho para cubrir necesidades económicas o fuese recompensada por realizar tareas.

⁸ Daniel Coleman – “La Inteligencia Emocional en la Empresa” - Ibidem página 130

Otro factor pudo ser que la persona encontrase una ocupación que se ajustase exactamente a sus capacidades y a sus intereses.

En el pasado, el trabajo pudo estar asociado a las recompensas, las ganancias, los beneficios, las comodidades, el placer, la felicidad, la satisfacción, el reconocimiento por parte de los demás, la aceptación, las alabanzas, los privilegios o la amistad.”

3.2.5.3 Cómo se podría identificar a la persona ociosa o a la trabajadora

Esta sería una de las tareas determinantes cuando se define una etapa de selección y reclutamiento de colaboradores.

Si se le pidiese a estas personas que le describan una jornada característica, desde el momento en que se levantan hasta que se acuestan, con el detalle de lo que realizan y sin decirles para que se utilizaría esa información, y a partir de su respuesta límitese a hacerles hablar de los que les pasa y de cómo se sienten.

Si son personas ociosas, se advertirá lo siguiente:

- No esperan el momento de ponerse a trabajar.
- Puede que lleguen tarde al trabajo.
- Tardan en empezar a realizar las tareas.
- No dedican su plena atención a la ocupación.
- Se distraen de la labor.
- Hacen cosas que los divierten cuando deberían estar trabajando.
- Hacen intervenir el descanso o el recreo en el desempeño del quehacer.
- Tienen poca intención de aprovechar su tiempo para hacer todo lo posible.
- No terminan las tareas, y el hecho de no terminarlas no los inquieta.
- No les importa que sucedan cosas que retrasen el cumplimiento de las tareas.
- No pasan muchas horas dedicadas verdaderamente a realizar labores.
- Esperan con impaciencia el momento de terminar el horario de trabajo.

Si son personas trabajadoras, se podrá observar lo siguiente:

- Esperan el momento de ponerse a trabajar.
- Llegan al trabajo a su hora o antes.
- Se ponen a trabajar enseguida.
- Se centran en la tarea y permanecen en su puesto a pesar de estar rodeados de distracciones.
- Trabajan cuando deben trabajar y dejan la diversión no productiva para las horas libres.
- Aspiran a aprovechar al máximo el tiempo de la actividad.
- Terminan las tareas y se sienten incómodos cuando no las terminan.
- No les gusta que sucedan cosas que retrasen el cumplimiento de las obligaciones.
- Pasan muchas horas dedicadas verdaderamente a realizar labores.
- Es posible que no les guste dejar de trabajar hasta el día siguiente.

3.2.5.4 Soluciones para los problemas

En las organizaciones, en todos los ámbitos donde se desarrolle una tarea que comprenda el trabajo de un grupo de personas, debería existir un líder que tenga la habilidad de saber complementar los recursos humanos ociosos con los trabajadores con gran dinámica.

- Las personas ociosas y las trabajadoras en el puesto de trabajo.

En general, lo mejor en la mayoría de las circunstancias y para la mayoría de los trabajos es tener una cantidad entre moderada y alta de compromiso con el trabajo.

Lo que se debería destacar es que todas las personas poseen distintas expectativas laborales y de vida; la tarea a emprender debería estar centrada en fortalecer las competencias de cada colaborador y ubicarlo en el puesto que sea compatible con las necesidades de logro de la organización.

3.2.6 El Sentido de Pertenencia

Son pocas las organizaciones que estarían en condiciones de asegurar que toda su dotación percibe y entiende este concepto. El sentido de pertenencia representa todo el trabajo de la organización en alimentar la cultura organizacional. Sería importante para un departamento de recursos humanos, analizar el grado de compromiso que tienen los colaboradores, antes de definir el personal a desempeñarse en el sector de atención al cliente.

En el caso del servicio de atención al cliente, sería poco probable que se diera una imagen corporativa ejemplar si los componentes de este sector no sienten que son parte de la compañía y que su palabra de compromiso ante el cliente es lo más importante. El sentido de pertenencia no se enseña ni se logra con un aporte salarial extra, es algo que requiere el sentimiento personal y el hecho de sentirse bien en su ambiente de trabajo.

Cuando una persona no experimenta el compromiso con la compañía lo hará notar ante los clientes y esta actitud quitaría sentido al fin de la organización, y el objetivo de tener clientes conformes no se cumpliría.

Este sentimiento contrario podría ser percibido por el cliente, y sería inevitable la generalización al momento de evaluar una actitud incorrecta.

CAPITULO 3: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.3.1 Cuando el servicio de atención al cliente no existe en la estructura organizacional.

Sería esta la circunstancia en donde las empresas estarían en desventaja competitiva con sus competidores y dejarían barreras muy bajas para que sus clientes se desplacen a otros comercios, generando de esta manera pérdidas económicas.

Desde el punto de vista de los recursos humanos de la compañía, no generar una cultura de servicio en los cuadros de capacitación y desarrollo, da la pauta de que no se estaría generando el futuro de la organización. Sería muy complicado el cambiar o adecuar nuevos valores culturales a los colaboradores, éstos son conceptos que se desarrollarían en el punto siguiente.

3.3.2 Cultura organizacional.

Se sabe lo que representa la cultura en una organización. Cuando la gerencia estratégica decide implementar un servicio de atención al cliente puede significar el comienzo de un cambio profundo en el concepto básico de compañía y de servicio, y una forma distinta de ver al cliente.

Sucede habitualmente que las personas más antiguas en la empresa son las más reacias a asimilar los cambios y a alinearse con las directivas orientadas a modificar conductas, en este caso, hacia el cliente.

Este tipo de circunstancia puede generar que la empresa comience a sufrir un período de transición que durara tanto como lo desee la organización; porque se dice esto, es claro, si la empresa introduce un cambio en la manera de tratar o percibir al cliente, quiere decir que antes debería haber diseñado y programado una serie de cursos de capacitación que involucraría a toda la organización, donde el tema principal sería el cliente y la manera en que se encarará esta relación.

