



www.chcapacita.cl

*Técnicas para aplicar
herramientas, para una
adecuada atención y servicio al
cliente*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

EL SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA QUE NOS AYUDA A GESTIONAR EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	3
El cliente o consumidor	4
¿Qué es el servicio al cliente?.....	5
¿Cuál es la diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente?	6
El triángulo del servicio	7
EL CICLO DEL SERVICIO	10
Como se debieran enfrentar los momentos críticos en un ciclo del servicio	15
Los costos de entregar un mal servicio	15
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	19
Como cultivar el liderazgo en servicio	23
Los sistemas de información sobre la calidad del servicio.....	29
La estrategia del servicio.....	33
Como debemos organizarnos para brindar un servicio extraordinario	35
La tecnología como herramienta del servicio.....	38
COMO TENER AL PERSONAL ADECUADO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	40

INTRODUCCIÓN DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Cuando hablamos de servicio al cliente, nos encontramos refiriendo al proceso que se realiza para cumplir satisfactoriamente con las necesidades que presentan las personas que acuden a nuestra organización para adquirir un producto o servicio.

Debemos considerar que el servicio al cliente se compone por varias etapas y factores, ya que esta acción no hace referencia exclusivamente al momento en que un cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de la adquisición de un producto o utilización de un servicio.

El cliente es el activo más valioso que tiene una organización. Por lo que es necesario que las organizaciones lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de cómo estos perciben a la organización. Surge entonces la pregunta ¿Quién es el cliente? Y la respuesta a esta pregunta parece ser algo simple, sin embargo resulta ser mucho más compleja de lo pensado. No obstante muchas organizaciones no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar.

Un buen servicio al cliente no sólo debe responder exclusivamente a las preguntas del cliente, sino que también deben orientarlo y ayudarlo cuando ni siquiera él ha solicitado de nuestra ayuda, en palabras simples tenemos que adelantarnos a lo que necesita, sin olvidar que este proceso debe involucrar otros aspectos como la amabilidad, calidad y calidez en el servicio que ofrecemos.

Cuando interactuamos con los clientes, es fundamental entregar una buena percepción o mejor experiencia del servicio al cliente. Al proporcionar o brindar una buena atención y servicio al cliente, nos permitirá principalmente cumplir con sus expectativas y necesidades. Sin embargo, si damos un mal servicio o vendemos un producto que no cumpla con las expectativas que el cliente esperaba, lo único que provocamos es una mala experiencia que se traduce en bajas ventas, pérdida de clientes y mala reputación, lo que también puede ocasionar que los que todavía no son nuestros clientes, tengan una mala percepción de nuestra organización y prefieran irse a la competencia. Un mal servicio al cliente provoca grandes pérdidas.

Cuando logramos dar un buen servicio al cliente, logramos principalmente generar un vínculo con él, lo que nos permitirá establecer una relación duradera, en la cual se puede

generar una mayor confianza y lealtad hacia nuestra organización – ya sea una marca, producto o servicio -. Es sumamente importante reconocer cuando un cliente se encuentra satisfecho con nuestro servicio y cuando no, ya que esto nos permitirá identificar los errores que cometemos y que acciones son dignas de replicar.

EL CLIENTE O CONSUMIDOR

Sin importar el área de la cual nos encontremos refiriendo, la palabra cliente siempre hará referencia a una persona u organización, quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

De acuerdo a las percepciones de algunas organizaciones, el significado de la palabra cliente, es la siguiente:

Para American Marketing Association (A.M.A.), *“el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”*.

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), *“el cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”*

De acuerdo con el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., *“cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Es la parte de la población más importante de la compañía”*.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

- ✓ Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- ✓ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ✓ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.

- ✓ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- ✓ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- ✓ Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.
- ✓ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

Cuando hablamos de servicio al cliente, nos estamos refiriendo a toda gestión que realiza una empresa u organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios.

Cuando hablamos de producto o servicio es importante hacer hincapié en una gran diferencia, el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. Por lo que debemos entender que el servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa.

Toda empresa tiene la aspiración de ofrecer un buen servicio, por lo que es fundamental primeramente identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes para, posteriormente, tomarlas en cuenta durante todo el proceso transaccional, incluyendo la pos-compra.

Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables:



No debe existir supremacía en ni una de estas variables, todas tienen igualdad de importancia para brindar un adecuado servicio al cliente, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros productos en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO AL CLIENTE?

Generalmente nos encontramos con personas y empresas que tienden a confundir el concepto de “Atención al cliente” con “Servicio al cliente”. Si bien estas palabras tienen una relación directa, es importante que las podamos distinguir e identificar como se relacionan.

La atención al cliente, es la forma en que una organización brinda u ofrece un servicio o producto, además de la manera en la que sus agentes cumplen con sus tareas. La atención al cliente se trata de prestar a los usuarios un servicio teniendo a él como actor principal. A diferencia el servicio al cliente, quien por su parte, es lo que ofrece una organización y lo que después brinda para atraer a los consumidores. El servicio que posee una empresa está relacionado con los recursos que utilizarán sus agentes, su infraestructura, las tareas burocráticas e incluso con la eficiencia de los productos ofrecidos.

Presumamos que un cliente se contacta con una organización para solicitar un pedido especial. El colaborador que la atiende lo hace de forma muy gentil, amable y servicial. Atiende todos sus requerimientos y hace unos compromisos de entrega acordes con lo solicitado. El cliente se va feliz, porque fue muy bien atendido (obtuvo una buena atención al cliente). Cuando llega la fecha de entrega del pedido, este no le es entregado. Se

comunica con la organización y recién en esa circunstancia se le indican que hubo un problema con su pedido y no le podrá ser entregado sino hasta dentro de una semana.

¿Estamos frente a una falla de atención al cliente o de servicio al cliente? En este momento tenemos un problema de servicio y de nada sirvió haber prestado una excelente atención.

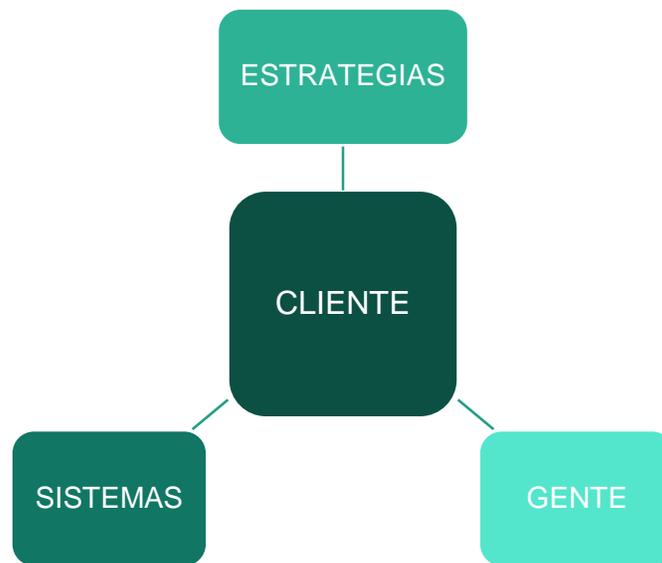
Cuando hablamos de atención al cliente, específicamente nos encontramos haciendo referencia al trato que les damos a nuestros clientes, en palabras simples podemos decir que es la manera en como interactuamos con él. En cambio, el servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad.

Para referirnos al término de “Servicio al cliente de calidad” es necesario identificar estos dos conceptos: “Atención y Servicio”, dado que estos deben conformar una relación inquebrantable la cual permite que generen una sinergia que logre convertirlos en uno solo. Para brindar excelente atención es necesario que, quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad. Y para complementarlo con un excelente servicio, es indispensable una visión sistémica de la organización y del servicio como tal.