3.3.2.1 Los Capacitadores

El capacitar y desarrollar perfiles orientados al cliente no es tarea sencilla, por lo cual la empresa debería definir un cuerpo de capacitadores, que serían las personas que transmitirán el concepto original que la organización pretende para sus colaboradores.

Los capacitadores tendrían que presentar un alto sentido de pertenencia con la compañía y sus competencias deberían ser compatibles con la exigencia de la tarea; esto sería un requisito indispensable para transmitir seguridad y valores a otras personas. El compromiso personal se tornaría determinante en la persona de un capacitador, no se debe olvidar que no debe predicarse un mensaje y actuar de manera contraria; este último, es una de los vicios que podrían generar un mensaje poco claro al personal.

3.3.3 Cuando la organización decide el cambio

Las estructuras flexibles son tan determinantes como los líderes que guían las organizaciones. Sería poco conveniente que los directivos de las empresas actuales se aferren a determinados diseños y estructuras; cuando la realidad competitiva exige cambiar habría que hacerlo y sólo quedaría el diseñar un plan de mejora acorde a las estrategias definidas por la compañía. Todas las personas que conviven en un ambiente tan competitivo como el actual, deberían estar preparadas para asimilar situaciones de cambios constantes y vertiginosos.

El proceso de cambio que podría llegar a introducir una organización debería ser manejado con discreción sin perturbar y alterar el funcionamiento del sistema organizacional. Esta consideración se tornaría importante para no confundir a los recursos humanos de la empresa y tener como único objetivo el desarrollo y difusión de los nuevos conceptos de atención al cliente.

3.3.3.1 Impulsores de los cambios en la organización

Cualquiera fuese su sector operativo – producción de bienes de capital o consumo, productos industriales o servicios – las empresas líderes del mundo tienden, necesariamente, a replantear profundamente la organización y dinámicas de sus negocios para orientarlos hacia los procesos, inspiradas y movilizadas por cuatro parámetros objetivos, que coinciden con los criterios del cliente para estimar valor:

- a) Calidad
- b) Costo
- c) Tiempo del ciclo productivo
- d) Servicio

Un análisis primario de las razones que inducen a los dirigentes empresarios a obrar de acuerdo con las propuestas de una reestructuración permite identificar los siguientes factores como elementos decisivos del cambio hacia una nueva época.

3.3.3.2 Frases más utilizadas

Nunca como en el presente pudo considerarse más adecuado el aforismo **el cliente es rey**. Pero no un rey a quien se sirve y reverencia sino un rey que se transforma en integrante de los procesos de cambio en la expresión de sus necesidades reales o imaginarias, sus conveniencias, estilos, y hasta caprichos, en función de los cuales se desarrollan productos, procesos, obras y servicios. Tomando al cliente como punto de partida y parte del cambio, sería posible llegar incluso, a innovaciones profundas que abran posibilidades insospechadas.

En casos notables, el cliente participa sin saberlo en los procesos gerenciales, al proporcionar desde el nivel de la caja, por ejemplo en supermercados, valiosa información sobre gustos y preferencias por productos y marcas, que a través de las modernas técnicas de información en línea permiten detectar posibilidades, ajustar inventarios y manipular precios en función de la demanda efectiva registrada en la compra.

Entre los casos publicitarios sobre este tema se destaca el de Wal – Mart, importante cadena de supermercados minoristas de Estados Unidos en sus relación con proveedores como Procter & Gamble, que obtienen beneficios mutuos que permiten a Wal – Mart los precios más bajos del sector. En Gran Bretaña, la empresa Markas & Spencer, también en el mercado minorista, obtiene resultados similares.

Las empresas de éxito alcanzan posiciones de privilegio para detectar posibilidades y mediante innovaciones radicales lograr mejoramientos notables en el mercado, como consecuencia de un enfoque privilegiado e inteligente hacia el cliente.

3.3.4 El proceso de introducción del servicio de atención al cliente en la compañía

Se mencionó en párrafos anteriores la importancia de la gerencia estratégica cuando se decide reestructurar la organización con la incorporación de un departamento de servicio al cliente.

Si se considera la incidencia de factores endógenos en la organización, se podría inferir que para la existencia de un sector de atención al cliente formalmente establecido, al mismo tiempo deberían crearse otros sectores que actúen de soportes del avance del departamento de atención al cliente. Los sectores de apoyo podrían ser:

- Capacitación y desarrollo.
- Inducción -Recursos humanos.
- Fidelización.

Sería importante lograr que los sectores, arriba mencionados, junto con el de atención al cliente (SAC) trabajen de manera coordinada, como así también sería productivo que los niveles gerenciales efectúen constantes chequeos de los resultados que se están obteniendo y realizar auditorias de los procedimientos vigentes; si es necesario, se deberían corregir los desvíos y alinearlos de inmediato con los objetivos generales de la compañía.

3.3.5 Errores más comunes en la implementación del servicio de atención al cliente.

Puede suceder que la gerencia estratégica haya decidido cambiar el rumbo, y darle mayor importancia a los clientes; sería un error el no haber previsto un proceso de capacitación anterior a la comunicación de la nueva estrategia.

Si se comete este tipo de error, el período de transición, al cual se hace referencia en párrafos anteriores, haría más tedioso y conflictivo el proceso de introducción del cambio.

Otra de las equivocaciones que podrían ocurrir en la implementación del departamento de atención al cliente, sería el no dar participación al total de la dotación de la organización; es decir que, en un caso hipotético, se capacitaría al personal de facturación y no al personal de operaciones. Sería muy difícil que la introducción del departamento de atención al cliente sea exitosa con este tipo de contingencias.

3.3.6 El temor al cambio

Nada garantiza que las condiciones bajo las cuales se desarrollan las actividades diarias pueda cambiar de un momento a otro. En muchas ocasiones éstos cambios se deben a la incidencia de factores exógenos que no pueden ser controlados por los directivos de una organización; y otras veces, los cambios son propuestos desde la gerencia estratégica.