Todos los colaboradores de la organización, que de alguna u otra manera participan en la generación de los productos y servicios, deben poner en práctica habilidades técnicas como el conocimiento de los productos, servicios, procesos, programación, trabajo en equipo y entorno de trabajo.

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

De acuerdo a lo señalado en el libro “La excelencia del servicio” (2001) escrito por Karl Albrecht, ilustró como un triángulo la filosofía del servicio, señalando cuales son los componentes más relevantes:



El Cliente: Es aquella persona u organización que compra los productos o servicios que nuestra empresa comercializa, por lo que es importantísimo reconocer e identificar sus necesidades y conocer hacia donde se orientan sus gustos o demandas.

La Estrategia: Cuando ya reconocemos a nuestros clientes, es fundamental conocer tanto su parte demográfica (donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), una vez considerados estos aspectos se lograra establecer la estrategia.

La estrategia en palabras simples corresponde al método que utilizaremos para conseguir, retener o mantener a nuestros clientes, y esta tiene dos orientaciones. Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes. Esta promesa que se hace a los clientes debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple, a ello se le denomina: acuerdo de niveles de servicio.

La Gente: Este concepto hace referencia al grupo humano que se desempeña dentro de la organización, en específico habla de los trabajadores, considerando del gerente hasta el personal del aseo. Todos los colaboradores pertenecientes a la organización deben

comprender, conocer y comprometerse con la estrategia, especialmente con la promesa de servicio.

Los Sistemas: Toda organización debe definir y establecer procesos o sistemas que ayudarán a dirigir el negocio. Todos los sistemas tienen un objetivo en común, y este se orienta a que todos los colaboradores puedan fijar procedimiento para dar cumplimiento a las metas de la empresa. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que trabaja en la empresa. Otros sistemas están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio, ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá influenciando en los sistemas para focalizarlos también en el cliente.

En la actualidad se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización:

- ✓ **El sistema gerencial:** Está conformado por el grupo directivo: son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- ✓ **El sistema de normas y procedimientos:** Está conformado por las pautas establecidas tanto para trabajadores como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- ✓ **El sistema técnico:** Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
- ✓ **El sistema humano:** Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

Se deben plantear dos preguntas para reflexionar ante cada uno de estos cuatro sistemas:

1) ¿Son amables con los clientes?

Se entiende que un sistema es amable con el cliente, siempre y cuando este le facilita hacer negocios con nuestra organización, esto quiere decir que facilite la instancia para adquirir un producto o servicio.

2) ¿Son amables con los trabajadores?

Un sistema es amable con el empleado cuando le facilita ofrecer un mejor servicio a los clientes. Esto quiere decir que nos ayuden a ser eficientes.

Para el sistema de normas y procedimientos podríamos preguntarnos: ***¿Las normas y los procedimientos le permiten al empleado ubicar al cliente en primer lugar y satisfacer sus necesidades y expectativas?*** O por el contrario, ***¿Lo obligan a ser frío y anteponer el diligenciamiento de formatos sin alternativas para atender oportunamente al cliente?***

Sin importar cuantas sean las preguntas que puedan surgir respecto a los sistemas, es importante que señalar que los sistemas siempre deben considerar como elemento principal la satisfacción del cliente.

EL CICLO DEL SERVICIO

Jan Carlzon (1991) presenta la teoría de “Los momentos de verdad”. En la cual señala que estos momentos corresponden a cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto, lo que por consecuencia y en base a ese instante, el cliente logra crearse una idea de la empresa, considerando aspectos como la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto.

Es importante señalar que un momento de verdad, por sí solo no es positivo o negativo, será la forma en cómo se lleve a cabo ese encuentro, el que lo convertirá en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Es necesario que la organización se anticipe e identifique los posibles momentos de verdad y los maneje para que sean una experiencia positiva para el cliente, y por tanto para la compañía.

Un momento de verdad es el instante en que el cliente tiene contacto con la organización, ya sea con las personas o las cosas que identifican a nuestra organización. Una acción tan simple como ver el estacionamiento cuando se visita la organización ya es un momento de verdad, el poder estacionar sin dificultades y contar con la seguridad que nuestro medio de transporte no será dañado, es un segundo momento de verdad, el reconocer fácilmente la entrada al negocio es un tercer momento, el cuidado de la instalación como el aseo y luminosidad de los espacios es otro momento, el recibir un saludo por parte del anfitrión o recepcionista puede ser otro momento de verdad. Una sola visita de un cliente puede llegar a sumar decenas de momentos de verdad.

Como organización es importante reconocer la mayor cantidad de momentos de verdad que un cliente pueda experimentar con la organización y actuar permanentemente en base a una estrategia que nos permita que esas experiencias del cliente sean en su gran mayoría positivas.

Si nos damos cuenta, cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, normalmente comienza a asociar la mala calidad del servicio con la mala calidad del producto, generando un prejuicio sin siquiera haber entrado en contacto con el producto mismo. Es decir, no basta con productos de buena calidad, la calidad del servicio es igualmente importante, ya que esta nos permitirá tener un acercamiento con el cliente y generar una primera impresión de nuestro producto.

Para que una organización cuente con una mayor cantidad de momentos de verdad positivos, debes establecer procesos y procedimientos que nos permitan que exista una satisfacción tanto del cliente como de la empresa, por lo que se recomienda utilizar la herramienta de ciclo del servicio.

Un ciclo del servicio es la unión continua de momentos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio. Por eso el cliente piensa en términos de experiencias, satisfacción y prontitud. Generalmente un cliente solo piensa desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas o decisiones para satisfacerla. El cliente piensa en términos de un objetivo: quiero un lugar para guardar mi dinero; quiero comer algo bueno en un sitio agradable; quiero que me limpien los dientes; quiero ver mejor; quiero llegar a tiempo para la reunión; quiero que mi comida llegue caliente; quiero que mi encomienda llegue a tiempo.