⁹ “Todos los cambios introducen a los individuos en algo desconocido. Por lo tanto, el temor a lo desconocido podría ser la principal resistencia al programa de cambio. La comunicación proporciona una base para reducir este aspecto, comunicando los resultados del programa de cambio, el proceso de entrega y los aspectos positivos, tales como nuevas experiencias y nuevos conocimientos.”

⁹ James Paul T. – “La Gestión de la Calidad Total” – Editorial: Prentice Hall Iberia – Madrid 1.997.-

No todos los recursos humanos de una compañía entienden cual es el sentido o la importancia de los clientes para una organización; algunos muestran una actitud permanente de oposición y de renuencia a cambiar.

Lo habitual sería que las personas inseguras, relacionen un proceso de cambio, con situaciones que puedan generar inestabilidad laboral. Lógicamente, sería una tarea del departamento de recursos humanos y del cuerpo de jefes y gerentes, el dar valor a los cambios y mostrar el sentido de los mismos. No deberían existir secretos en los procesos de cambios, la incertidumbre es un mal aliado, por lo que se aconseja planear siempre las etapas que involucren modificaciones en las tareas o en las actitudes de las personas; y se debería recordar, que sin la colaboración de los recursos humanos no es posible el éxito empresarial.

3.3.7 Cuando el cliente sufre los problemas internos de una organización.

Resulta poco conveniente para la organización que existan divergencias en los criterios de resolución de los problemas o conflictos internos; debería ser una norma organizativa el definir que las **falencias operativas** no lleguen a incidir en la visita del cliente al local comercial. Cosa que en muchas empresas no sucede.

¹⁰ “Es común que el cliente escuche y no entienda el idioma o lenguaje que maneja el personal de una organización; por lo tanto resulta ridículo expresar contradicciones o imperfecciones delante del mismo.”

Por ejemplo: puede suceder que cuando un cliente llegue a la línea de cajas y su producto no se encuentra cargado al sistema la cajera o el operativo le responda, **señor no puede llevar el producto porque es un código inhabilitado**. Debe el cliente saber qué es un código inhabilitado? ¿Cómo puede reaccionar si lo que esta comprando es un producto indispensable para satisfacer sus necesidades? En estos casos lo más adecuado sería solucionar el inconveniente y que el cliente salga con sus productos.

¹⁰ Shaw James G. - "El Cliente quiere Calidad" - Editorial Cúspide.-

▪ **Entones cómo se procede luego:**

Como primera medida se debería buscar el origen del problema y atacarlo de inmediato para que no ocurra nuevamente. Segundo, se debería instruir al personal para que no genere diálogos improductivos con el cliente y, tercero, tendría que considerarse que el cliente quizás sólo visitó el local por un producto y se está llevando la peor de las experiencias de compra.

CAPITULO 4: EL CLIENTE

3.4.1 Valoración del servicio de atención al cliente

Existen tendencias que indican que la libre competencia mundial marcará un nivel de paridad constante en los costos de adquisición de los productos, lo que a su vez generará que los clientes encuentren muchos comercios con precios similares; sería esta la circunstancia en donde la variable de la atención al cliente adopta un rol importante.

¹¹ “Los clientes no sólo compran productos sino también servicios, buena atención, limpieza, amabilidad, una sonrisa del cajero, entre otras cosas. Los comercios que estén en condiciones de cumplir con estos preceptos serán percibidos de manera diferencial por los clientes y tienen mayores posibilidades de ser elegidos por los mismos para efectuar sus compras.”

No debe olvidarse que por más acciones comerciales que se realicen, lo que generará valor para el cliente será el trato y la comodidad que perciba en el negocio; sumados a todas las condiciones competitivas que refleje el mercado en el cual desarrolla sus actividades la empresa.

3.4.2 Identificación del Personal con la Compañía – Perspectiva del cliente

Dejando de lado el sentido comercial del servicio de atención al cliente, existe otro concepto que implica un desarrollo para la compañía; el que un cliente perciba que el personal de la organización está a disposición del mismo, en cualquier sector o área, será importante como complemento del servicio de atención al cliente.

Formara parte de la cultura organizacional el hecho de que todos los integrantes de la compañía perciban que el servir no implica estar en una situación menor a otro, sino satisfacer las necesidades del cliente, que es el principal recurso que tiene toda organización.

3.4.3 Reclamos y Sugerencias

Sería importante que la empresa tenga bien identificado y al alcance del cliente, todo lo necesario para hacer un reclamo o una sugerencia; esta cuestión sería totalmente complementaria de todas las actividades que realizará el servicio de atención al cliente, y también es valorado por el cliente.

La retroalimentación de las quejas y/o sugerencias sería conveniente que fueran realizadas por los jefes de sección comercial; esto permitiría una rápida puesta en conocimiento de los problemas y una búsqueda inmediata de la solución para los clientes.

Este tipo de atención pos compra, generará en los clientes un sentimiento de confianza y de fidelidad para con la empresa; y las empresas estarán colaborando con el cuidado de un capital difícil de mantener, el cliente.

3.4.3.1 El efecto de un cliente Insatisfecho

Todo cliente que se queja o reclama por alguna circunstancia y se encuentra insatisfecho por la respuesta obtenida por parte de la compañía podrá exteriorizar o no su estado de ánimo. Por cada cliente que se queja efectivamente, podrían existir otros veinte clientes que están disconformes y no lo exteriorizan, pero seguramente no visitarían nuevamente el establecimiento comercial, donde fueron mal atendidos.

El comentario negativo que podrían llegar a efectuar los clientes insatisfechos, tiene un **efecto multiplicador**, que se transforma en una oportunidad para la competencia y una pérdida de imagen corporativa para la empresa que brindó un mal servicio al cliente.

¹¹ Shaw James G. - "El Cliente quiere Calidad" – Ibidem página 95

3.4.4 La imagen de la Compañía.

Siempre que una organización apueste a brindar un servicio diferencial al cliente debería considerar que se encuentra expuesta a la calidad de servicio y atención que brinde el personal de cualquier sector, pero será determinante el juicio de valor que el cliente perciba del personal de servicio de atención al cliente (SAC).

No debe olvidarse que la buena imagen puede perderse mucho más rápido que lo que cuesta conseguirla.

Por Ejemplo: en la actualidad las compañías que comercializan la venta de comidas rápidas, **hamburguesas**, se encuentran con una grave situación que afectó considerablemente su imagen pública y las llevó a niveles de venta del 50% menores, a los esperados; la reacción de éstas empresas fue inmediata, lo hicieron a través de la publicidad que, apunta directamente a resaltar sus productos y la responsabilidad social corporativa puesta de manifiesto durante toda la vida de esta organización.

El impacto es duro, lo que se pretende demostrar es que, cuando se comete un error, voluntario o no, las consecuencias no tienen barreras, hasta puede suceder que se deba cambiar de rumbo o estrategia comercial.

3.4.5 Los clientes internos

Para brindar un buen servicio al cliente externo sería conveniente que la organización en su conjunto ejercite una práctica constante con los clientes internos, es decir con todos aquellos integrantes de la organización que se relacionan cotidianamente.

Por ejemplo: si el sector de patio de comidas de un centro comercial esta organizando un evento para el día del niño, seguramente requerirá de insumos para la producción de la comida a ofrecer a los clientes; sería en esta situación en donde toda la logística de la empresa debería funcionar como equipo y saber que el producto a ofrecer a los clientes no es sólo lo producido por el patio de comidas, sino también el servicio en el evento especial. Es decir,

que se debe comprender que el cliente no sólo va a comprar comida para consumir; eligió el comercio para festejar agradablemente el día del niño.

Este concepto global, de servicio de atención al cliente con valor agregado, debería ser adaptado en las organizaciones actuales; el valor agregado sería muy importante, y es lo que apreciaría el cliente al momento de decidir regresar a comprar en un centro comercial. No debe olvidarse que lo más valioso es generar que el cliente regrese, eso deja la pauta que su última visita al local lo dejó conforme.

CAPITULO 5: MODALIDADES DE VENTAS – INCIDENCIA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

3.5.1 Venta Personalizada

Se puede desarrollar aquí un concepto independiente y autónomo, que contemple lo que la comunicación significa en sí misma y como conexión, más allá de los medios técnicos que se utilicen para canalizarla.

Mimetizarse o ponerse en lugar de otro, permitirá avanzar en el desarrollo de una habilidad importante de un vendedor: la capacidad de prever los comportamientos de los clientes.

Existen técnicas diversas para capacitar y desarrollar los recursos humanos que deben tener trato directo con el cliente para ofrecer un producto.

Además del objetivo específico de concretar una venta, el vendedor debería tener en cuenta que el cliente tiene que volver al local, es decir que en sus manos esta una buena oportunidad de fidelizar un cliente.

3.5.2 Venta en grandes superficies – Hipermercados

En esta modalidad de comercialización, donde la venta no es asistida, lo importante sería que todo el personal que se encuentre reponiendo en los pasillos de un local, este a disposición del cliente, es decir, atenderlo, tratarlo con amabilidad, saciar sus dudas y escuchar sus sugerencias.

Sucede habitualmente que un cliente requiera hacer una consulta en el sector de bebidas, por ejemplo, y no se encuentra el personal del sector; sería aquí donde quede de manifiesto la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización, que mencionamos en capítulos anteriores. Todo el personal que se encuentre en el salón de ventas debería percibir la necesidad del cliente y preguntarle si necesita ayuda. Este es el valor agregado que luego se traduce en beneficios económicos.

Otra manera de asegurar un buen servicio al cliente, implicaría el hecho de tener la seguridad de que todos los productos que estén a la venta tengan su precio, como así también si existe alguna promoción especial, la misma este comunicada con carteles llamativos y claros, o que se respeten los descuentos que se difunden. Todas éstas acciones darían credibilidad a la organización y elevaría su imagen corporativa.

3.5.3 Venta por teléfono

Este sería un caso particular, ya que son pocas las compañías que han decidido implementar de manera completa este sistema de venta.

En el sistema de venta por teléfono, intervienen varios factores interesantes que pasarían a resultar determinantes para el cliente al momento de decidir su compra; el contacto es a través de las palabras y, un error o una impertinencia del lado comercial puede generar la caída de la operación o la pérdida de un cliente. Por lo que, la persona que representa a la empresa debería tener un lenguaje claro, conciso, generador de confianza y seriedad, de manera tal que el cliente no pierda su tiempo y logre su objetivo, es decir satisfacer sus necesidades de compra.

La etapa siguiente a la concreción de la venta sería la entrega a domicilio. Aquí se debería respetar todo lo pactado por teléfono, de lo contrario de nada habrá servido concretar una venta, dado que el cliente no recurrirá a esa empresa otra vez.

También resultaría importante que se utilicen los vehículos adecuados para el traslado de la mercadería, conservando el estado original de los productos y garantizando que los mismo llegarán en el tiempo y lugar establecidos con anterioridad.

3.5.4 Venta “virtual” – Correo electrónico

Tiene características muy similares a la venta por teléfono, con la diferencia que aquí la distancia no es un factor limitante y en el proceso de compra y venta pueden intervenir más de una empresa; es decir que uno puede ser el negocio que vende el producto y otro el que entrega la mercadería. Este último supuesto se da cuando una empresa vende el producto y otra es la quien efectúa la entrega de la mercadería. Generalmente este tipo de acciones comerciales se canalizan con forma de alianzas estratégicas.

Considerando esta situación, sería más complicado el aunar esfuerzos e intenciones de manera tal que el cliente perciba que el servicio que esta recibiendo de las dos empresas es exactamente el mismo. En tal sentido, la unificación de criterios en la capacitación y desarrollo del personal se torna imprescindible para garantizar un servicio eficaz al cliente.

3.5.5 El servicio post venta

Es habitual que los clientes adquieren productos electrónicos o del hogar, por ejemplo, con el convencimiento o la tranquilidad de saber que ante algún inconveniente, falla o desperfecto, tendrán donde recurrir.