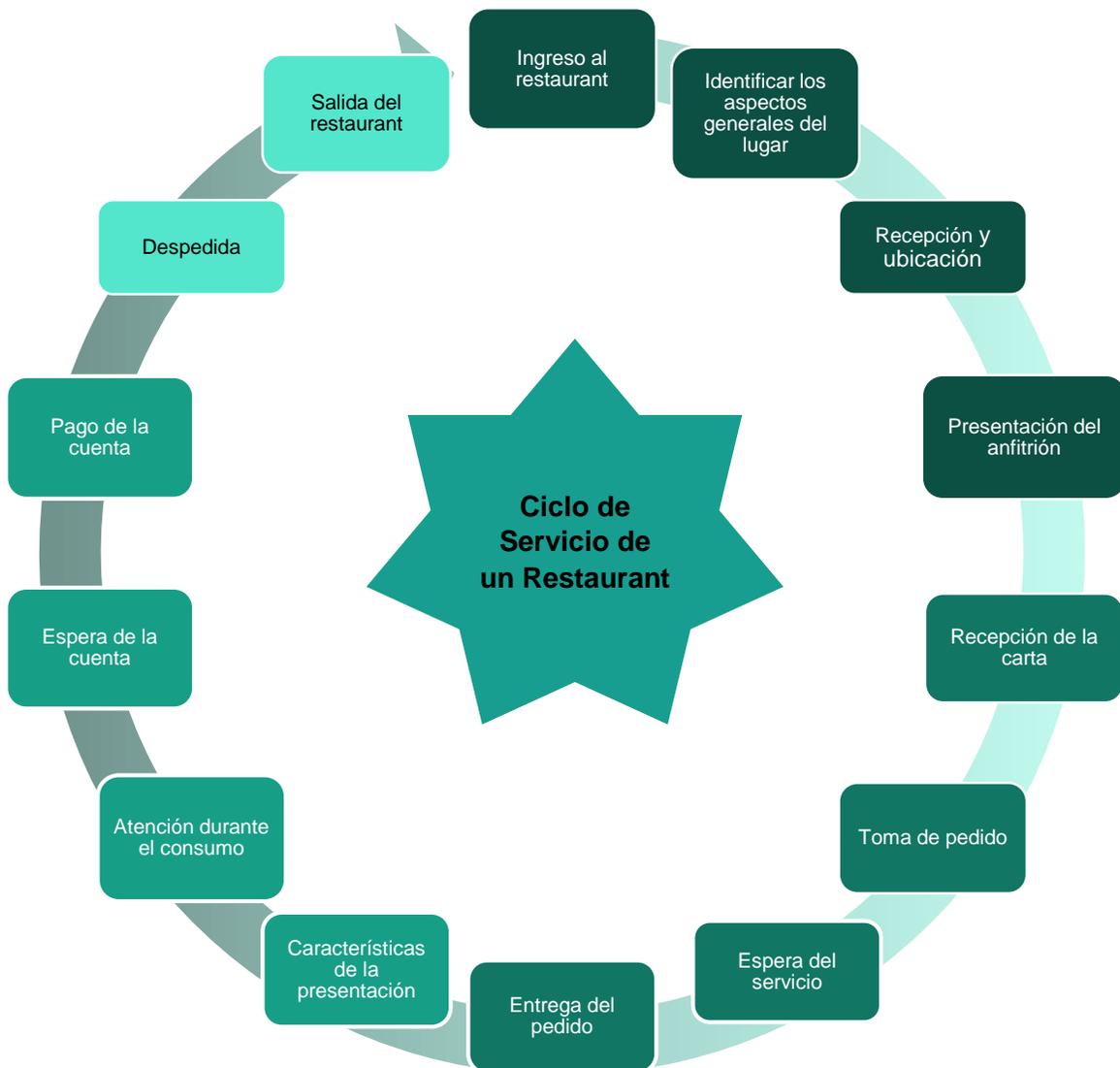
En la actualidad nos encontramos con muchas organizaciones que tienden a realizar falsas promesas y esto se debe a la forma como está organizado el negocio. Si el cliente tiene un problema complicado, insólito, poco habitual o una necesidad no rutinaria para la cual el negocio no posee un “sistema” o “procedimiento”, parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna. Muchos negocios repetidos se han frustrado probablemente porque la gente no pudo tener acceso a alguien que se preocupara por su problema o calmara sus inquietudes, más que por cualquier otra razón.

El ciclo del servicio al igual que el concepto de momento de verdad, es una herramienta que nos permitirá ayudar a las personas que se encuentran encargadas del servicio a cambiar su punto de vista y lograr visualizar el servicio del modo que lo ven los clientes.

En palabras simples podemos señalar que se denomina ciclo del servicio aquel mapa que representa los momentos de verdad a medida que los experimentan los clientes. Este proceso tiene inicio cada vez que un cliente entra en contacto con nuestra organización. Para elaborar el ciclo de servicio es habitual utilizar un esquema o elaborar un círculo y en forma secuencial se van señalando cada uno de los contactos (momentos de verdad), que se llevan a cabo para brindar un servicio o un producto.

Es importante que todas las personas que participen en el ciclo de servicio, a través de los momentos de verdad, logren reconocer como desempeñan su labor y si sus actitudes impactan positiva o negativamente en la imagen o percepción del cliente, ya que esto permitirá mejorar e implementar mecanismos que nos ayuden a generar una sinergia en el trabajo tanto personal como en el trabajo en equipo, ya que de esto dependerá si el cliente regresa.

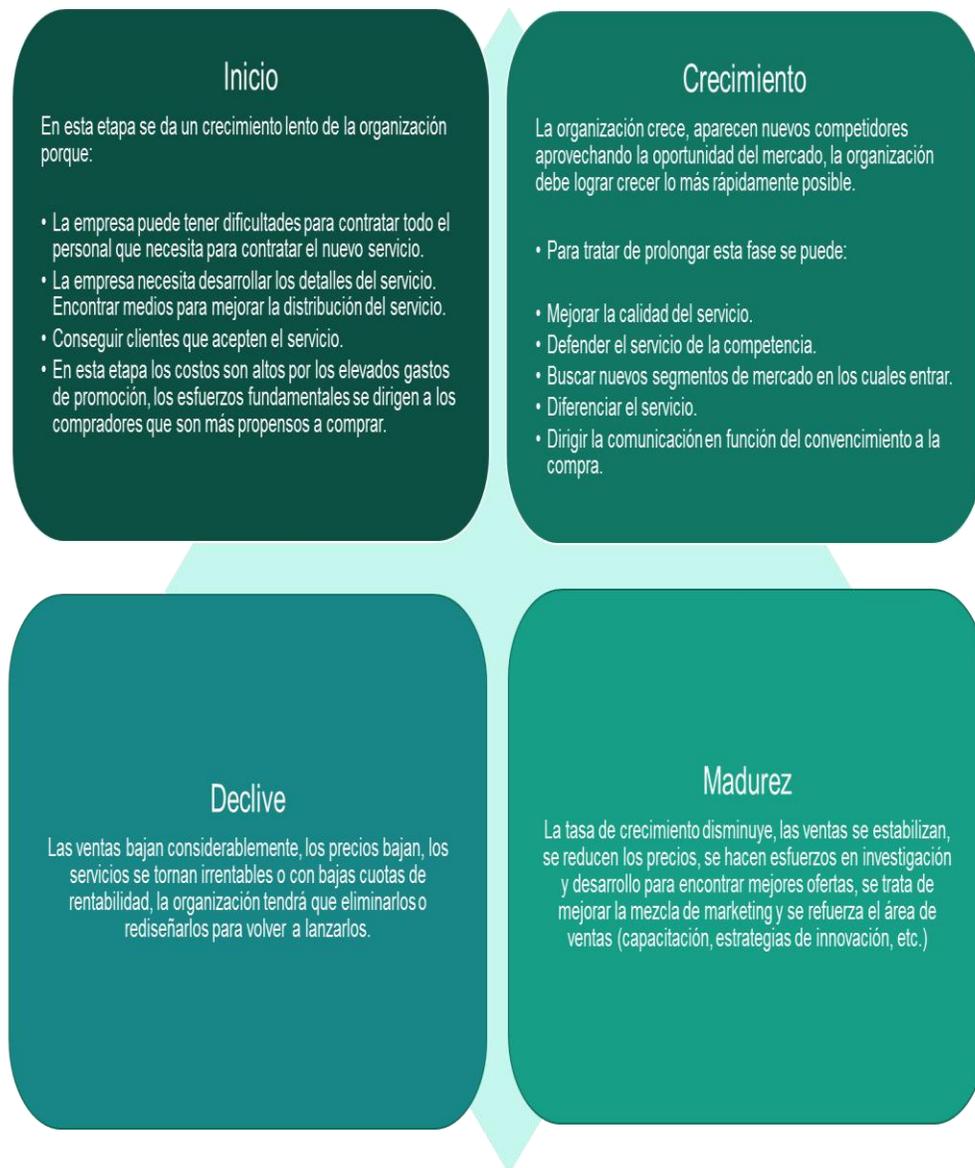
A manera de ejemplo, este gráfico representa un ciclo del servicio.



En el ejemplo señalado anteriormente, podemos identificar que el ciclo de un servicio comienza desde el ingreso de la persona al restaurant, esto puede darse de modo que el cliente se estacione –ver que tan amplio son los estacionamientos, si se presentan dificultades al estacionarse, si cuentan con la seguridad necesaria, etc.- o ingrese como peatón – que tan difícil es el acceso, cuentan con ramplas para minusválidos o coches, etc.- sin importar cuál sea el modo en el que el cliente ingresar al restaurant, es fundamental contar con una buena recepción ya que este será nuestro primer momento de verdad con nuestro cliente.

Los siguientes momentos de verdad, deben ser tan importantes como el primer momento, ya que de estos dependerá el juicio final que el cliente realizara respecto a nuestro servicio.

El ciclo del servicio también puede ser construido en base al ciclo de vida en el que se puede encontrar una organización



COMO SE DEBIERAN ENFRENTAR LOS MOMENTOS CRÍTICOS EN UN CICLO DEL SERVICIO

Al analizar el ciclo de servicio de cualquier organización, es importante reconocer cuales son las situaciones más críticas o los momentos de verdad más complejos a los que nos debemos enfrentar.

Ante esta situación es fundamental lograr identificar que situaciones críticas o momentos de verdad necesitan de un proceso para mantener al cliente satisfecho, a estas situaciones que le podemos denominar momentos críticos de la verdad.

Para solucionar o poder enfrentar los momentos críticos de verdad es fundamental que las jefaturas o gerentes logren reconocer a los colaboradores más talentosos para enfrentar y lograr satisfacer las necesidades del cliente, lo que permitirá asegurar experiencias positivas en los clientes. Esto aumenta las posibilidades de generar confianza en los clientes: lealtad y nuevas compras. Se trata entonces de escuchar al cliente, de conocerlo y actuar para suministrarle los bienes y/o servicios, que satisfagan sus necesidades y prestarle un servicio que cubra sus expectativas.

LOS COSTOS DE ENTREGAR UN MAL SERVICIO

Cuando nos referimos al mal servicio y a sus costos, siempre debemos considerar los momentos de verdad. Como hemos mencionado anteriormente los momentos de verdad son los breves encuentros con el cliente, los cuales determinarán la percepción acerca de la calidad del servicio o productos ofrecidos por la organización. Debemos recordar que cada momento de verdad, es una oportunidad en concreto de perder, ganar o mantener un cliente, y todo esto dependerá de la atención y servicio que le dan nuestros colaboradores.

Cada colaborador, debe dar lo mejor de sí mismo para lograr entregar un buen servicio, y esto debe ser reflejo de la organización y de la cultura corporativa que se ha integrado. De igual forma es importante indagar y reconocer cuales son las necesidades que presenta el cliente y que tan importantes son para él, con el fin de brindar un servicio agradable y eficiente, garantizando momentos de verdad positivos, lo que nos permitirán conservar y atraer a nuevos clientes.

De acuerdo a un estudio realizado por la universidad de Oxford, cuesta 10 veces más lograr un cliente nuevo y 20 veces más recuperar uno perdido, que sostener los clientes actuales. Esto se debe a que los clientes actuales, ya comprenden la dinámica de nuestra empresa, por lo que es menos necesario dar a conocer los servicios de nuestra organización y enseñar los productos, dado que el cliente ya conoce, aprecia y recomienda.

Al momento de perder un cliente, lo primero que debemos hacer es realizar el cálculo de las pérdidas por lo ingresos dejados de percibir, junto a esto es fundamental replantearse la estrategia que estamos utilizando ante los clientes y corregir los errores que nos llevaron a perderlos.

El valor puntual del costo de pérdidas por fallas en servicio al cliente puede variar de una compañía a otra dependiendo del valor del producto o servicio que preste.

¿Cómo podemos identificar un mal servicio?

Al momento de referirnos a un mal servicio, es importante identificar las actitudes que lo han determinado, en este aspecto nos podemos ayudar a partir de los momentos de verdad o momentos críticos que presenciamos, específicamente en la calidad, cantidad y tipo de respuestas que se den a los clientes.

Cuando un cliente es maltratado, se siente insatisfecho o tiene una mala percepción del servicio, debemos considerar de inmediato que es un cliente perdido, que seguramente no tendrá un buen recuerdo y hablará mal de nuestra organización. Sin embargo, si buscamos la situación adversa, en donde un cliente se encuentra satisfecho y con una percepción de buena atención y buen servicio, seguirá prefiriendo nuestra organización, esto quiere decir que comprará nuestros productos, le gustará adquirir nuestros servicios, etc. Inclusive nos recomendarán con nuestros familiares y amigos y comentará el buen servicio y buena atención que tiene nuestra organización.

Cuando un cliente tiene mala percepción del servicio simplemente se alejará de nuestra organización, por lo que nuestra misión como colaboradores es preocuparnos que los clientes se sientan acogidos, respetados y queridos por nuestra organización.

El mal servicio, impacta negativamente los resultados de nuestra organización, tanto en los ingresos, como en la producción y en la motivación, por lo que debemos ser conscientes de las consecuencias que tiene realizar un mal trabajo.

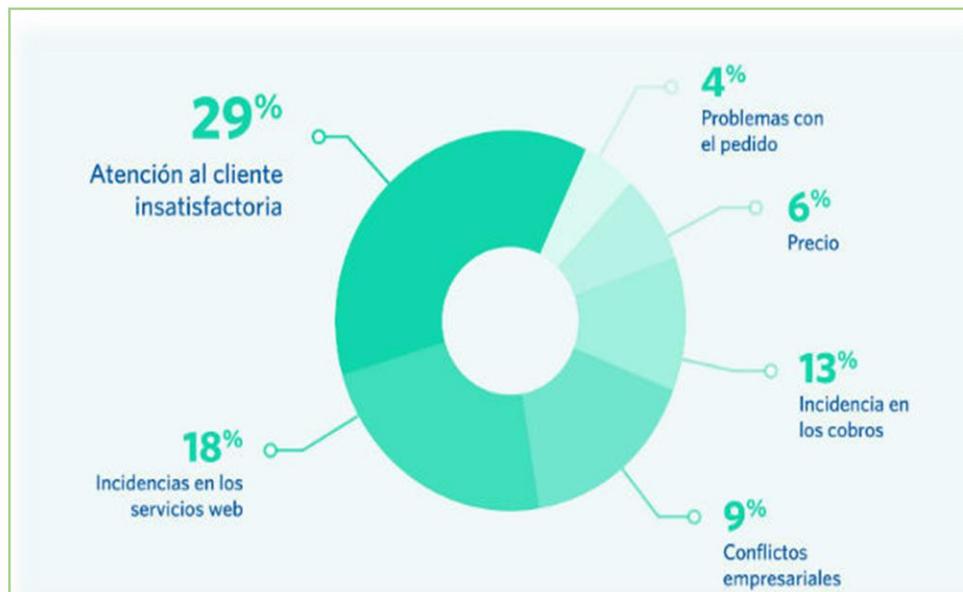
El cliente debe ser el actor principal y más importante para nuestra organización, sin duda las empresas exitosas tienen claridad que tanto la atención como el servicio, son fundamentales a la hora de mantener retener y atraer a los clientes. Un ejemplo de esto puede ser la organización "Amazon", quienes se han mantenido por más de cinco años en el primer lugar respecto a la categoría mejor servicio al cliente en Estados Unidos y esto ha traído por consecuencia que sea una de las empresas más estables económicamente, evidenciando un fuerte crecimiento a nivel mundial. Entonces podemos decir que el servicio al cliente es tan importante como cualquier proceso en una organización. Si nos preguntáramos si Amazon presentara un mal servicio al cliente ¿Usted cree que mantendrían la misma estabilidad económica? La respuesta absoluta sería que no, ya que muchos clientes no optarían por comprar o adquirir sus productos y servicios.



Tal como mencionamos anteriormente, en torno a los clientes giran las compañías, esto resulta absolutamente obvio. Sin embargo, a veces se nos olvida y se llega al punto de considerar al cliente como el enemigo a vencer en la contienda diaria del trabajo; algunos los consideran una molestia, un generador de problemas y el que amarga su existencia todos los días, incrementando sus cargas laborales para solucionar los inconvenientes que generan.