Bajo el concepto de servicio de atención al cliente, una venta no terminaría cuando el cliente se retira con el producto, sino cuando el cliente regresa a hacer otras compras y se manifiesta satisfecho por su compra anterior, o bien, no efectúe reclamos.

En el caso de tener un inconveniente con el producto, el cliente, se debería dirigir directamente al sector de atención al cliente para obtener una respuesta, por lo que sería allí donde deberían albergarse todos los números y domicilios de los servicios técnicos e informar sobre la extensión de las garantías, por citar una situación en particular.

Se debería tener especial cuidado en dar prioridad a este tipo de reclamos y considerar que existe un beneficio implícito, que es la satisfacción del cliente; dado que un cliente con este tipo de inconveniente que es mal atendido **no regresa al local**.

CAPITULO 6: LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

3.6.1 El servicio al cliente y la calidad

La necesidad de priorizar el servicio lleva hoy a las empresas a considerar variables que antes no manejaba o a establecer relaciones que no tenía en cuenta; en la rueda operativa hoy existe un factor determinante, el cliente.

¹²“La palabra **calidad** se une a veces con el servicio al cliente. Claramente es una conexión válida, ya que la calidad sería esencial para la satisfacción del cliente. Sin embargo la calidad es tan importante en la actividad principal como en las actividades secundarias de servicio al cliente.”

3.6.1.1 El cliente y el consumidor

No todos los clientes tienen las mismas necesidades ni todos actúan bajo los mismo estímulos.

Los términos cliente y consumidor se pueden aplicar a un mismo individuo, pero tienen una matización diferente. Como el cliente puede aplicarse a una persona o empresa durante la realización de la operación comercial tanto se lleve a término o no, si bien puede hablarse de **cliente eventual o habitual**, según sea el tipo de transacción. Por su parte, **consumidor** se aplica al cliente que adquiere productos de consumo, y **usuario** al que compra los servicios, en general, estandarizados y ofrecidos al público.

Los consumidores y usuarios se han hecho notar en los últimos años dando lugar a los movimientos que han originado las legislaciones y asociaciones que los protegen; un ejemplo de ello sería la asociación de defensa al consumidor. Este ha sido tan sólo el único factor que ha promovido la importancia continuamente creciente del servicio al cliente.

¹² Deming, W. Edwards – “Calidad, Productividad y Competitividad” – Ediciones Díaz de Santos. Año: 1889.-

3.6.1.2 Las empresas que brindan servicio al cliente

Se debe recordar que la decisión de otorgar un papel preponderante al servicio de atención al cliente, sólo depende de la gerencia estratégica; lo demás viene con el tiempo.

Muchas empresas, incluyendo naturalmente a la mayoría de los comercios minoristas, se han autodefinido siempre como orientadas hacia el cliente. Algunas han sido líderes en el servicio de atención al cliente.

El sector industrial presenta una panorámica sumamente variada con empresas orientadas tanto hacia el beneficio como hacia el producto, y en cuyo número es probable que supere a las que están orientadas al cliente.

¹³"En buena parte del sector comercial, incluyendo a los bancos y a otras entidades financieras han empezado a adoptar una actitud de orientación hacia el cliente. Por lo tanto, todavía están atravesando por un período de tremendo cambio, que ilustra de una forma muy intensa los efectos de este enfoque."

Sorprendentemente, algunas empresas del sector de servicios se muestran reacias a adoptar el enfoque de servicio de atención al cliente, a pesar de la propia naturaleza de sus productos principales.

Entonces sería allí donde se plantea el interrogante sobre si ¿realmente es importante el cliente? Es tan simple como si una persona esta en lugar de otra; es decir que en una medida u otra siempre se termina siendo cliente del sistema.

Las industrias del ocio, como los teatros, cines, salas de conciertos, bibliotecas, centros deportivos, entre otros; varían mucho en su enfoque, pero la mayoría parecen estar orientadas hacia el producto que hacia el cliente. Las industrias de comidas y hospedajes, de

¹³ Universidad de Sevilla, España - "Merchandising, teoría y práctica" – Ediciones Pirámide – Sevilla, España. Año: 1.996.-

las que podría pensarse que son el alma del servicio al cliente, presentan una panorámica muy desigual. Algunas empresas lo tomaron como prioridad y otras, no lo tienen en cuenta.

3.6.2 ¿Qué se entiende por calidad en el Servicio?

Son todos aquellos atributos que representan la relación entre el cliente y la empresa. Estas pueden ser características materiales, como el hecho de adaptar toda una estructura para el cliente, ó intangibles, como ser toda actitud que genere un vínculo cercano y de afinidad con el cliente.

Es decir que la calidad en el servicio de atención al cliente se podría lograr si se complementarían los siguientes atributos:

- **Compromiso con el cliente:** sería interesante que todos los colaboradores perciban el compromiso particular que es necesario para brindar un servicio de excelencia.
- **Esmero en la resolución de problemas:** puede que no todos los problemas puedan ser resueltos por el personal de servicio de atención al cliente, pero nunca se debe dejar una alternativa sin poner en práctica.
- **Generar un vínculo de confianza con el cliente:** esta condición se fortalecería cuanto más y mejores respuesta se le de al cliente.
- **No empeñar la palabra si se sabe que no se puede cumplir:** en el afán de dar una respuesta o una posible solución al cliente podría caerse en la mentira; esto sería una defraudación y un engaño que rompería el vínculo con el cliente.
- **Cumplir lo prometido, ni más ni menos:** el dar una respuesta o una solución no implica prometer más de lo debido; el cliente valorará sólo que se le solucione su problema.

- **Saber escuchar los problemas del cliente:** a veces el cliente no necesita una explicación sino que escuchen atentamente sus inquietudes; el saber escuchar implica el primer paso para alcanzar una solución concreta.

3.6.3 ¿Cuáles son los parámetros a tener en cuenta en el servicio de atención al cliente?

El descuidar un factor crítico en la relación con el cliente podría significar la pérdida del cliente o la destrucción de la imagen de la organización. Los sectores que actúan de soportes del departamento de servicios al cliente deberían monitorear permanentemente las actividades de este sector, de manera tal de evitar que existan condiciones de inestabilidad que ocasionen algún inconveniente al cliente.