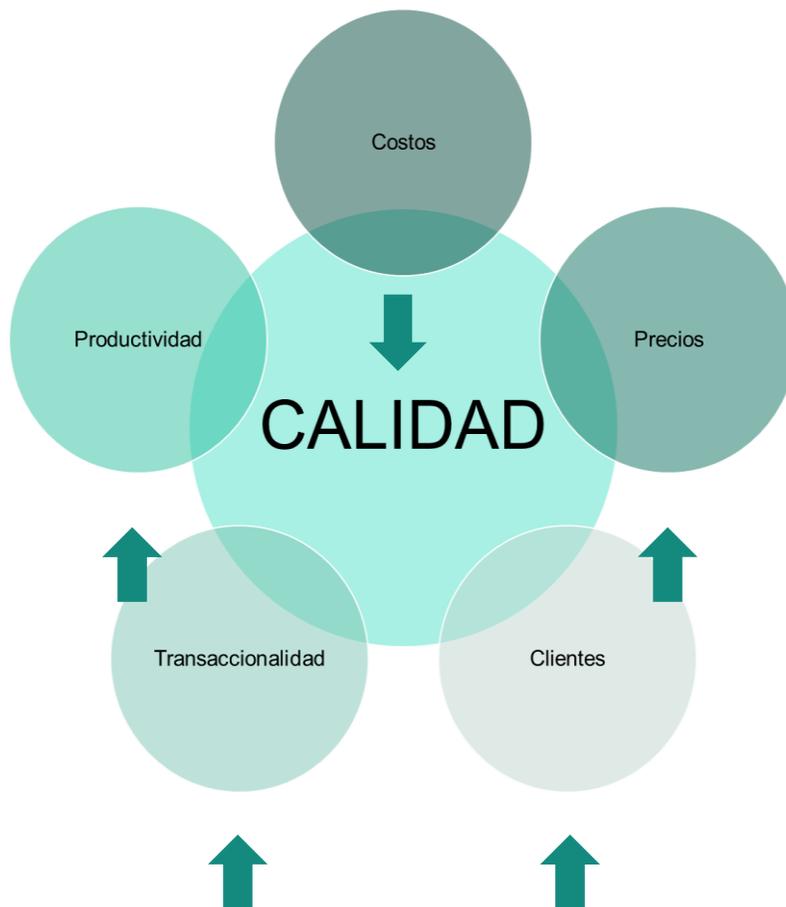
La continuidad de nuestros clientes dependerá directamente del trato que le demos en todos los momentos de verdad, este trato debe ser de una forma amistosa, pero no fingido, debe nacer de lo más profundo de nuestros valores para que sea sincero y los clientes lo perciban fácilmente, además, esta práctica debe darse en todos los colaboradores de la organización y en las diferentes instancias, ya sea en la preventa, la venta y en la postventa. Jamás debemos tener actitudes como: Apatía, desinterés, frialdad, indiferencia, rigidez o intransigencia.

Los clientes pueden abandonar o dejar de solicitar nuestros productos o servicios por las siguientes razones:



CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

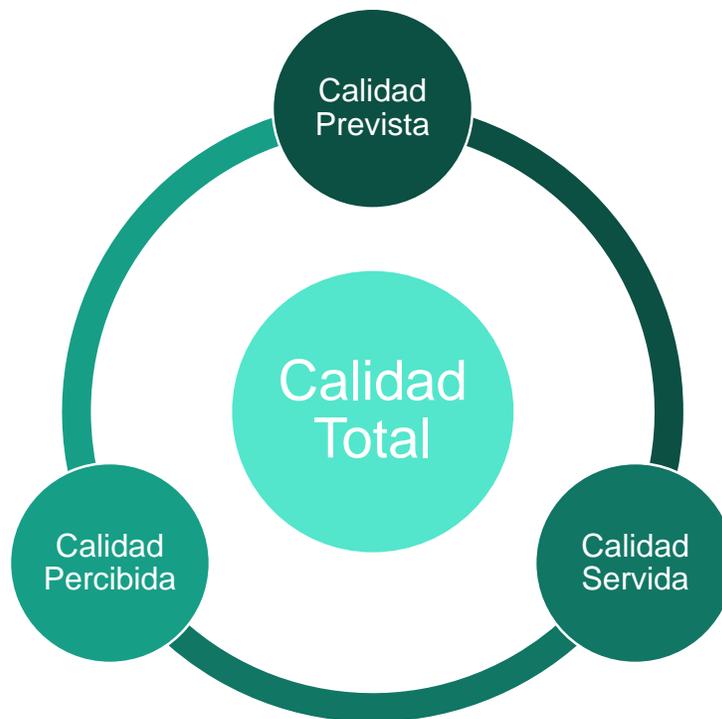
En la actualidad un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, debemos tener claridad que para competir sobre la base del valor no se debe considerar el precio, también es importante reconocer que motiva a los trabajadores, lo cual nos permitirá mejorar su trabajo, lo que por consecuencia nos ayudará a obtener buenos resultados, dado que muchas empresas ya alcanzaron este nivel y el grado de competencia es muy alto.



Cuando hablamos de calidad podemos identificar que existen dos maneras de referirnos a esta. Podemos identificar la calidad teórica que es hablar sobre ella y la calidad práctica que es la que el cliente ve en el servicio que se le presta. El servicio extraordinario es llevar la calidad práctica al cliente, que éste lo perciba y la empresa esté consciente de cómo lograrlo.

Cuando nos referimos a calidad en el ámbito del servicio debemos desglosar la calidad en cada una de sus etapas para llegar a Calidad Total:

- ✓ **Calidad Prevista:** es el nivel de calidad que la empresa planifica buscando satisfacer las necesidades de los clientes
- ✓ **Calidad Servida:** es la que cada empleado transmite al cliente de acuerdo a sus propios esfuerzos y a su criterio en cuanto a lo que consideran adecuado.
- ✓ **Calidad Percibida:** la que el cliente percibe al momento de recibir el servicio.



Cuando hablamos de calidad total, es importante que los colaboradores no sientan temor a equivocarse, lo cual puede lograrse cuando la organización presenta interés en el desarrollo de sus colaboradores, por lo que constantemente se debe invertir en capacitaciones, considerando aspectos relevantes, como los siguientes:

- ✓ Los clientes buscan adquirir productos o servicios sin problemas
- ✓ Como gestionar adecuadamente la calidad del servicio.
- ✓ Las exigencias de los clientes son distintas a través del tiempo, por lo que debemos actualizarnos constantemente.
- ✓ Los clientes aceptan los errores, pero estos deben ser recompensados a la brevedad.
- ✓ El cliente no siempre tiene la razón, sin embargo los trabajadores deben desarrollar un Empowerment positivo y cada uno cuidará los detalles para lograr clientes satisfechos a través de mejoras continuas.
- ✓ La empresa debe cuidar a los clientes, ya que estos son el motor de la organización.

Existe un programa de 10 Etapas que puede implantarse para lograr llevar la Calidad a la Práctica, estas etapas son:

Diagnosticar el Nivel de Calidad Actual

Crear y Popularizar una Cultura Fuerte

Organizar y Mantener la Escuela de la Calidad

Organizar y Mantener la Comunicación con los Clientes

Mantener Perfiles de Cargos Actualizados

Organizar las formas de Medir la Opinión del Cliente

Marcar Prioridades

Liberalizar la Reconquista Rápida

Medir los Progresos

Premiar y Presionar

1. **Diagnosticar el nivel de calidad actual:** ¿Qué calidad percibe el cliente? ¿Qué errores se están cometiendo y por qué? ¿Cómo afectan al negocio?, ¿Los procedimientos están dirigidos al cliente?, ¿Qué piensan los trabajadores de la empresa? ¿Cuál es la imagen de la empresa en el exterior? ¿existe competencia?
2. **Crear y popularizar una cultura fuerte:** Que todo empleado se sienta parte del programa de calidad y pueda ejecutarla dentro de sus actividades cotidianas.
3. **Organizar y mantener la escuela de la calidad:** Escogiendo personal que se formará para ejercer la tarea de multiplicación de la calidad, los mismos deben ser personas con alto grado de servicio, de aprendizaje y de esfuerzo. Al mismo tiempo implantar un programa de formación que se respetará y apoyará, recordar que la calidad es un proceso no un fin.
4. **Organizar y mantener la comunicación con los clientes:** Los colaboradores deberán comunicarse con los clientes y tomar las medidas correctivas o avisar sobre cualquier observación presentada y servir de contacto entre la empresa y el cliente.
5. **Mantener perfiles de cargos actualizados:** Transmitir en forma escrita los detalles que se espera que cada empleado cuide y ejecute cuando se preste servicio, nadie puede cumplir con algo que no se le ha dicho que haga.
6. **Organizar las formas de medir la opinión del cliente:** Se pueden hacer encuestas directas o buzones de sugerencias para tener retroalimentación de los clientes en cuanto a lo que perciben como calidad dentro de la organización.
7. **Marcar prioridades:** Un programa no puede iniciarse tratando de cubrir todo, por lo que habrá que establecer prioridades, las cuales al ser alcanzadas generarán espacio para otras y así continuar hasta lograr que toda la empresa trabaje bajo un proceso de calidad continua.
8. **Liberalizar la reconquista rápida:** Cuando un cliente expresa un deseo, una sugerencia o una queja, el personal debe sorprenderlo con una ágil, hábil y eficaz reconquista. Este proceso puede ser peligroso pero hay que aprender a utilizar el Empowerment como una herramienta eficaz.

9. **Medir los progresos:** Que los integrantes del grupo puedan ver los logros alcanzados y esforzarse por los no alcanzados.
10. **Premiar y presionar:** Establecer mecanismos para que todo el equipo se esfuerce y que no existan indultados que sin esfuerzos ni éxitos salen ilesos, hay que premiar, reconocer y presionar.

Cuando todas estas etapas son cumplidas sistemáticamente, la organización gozará de un personal altamente motivado, con sólidos conocimientos para brindar un adecuado servicio de calidad, lo cual permitirá que los clientes quieran volver a solicitar nuestros servicios y productos. Todo esto consecuencia de la satisfacción y buena percepción que el cliente ha logrado obtener mediante un servicio de calidad.

Con un servicio de calidad no solo se logrará tener nuevos clientes, si no que se logrará fidelizarlos, lo que nos permitirá tener mayor participación en el mercado, el cual en la actualidad resulta ser altamente competitivo, por lo que un buen servicio es la única herramienta para diferenciarnos de otras empresas.

Los pequeños detalles hacen las grandes diferencias

Muchas veces escuchamos la frase “los pequeños detalles hacen las grandes diferencias” y para la atención al cliente, esta frase tiene mucho sentido, ya que siempre debemos tener claridad que la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se le ofrece valor a los clientes.

Todas las organizaciones de cierto modo compiten sobre la base del valor, - debemos precisar que el valor no es sinónimo de precio-. Para Leonard Berry, el valor lo define como el equivalente a los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas, mientras que Precio, apenas una de las molestias.

COMO CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO

De acuerdo a las palabras de Lee Harkins, ejecutivo de Bell South, “el liderazgo es el factor determinante de la calidad del servicio”. Los colaboradores deben y necesitan contar con una misión y visión, que los ayude a generar compromiso y sentirse parte de un equipo de

trabajo, quienes al mismo tiempo respalden y reconozcan su labor, además de ser un apoyo ante los momentos difíciles o situaciones críticas.

El liderazgo en el servicio es en específico contar con las cualidades que promueven el deseo de la organización de ofrecer un servicio sobresaliente. Para sobresalir en servicio hay 4 cualidades esenciales:

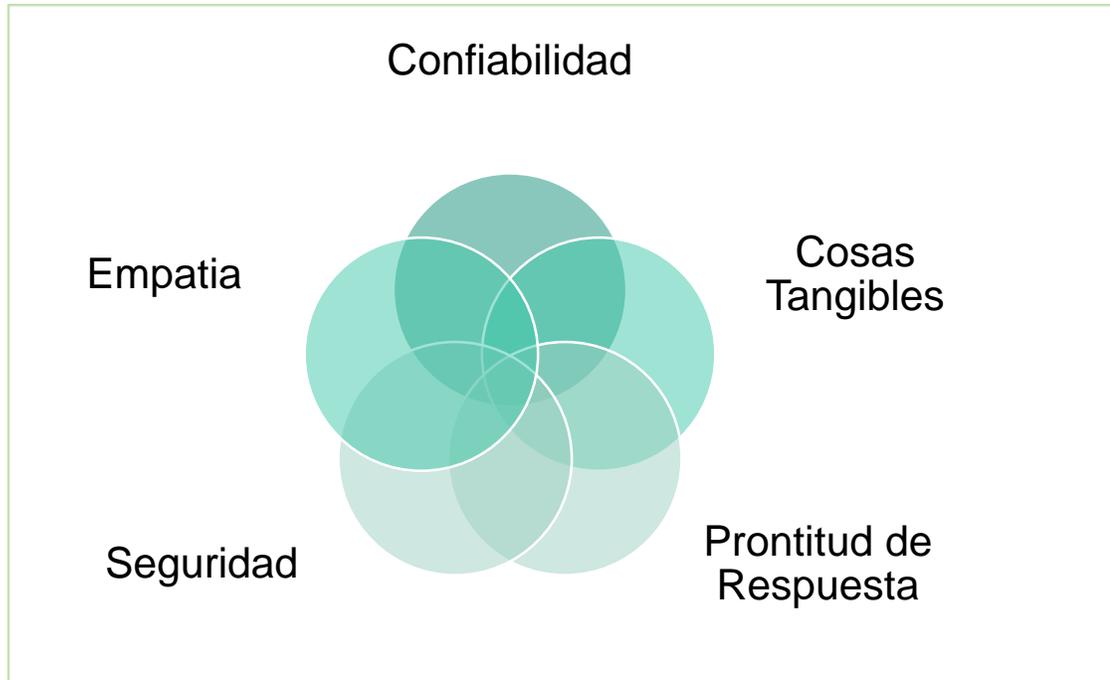
- ✓ **Visión de servicio:** Las empresas habitualmente cometen un error, y es que venden o comercializan solo el producto que tiene en la vitrina, cuando muchas veces el cliente está en búsqueda de algo más que eso, y con esto nos referimos a que el cliente busca tener un buen servicio – expedito, cordial, cálido, amable -. Esto se logra cuando los trabajadores creen fielmente en la misión y visión de la empresa. La visión siempre debe estar orientada a mejorar continuamente y diferenciarlos de la competencia.
- ✓ **Crear en otros:** Si bien es normal que en los equipos de trabajos exista una persona que sobresalga de otra y asuma el liderazgo (líder), este no podrá realizar todo, por lo que deberá confiar en las capacidades, criterios y aptitudes de sus colaboradores, por lo que se recomienda fijar metas alcanzables, junto con brindarles las herramientas necesarias y promover una conducta de liderazgo en toda la organización. Todo colaborador es capaz de ser un líder positivo si se capacita, se le enseña y se le motiva adecuadamente. Por último, es importante mencionar que se deja en el olvido que los líderes son jefes para pasar a ser instructores.
- ✓ **Amor al Negocio:** Cuando un trabajador se siente a gusto en su lugar de trabajo, este promueve el entusiasmo y la vitalidad que caracteriza a los líderes en servicio. El amor al trabajo es el combustible de las altas normas de los líderes en servicio. El líder no debe solo enseñar el funcionamiento del negocio, sino con el ejemplo debe mostrar su estilo, valores y excelencia, no hay nada más motivador que esto.
- ✓ **Integridad:** Peter Drucker mencionó en 1988 “El requisito esencial para un liderazgo eficaz es la confianza. Sin ella no hay seguidores y líder es quien tiene seguidores”