3.6.3.1 Satisfacción del Cliente

Se puede lograr la satisfacción del cliente una vez que éste perciba que sus expectativas han sido cumplidas. Luego, la tarea sería llamar su atención constantemente para ganar su confianza definitiva para ser siempre los que satisfagan sus necesidades.

Para determinar si se está logrando el objetivo sería importante medir la percepción de los clientes, las acciones de comercialización son una herramienta interesante a tener en cuenta. Por ejemplo: promociones especiales para clientes con tarjeta otorgada por el servicio de atención al cliente (SAC).

En párrafos anteriores se mencionó que **es más importante que un cliente vuelva, que el hecho que efectúe la compra**. Esto marca la magnitud del saber que un cliente está satisfecho con el servicio que está recibiendo.

3.6.4 Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos – Proceso dinámico.

En toda organización que aspire a crecer en calidad de servicio, sería importante que se determine un proceso de capacitación y desarrollo, en el cual se puedan evaluar los avances en los conocimientos y competencias de todos los colaboradores.

3.6.4.1 Modalidad de capacitación

Cuando una empresa inicia un proceso de capacitación lo debería encarar con una previa coordinación de todos los cursos que esperan darse, y diseñando un cuadro de control, que le permita monitorear la evolución del proceso, es decir si se esta dentro de lo pactado al inicio del ciclo de capacitación.

Podría suceder que se establezcan objetivos anuales de capacitación que comprenda toda la dotación de la compañía; esta modalidad sería útil para comprometer a los capacitadores, personas destinadas a dar los cursos, a que las capacitaciones se hagan en los plazos previamente establecidos.

3.6.4.2 Cuadros de Reemplazo

La capacitación y desarrollo muchas veces es percibida desde el punto de vista de las personas que se especializan en una tarea determinada, por ejemplo: vendedores. También se debe tener en cuenta que en todas las empresas existe la rotación de personal y no siempre es fácil encontrar la persona que sea capaz de cubrir una vacante; por tal motivo sería importante que todos los colaboradores de una empresa participen de la mayoría de los cursos de capacitación y sientan que están fortaleciendo sus conocimientos haciendo esto, y a la vez están generando una posibilidad futura para cubrir algún puesto vacante.

3.6.4.3 Ascensos

Los colaboradores de una empresa que hayan experimentado la mayor cantidad de cursos de capacitación, deberían tener la oportunidad de crecimiento acorde a su rendimiento y necesidad de logro.

En realidad, cuando se va a analizar quien esta en condiciones de ascender, no se debe dejar de lado la base de datos de todos los cursos de capacitación realizados hasta esa fecha.

3.6.5 Cuando el detalle es el objetivo

Si se dice que el servicio se lo hace entre todos los integrantes de la organización, no existen dudas que hay ciertos conceptos que deben tenerse bien presentes.

Los niveles gerenciales de todas las empresas se manejan con objetivos cuantitativos y cualitativos; en la mayoría de los casos sería determinante el estándar que maneja cada conductor para notar la evolución de una gestión. Aquellos jefes o gerentes con bajos estándares de desempeño tendrán bajos niveles de exigencias para con sus colaboradores, y la gestión se transformará en mediocre o con escasas posibilidades de crecimiento.

Es por eso que se debería hacer un constante control de calidad sobre todas las tareas realizadas por los colaboradores, llevando el grado de exigencia a niveles que converjan con objetivos desafiantes y estimulantes. No se debe olvidar que no hay que exigir por exigir, las personas que dirigen deberían tener un perfecto sentido de la ubicación para detectar dónde esta el límite y cuál es el objetivo de la exigencia.

En todo lo expresado en los párrafos anteriores esta inserto el concepto y la valoración de la importancia del saber; en el siguiente ítem se lo verá más en detalle.

3.6.6 Cuando el saber es irremplazable

En las condiciones en que se desarrollan las actividades comerciales en la actualidad, son variadas las alternativas laborales. Esto no quiere decir que existan muchas oportunidades de trabajo pero, el mercado laboral siempre provee de recursos humanos capacitados para las organizaciones.

¹⁴“Todas las organizaciones dicen por rutina: **la gente es nuestro principal activo**. Con todo, pocas practican lo que predicán y menos aún lo creen de verdad. La mayoría sigue creyendo, aunque tal vez no concientemente, lo que lo empresarios del siglo XIX creían: la gente nos necesita a nosotros más que nosotros a ella.”

En consecuencia muchas de las organizaciones contemporáneas consideran que los recursos humanos son fácilmente reemplazables.

Depende de la conciencia y el grado de conocimiento de los nuevos líderes el futuro de una inmensa generación de personas capacitadas que invirtieron gran parte de su vida en asimilar conocimientos, las cuales deben tener su lugar en la historia presente y futura de las empresas. Si bien las competencias prácticas se tornan relevantes al momento de ejecutar una tarea, siempre debería existir el respeto por aquellos colaboradores que manejan un mayor grado de información y que poseen una capacidad de análisis superior.

De ninguna manera es fácil reemplazar el saber, existen pocas organizaciones que cuenten con colaboradores que combinen el saber con la capacidad de llevarlo a la práctica. Son cuestiones que en la actualidad no se valoran y que se confunden con cosas que se logran encontrar a mano; el saber es irremplazable.

¹⁴ Drucker, Peter – Escritos Fundamentales, Tomo 1: “El Individuo” – Editorial Sudamericana – Año: 2002.-

CAPITULO 7: SISTEMAS DE CAPACITACION

3.7.1 ¿Cómo capacitan a sus recursos humanos las pequeñas empresas?

Las pequeñas empresas recurren a las capacitaciones tradicionales, es decir aquellas que inculcan la transmisión de conocimientos de persona a persona.

Relacionado estrictamente con una cuestión de costos de implementación, las empresas del medio local sólo podrían tener acceso a este sistema de capacitación ó en su defecto a aquellos provenientes de tele conferencias o videos específicos.