Tal como mencionamos anteriormente, cualquier colaborador puede ejercer un liderazgo en el servicio, para cultivar el potencial de liderazgo existen 4 formas:

1. **Promover a las personas indicadas:** Siempre será importante utilizar el criterio del liderazgo para ascender a las personas – con esto nos referimos a que la principal competencia a evaluar al momento de promover a un colaborador será observar cómo es su liderazgo-, logrando que estas personas amplíen sus horizontes, ayuden a la empresa y sean ejemplo para sus trabajadores en lo que a liderazgo se refiere.
2. **Poner énfasis en la participación personal:** No se debe considerar a los trabajadores como simples ejecutores de las tareas de la empresa, al contrario hay que hacerlos partícipes de todas las estrategias, que sean parte del equipo y así por medio del compromiso realizar sus labores con alto grado de servicio.
3. **Poner énfasis en el factor confianza:** Es fundamental cultivar el liderazgo en nuestros trabajadores, en palabras simples podemos decir que es tener confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de ellos. Recordar que la confianza inspira sensación de pertenencia, lo cual inspira a la vez comportamientos de liderazgo.
4. **Fomentar el aprendizaje para el liderazgo:** La administración debe implantar procesos de aprendizaje continuo, para que todos los colaboradores o equipo de trabajo sepan lo importante que es utilizarlo adecuadamente en la prestación de servicios.

Los clientes son el motor que debe orientar los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente, es por ello que toda estrategia que una organización quiera adoptar para conseguir más utilidades debe ir dirigida hacia el cliente y no al producto.

Para cultivar el liderazgo en servicio existen cinco dimensiones que utilizan los clientes como criterios para juzgar la calidad en el servicio:



- ✓ **Confiabilidad:** capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad (alta responsabilidad)
- ✓ **Cosas Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación (que el cliente sienta respaldo)
- ✓ **Prontitud de Respuesta:** traducida en la voluntad de ayudar a los clientes y prestarle un servicio oportuno
- ✓ **Seguridad:** que se posean los conocimientos y cortesía por parte de los trabajadores, así como su habilidad para transmitir seguridad y confianza
- ✓ **Empatía:** lograr el match con el cliente, que la atención sea personalizada.

Todas estas dimensiones son complementarias, sin embargo la más importante es la "Confiabilidad". Sin embargo, no debemos olvidar que la confiabilidad de prestar un buen servicio es muy compleja, ya que siempre existirá un margen de error bastante alto al

momento de adquirir un producto o servicio, un ejemplo claro de esto son la aerolíneas, en donde uno compra un pasaje para un vuelo, y lleva su equipaje para ser recepcionado y acomodado en la cabina de equipaje, sin embargo es muy habitual que exista pérdida de equipaje o se encuentre retrasado ya que ha sido embarcado en otro vuelo. Ante esta situación claramente el cliente ha perdido la confianza. Por todo esto la hay que establecer algunos criterios que ayudaran al alcance de las metas:

- ✓ **La confiabilidad del servicio es una actitud:** De acuerdo al adagio “Querer es Poder”, si todos los colaboradores quieren dar un excelente servicio, esto es posible. Debe de inculcarse como una actitud no como una tarea más.
- ✓ **La confiabilidad del servicio es cuestión de diseño:** Si bien la actitud es una de las herramientas que nos permitirá dar confianza en nuestro servicio, también es necesario que existan procedimientos los cuales deben estar diseñados para alcanzar un buen servicio.
- ✓ **Sorpresa del Servicio:** En palabras simples podemos decir que la sorpresa del servicio es sobrepasar las expectativas del cliente, no solo hacer visible lo que necesariamente hay que hacer para prestar un servicio, sino dar un valor agregado de la empresa.

La confiabilidad del servicio debe considerar la recuperación de clientes insatisfechos o que han dejado de adquirir nuestros productos o servicios por una mala experiencia. Sin embargo, en la actualidad muchas empresas no consideran la recuperación de clientes, sin saber que poco a poco se ira debilitando su atención y servicio al cliente, por lo que los clientes perderán la confianza.

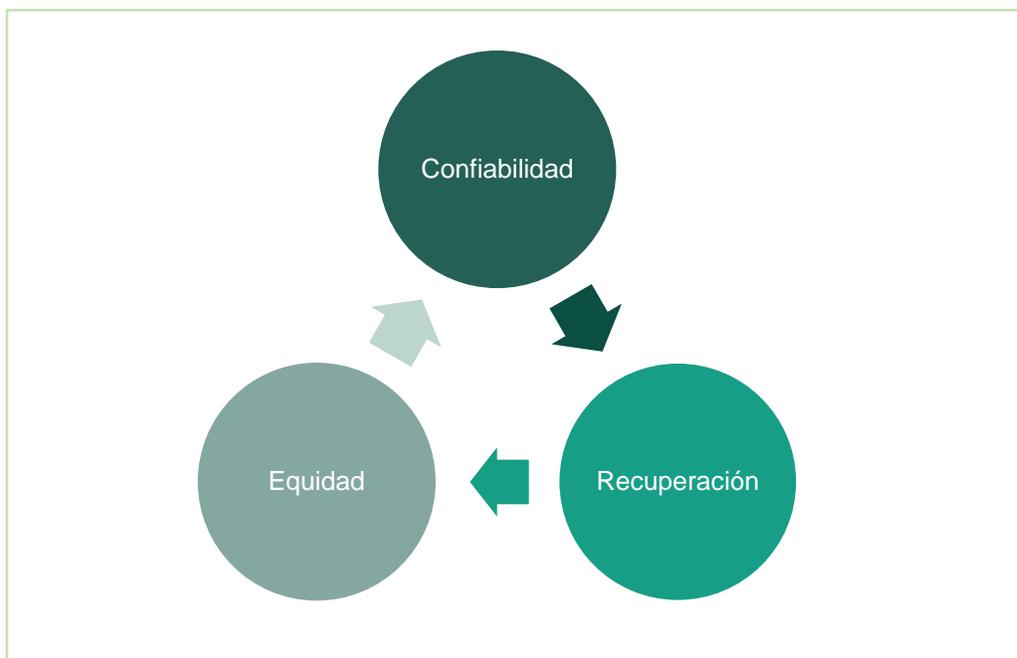
Para recuperar a los clientes existen pasos esenciales que deben ser llevados a cabo:

1. Enseñar la importancia del servicio de recuperación
2. Identificar los problemas de servicio
3. Resolver eficazmente los problemas
4. Mejorar el sistema de servicio

- ✓ **La Equidad del Servicio:** Cada cliente y todo el universo de personas que pagamos por algo, esperamos recibir lo acordado -no olvidar las 5 dimensiones del criterio de calidad en servicio-. Cuando esto no ocurre para el cliente existe la Inequidad. Para el cliente la equidad y la calidad del servicio son aspectos inseparables. Al lograr cumplir con lo prometido estamos creando confianza y ello trae Lealtad.

Normalmente los clientes tienden a realizar negocios con empresas que son reconocidas por ser confiables, donde el servicio al cliente resulta ser excelente o con los mejores estándares de calidad, donde existan políticas o procedimientos que logren solucionar de manera eficiente distintas situaciones críticas o momentos complejos que se puedan presentar.

Estos principios son la esencia de la excelencia en el servicio, y son:



La Confianza, la Recuperación y la Equidad son los pilares del servicio.

Como organización debemos tener claridad de que la calidad del servicio siempre será parte integral del valor, por lo tanto es necesario poner especial énfasis en el tipo de estrategia de servicios que utilizaremos para que nuestros clientes perciban esto y se

genere la tan anhelada confianza y lealtad que se espera, lo que por consecuencia en un largo plazo esto dará a la empresa las bases para que pueda crecer o expandirse.