Considerando las condiciones actuales de la economía nacional, no deja de ser un gran mérito que las empresas locales sigan apostando a la capacitación de su personal. Mas allá de los sistemas utilizados, la capacitación y el desarrollo de los colaboradores siempre será una de las inversiones más rentables de una compañía, siempre que se sepa guiar y conservar motivados a los recursos humanos competentes.

3.7.2 ¿Cómo capacitan a sus colaboradores las grandes compañías?

Estas organizaciones utilizan en la actualidad los sistemas impersonales; en donde las computadoras cumplen una función preponderante, ya que son las que guían la capacitación del recurso humano. Esto no quiere decir que deban quedar sin efecto las capacitaciones de persona a persona, pero con esta nueva tendencia se estaría buscando mejorar la productividad y el dinamismo en la transmisión de información.

3.7.3 Tendencias en Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

En los tiempos que corren, sería imprescindible contar con sistemas de capacitación alternativos que sean congruentes con las tendencias de actualización que requiere el

mercado; por tal motivo se desarrollan los siguientes formatos de capacitación y desarrollo empresarial.

3.7.3.1 Capacitación y Desarrollo Impersonal

En los tiempos actuales en que vivimos, sería difícil de imaginar que algún proceso o sistema no pueda mejorarse; siguiendo esta pauta, hoy se puede deducir que las capacitaciones que antes necesitaban de una persona para transmitir los conocimientos, ahora pueden darse o llegar a los mismos o mejores resultados sin que haga falta el contacto persona a persona.

Los avances tecnológicos y la incorporación del saber a las personas, han llevado a lograr formas distintas de capacitar y desarrollar los recursos humanos de una organización. Las computadoras forman parte imprescindible de esta nueva etapa de elite, en donde la comunicación entre la maquina y el hombre dan como resultado el crecimiento del saber con optimización del tiempo.

3.7.3.2 Capacitación guiada por computadoras

La interactividad del sistema permitiría que la persona pueda capacitarse al navegar por los programas que contiene la computadora.

La relación con la computadora está diseñada para estimular al participante y lograr el máximo aporte del mismo; esta relación se considerará concluida cuando la computadora analiza la información y realiza la retroalimentación.

a. Ventajas del sistema de capacitación guiada por computadoras

➤ Desde el punto de vista de la Inversión

Si se considera la capacitación y desarrollo de los recursos humanos como un costo, entonces se podría decir que este sistema permite la disminución de los mismos, esto sería así si los comparamos con los costos de implementación de una capacitación tradicional, es decir de persona a persona. En este sentido, se pueden identificar variables como la cantidad de veces que una persona puede realizar una capacitación impersonal, sin incurrir en costos adicionales por ejercer la repetición de las sesiones de capacitación, cosa que sucedería si la capacitación la diese una persona. Es una cuestión que impacta directamente en la productividad de las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus colaboradores y de sus competencias. Por ejemplo: en las grandes compañías existen diversos inconvenientes cuando el capacitarse, con el sistema tradicional, implica traslados de una provincia a otra; esto afecta el rendimiento de las personas y genera un abandono temporal del lugar de trabajo. Con esta nueva tendencia de capacitación, sistema impersonal, se trataría de evitar estas circunstancias y de buscar hacer más amenas y voluntarias las adquisiciones del saber.

➤ **Desde el punto de vista del Aprendizaje**

Se produciría una gran reducción en los tiempos, dado al constante incremento del saber a través de los sentidos visuales y auditivos, que se generan con las capacitaciones basadas en computadoras; además permite y genera una constante retroalimentación entre la máquina y la persona, generando que a medida que se avance en la capacitación se vayan afirmando los conocimientos. Por ejemplo: existen sonidos y animaciones que estimulan la atención del colaborador captando sus mejores rendimientos con ejercicios prácticos y dinámicos.

➤ **Desde el punto de vista de la calidad del conocimiento**

El sistema basado en computadoras le aseguraría a los colaboradores que siempre tendrían la misma calidad de conocimientos, sin importar las veces que se efectúe el curso o la cantidad de personas que pasen por el mismo; este último concepto no se podría garantizar cuando es una persona la que debe realizar las capacitaciones, todo capacitador tiene un límite de exigencia psico-física, y esto en cierta medida condiciona las repeticiones de un curso de capacitación.

➤ **Acceso a la Información**

El sistema de capacitación a través de computadoras permitiría generar una actualización de la información en cualquier momento; es decir que si se desea conocer el estado de avance de un curso de capacitación, sólo se debe listar un informe parcial a la fecha consultando cuáles serían los colaboradores capacitados y cuál es el grado de avance de su instrucción.

Del mismo modo, sería muy sencillo y dinámico cuando la compañía decida actualizar los cursos de capacitación; es decir que con una simple actualización del sistema se podrían incrementar la cantidad de cursos disponibles para los colaboradores.

➤ **Adecuación particular a cada persona**

Algo importante del sistema de capacitación con computadoras sería que cada colaborador escoge el ritmo en el que tomará el curso y lo adecuará a la capacidad de absorción de conocimientos personal; si se visualiza una situación en particular se pueden encontrar muchos casos en los que varias personas participan de una capacitación con el sistema tradicional y el nivel de conocimientos adquiridos no es el mismo que si lo hicieran con el sistema de capacitación basado en computadoras. El porque se lo podría encontrar en el número de repeticiones y la cantidad y calidad de información transmitida en todos los cursos.

b. La evaluación en la capacitación por computadoras

Este sistema de capacitación, también tiene un modelo particular de medir el desempeño del trabajador. La persona que realiza el curso en la maquina, al finalizar el mismo, obtendrá de la computadora el resultado expresado en porcentajes, del grado de efectividad y acierto que logró en sus respuestas. Es decir, que si la máquina tiene establecido un estándar de rendimiento del 85% para considerar aprobado un curso, y éste no es alcanzado por el colaborador, entonces, se considerará desaprobado el curso y debería ejercitar la repetición del mismo hasta conseguir el porcentaje establecido como estándar de aprobación.

3.7.3.3 Capacitación por red interna electrónica

Continuando con los nuevos sistemas de capacitación o de difusión del conocimiento, se puede aludir a la información que se encuentra disponible en la red interna de información, sería un sistema de transmisión de datos e información que generan una constante capacitación de los colaboradores de una organización, se lo podría ejercitar a través del correo electrónico interno o con software adaptados a tal fin. La **red interna de capacitación** se encontraría disponible en cada organización, que cuente con esta tecnología, que permitiría a los colaboradores recurrir en el momento que lo deseen a un cúmulo interesante de información, ya sea de la compañía o exógena, un ejemplo de ello podrían ser los informes de prensa.

Sería importante destacar que en este tipo de esquemas de capacitación impersonal es determinante el grado de compromiso y de auto realización que tenga cada colaborador; no podría verse como una exigencia el navegar por esta red de información interna, pero el hacerlo generaría un marco de conocimientos y de soporte analítico diferenciador entre uno y otro trabajador. Las organizaciones de elite deberían valorar cada vez más aquellas personas que sienten la necesidad de tomar decisiones y están en condiciones de hacerlo. Forma parte del saber que muchas veces es irremplazable.

3.7.3.4 Capacitación por red externa electrónica - Internet

Al igual que se podría asimilar información por una red interna de la organización, se tiene un mayor espectro de capacitación en el ámbito externo; siendo, en este último caso, mas grande e intensa la oferta de conocimiento que se puede encontrar. Es por tal motivo que desde este trabajo se consideraría imprescindible que las personas que ocupan cargos gerenciales tengan acceso permanente a Internet, como un medio de actualización permanente de sus conocimientos.

REFLEXION

El tiempo que se dedicó a recopilar información sobre el tema, fue suficiente para inferir que muchos de los errores que se cometen en las organizaciones, a través de sus líderes, desembocan en fracasos comerciales.

El considerar que todo ente que se encuentre en contacto directo o indirecto con un cliente, debería tener la máxima atención y valoración de la relación con el mismo, forman parte de lo que sería importante en la misión de una organización. No es nada fácil satisfacer plenamente al cliente, pero deberían ser más los aciertos que las imperfecciones en la percepción final del cliente. El criterio que se considera apropiado en este tipo de relaciones sería el del autoaprendizaje, es decir aprender de los errores.

No es sencillo llevar adelante un cuerpo de colaboradores y lograr que todos actúen de manera uniforme y con un mismo pensamiento; sería ésta la **pimienta** de cada organización que, con el tiempo, será parte de su **cultura** y que, en muchos casos diferencia una empresa de otra. El desafío sería lograrlo, y generar que los clientes lo perciban y valoren.

Las personas, los recursos humanos, los colaboradores son ellos quienes darán sentido al hecho de servir, y deberían demostrar que sus competencias son irremplazables y cuanto más motivados estén mejor será su desempeño.

Muchas de las personas que se encuentren trabajando en la actualidad analizarán si realmente les interesa las necesidades del cliente. Incluso se hace referencia a la administración pública; suele suceder que al asistir a pagar un tributo se perciben quejas por la atención de las personas que están detrás del mostrador? No se debe olvidar de una palabra que es la Cultura, que así como diferencia y distingue a las organizaciones, también lo hace con las sociedades.

Es así que el futuro de éstos cambios esta centrado en muchos de los estudiantes que tienen pasantías en organismos públicos y que pronto serán los profesionales. Entonces el desafío sería aún mayor, pero como partes esenciales de una institución como la Universidad Nacional no se puede dejar de luchar por una cultura de servicio con excelencia, y el

compromiso sería también para todos los que se encuentran en un establecimiento educativo terciario que no sólo forma a futuros profesionales, sino que también transmiten valores que deberían ser expuestos en cada circunstancia de la vida. Sería provechoso que un futuro próximo, esos pasantes de la Universidad sepan diferenciarse del resto de la personas y cultivar la semilla del saber, dar el ejemplo y mostrar el camino a la sociedad, que con valores de excelencia se podría vivir en una sociedad dispuesta a servir.

Nunca es tarde, siempre es oportuno iniciar un cambio; todos podrían ser clientes del sistema y está en cada persona el dar valor e importancia a satisfacer una necesidad del prójimo.

BIBLIOGRAFIA

1. Braidot, N. – **“Los que Venden”** – Ediciones Macchi – Año: 1.997.-
2. Burnett Ken - **“Gestión de la Relación con el Cliente”** - Editorial Cúspide.-
3. Coleman D. – **“La Inteligencia Emocional en la Empresa”** – Editorial: Grupo Zela / Javier Vergara . Año: 1.999.-
4. Daniel Coleman – **“La Inteligencia Emocional en la Empresa”** – Editorial: Grupo Zela / Javier Vergara . Año: 1.999.-
5. Deming, W. Edwards – **“Calidad, Productividad y Competitividad”** – Ediciones Díaz de Santos. Año: 1889.-
6. Dr. Simmons S. y Dr. Simmons J.C. – **“EQ Cómo medir la Inteligencia Emocional”** – Editorial Edaf, Madrid – Año: 1998.-
7. Drucker, Peter – Escritos Fundamentales, Tomo 1: **“El Individuo”** – Editorial Sudamericana – Año: 2002.-
8. Fresco, J.C. – **“Marketing desde el punto de Venta”** – Ediciones Macchi – Año: 1.997.-
9. James Paul T. – **“La Gestión de la Calidad Total”** – Editorial: Prentice Hall Iberia – Madrid 1.997.-
10. Lehu Jean-marc - **“Fidelizar al Cliente”** - Editorial Cúspide.-
11. Parro, Nereo R. – **“Reingeniería”** – Ediciones Macchi – Año: 1996.-
12. Pujol Bengoechea, B. - Coordinador – **“Dirección de Marketing y Ventas, Tomo II”** – Cultural de Ediciones – Año: 1.999.-

13. Shaw James G. - **"El Cliente quiere Calidad"** - Editorial Cúspide.-
14. Universidad de Sevilla, España - **"Merchandising, teoría y práctica"** – Ediciones Pirámide – Sevilla, España. Año: 1.996.-