Si bien el liderazgo en el servicio es una herramienta que nos ayudará constantemente a mejorar y obtener mejores resultados, es importante señalar que el complemento perfecto para que logremos brindar un adecuado servicio al cliente es escuchar continuamente las necesidades e inquietudes de los clientes.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Analizando la calidad del servicio, debemos comprender que en definitiva quien define la calidad es el cliente, por lo que si bien muchas organizaciones establecen políticas de ventas y tienen procedimientos o lineamientos, esto no se debe entender como calidad, la calidad en específico será alcanzar y satisfacer las necesidades de los clientes

En la actualidad las organizaciones deben establecer un proceso de investigación sobre la calidad de los servicios – en estricto rigor deben estudiar las necesidades - con el fin de obtener datos oportunos y certeros acerca de las nuevas tendencias y demandas que presentan los clientes, junto a esto las jefaturas o gerencias deben aprender a ocupar estos estudios como una ayuda constante que se les brinda, dado que con estos datos se podrán basar sus decisiones a través del tiempo.

De acuerdo a lo estipulado por el profesor Leonard Berry “Las empresas necesitan construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, no limitarse a hacer un estudio”.

Los sistemas de información sobre la calidad del servicio, se deben basar en obtener diversos enfoques, ya que con esto se podrán captar, desplegar o desglosar la información obtenida con el fin de que estas ayuden sistemáticamente a la toma de decisiones. Si bien a las organizaciones y al ser humano, las cosas nuevas generarán ansiedad e inseguridad e incluso en muchas oportunidades estas decisiones o innovación puede generar una cierta resistencia al cambio, por ello es importante que antes de integrar cualquier decisión, existan instancias en donde podamos comunicarnos con nuestros colaboradores y educarlos respecto a cómo este cambio impactara positivamente.

Tal como mencionamos anteriormente habrá que utilizar diversos enfoques de investigación, para lograr la mayor cantidad de insumos que nos sirvan para una adecuada toma de decisiones. Si logramos obtener una recopilación continua de datos tendremos mejores alternativas para identificar patrones de cambio, un panorama amplio sobre la calidad del servicio, cuales atributos del servicio son importantes para los clientes actuales y los potenciales, cuales sistemas de la empresa funcionan bien y cuales no y finalmente cuales son las inversiones en servicio que están produciendo resultados y cuáles no.

Los sistemas de información también nos ayudan a reconocer a los mejores trabajadores o los más talentosos, lo que nos permitirá premiar o compensar a las personas que logran brindar un excelente servicio, junto con reconocer que colaboradores deben mejorar su gestión.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente las investigaciones deben tener distintos enfoques, por lo que se recomienda considerar los siguientes:

- ✓ **Encuestas transaccionales:** Se realizan con los clientes una vez terminada la transacción de servicio con la empresa. El propósito es medir la satisfacción de los clientes con su experiencia de servicio y las razones de sus percepciones mientras la experiencia todavía está reciente. Las encuestas transaccionales les permiten a las empresas rastrear la calidad oportunamente, ese es su principal beneficio. Un ejemplo claro de esto son las pantallas que nos encontramos comúnmente en las cajas de los servicentros, donde nos solicitan indicar que tan agradable es el servicio e incluso muchas tienen los grados de calidad ejemplificados en caritas, partiendo de excelente que es la cara más feliz, a la ineficiente que es la cara más triste.
- ✓ **Encuestas del mercado total:** Este tipo de encuestas son menos frecuentes pero más completas que las anteriores, las cuales miden la satisfacción con respecto a su experiencia reciente de servicio. Las encuestas de todo el mercado miden la forma en que los clientes evalúan el servicio global de una empresa y se hace a partir de las experiencias acumuladas a través del tiempo. Este tipo de encuestas proporcionan una información amplia, imposible de conseguir con otro método. Entre los datos a recopilar están las expectativas y las percepciones de los clientes con respecto al servicio, la importancia relativa de las dimensiones del servicio y las intenciones de los clientes (repetir la compra y deseo de recomendar a la empresa). Una faceta

crítica de las encuestas del mercado total es medir la calidad del servicio de los competidores. Al igual que las transaccionales, estas también pueden rastrear el servicio a través del tiempo. Estas encuestas se han normalizado en sitios web, un ejemplo de esto es la página “YouTube” en donde utilizan el transcurso de una canción a otra para aplicar encuestas orientándose a preguntas como ¿En qué tienda te sientes más cómodo?, ¿Cuál de todas estas organizaciones te entrega un mejor servicio? Etc.

- ✓ **Compradores de incógnito:** Es una variación de la encuesta transaccional. Los compradores de incógnito son investigadores que se hacen pasar por clientes para evaluar directamente la calidad del servicio prestado. Luego del encuentro los investigadores utilizan un formulario de calificación para registrar sus evaluaciones de manera completa y sistemática. Una ventaja sobre las transaccionales y de mercado, es que con los compradores incógnitos si permiten identificar quienes prestan el servicio. Las organizaciones que trabajan en el rubro de comida rápida utilizan esta herramienta, con el fin de tener un acercamiento de la realidad de cada servicio.
- ✓ **Revisiones del servicio:** Son visitas periódicas a los clientes para discutir la relación de servicio. Son entrevistas personales con los clientes para evaluar a fondo su satisfacción con los diversos aspectos del servicio y para identificar las prioridades en cuanto a las mejoras necesarias. Es común que este tipo de investigación sea habitual en empresas que prestan servicios.
- ✓ **Juntas de clientes asesores:** Son una forma de escuchar la voz del cliente. La empresa contrata una muestra de clientes para recibir periódicamente de ellos información y consejos. Lo único que exige este enfoque es que la empresa pueda identificar a sus clientes y contactarlos.
- ✓ **Encuestas con los clientes nuevos, con los clientes menos asiduos y con los que ya no son clientes:** Una manera de fijar la atención de la gerencia en el mejoramiento del servicio es mediante encuestas que revelen el impacto de la calidad del servicio en las utilidades. Este tipo de encuestas permiten identificar las consecuencias del desempeño de la empresa en el campo de la calidad del servicio. Este tipo de encuestas son más fáciles en los negocios en que los clientes utilizan los

servicios de manera continua o periódica, y es posible identificar la actividad transaccional por cliente.

- ✓ **Entrevistas con grupos focales:** Se realizan por medio de preguntas a un grupo pequeño, por lo común compuesto de 8 a 12 personas. Las preguntas giran alrededor de un tema o problema específico (de ahí el término focal). Son el método favorito en la investigación de la calidad del servicio por la facilidad de ejecución y porque las entrevistas se pueden realizar en corto tiempo. Lamentablemente por si solos no reemplazan la investigación cuantitativa, son complementarios. Los grupos focales son, en realidad, sesiones de tormentas de ideas.
- ✓ **Informes de los trabajadores de campo:** Muchas empresas no registran lo que el personal que está en contacto con el público aprende acerca de los clientes porque no existe un medio sistemático para recopilar y difundir este tipo de información. El objetivo principal de los informes de los trabajadores de campo es proporcionar un mecanismo formal para capturar y compartir esta información sobre el mercado.
- ✓ **Encuestas entre los trabajadores:** Otra forma es estudiar las experiencias de los trabajadores como clientes internos, para mejorar el servicio. Hasta cierto punto los trabajadores son el servicio para los clientes. Este tipo de investigaciones hace posible medir la calidad del servicio interno, ya que al final, la calidad interna afectará directamente a la calidad externa del servicio. Hacer encuestas entre los trabajadores también sirve como sistema de alarma. Por estar expuestos constantemente al sistema de prestación del servicio, los trabajadores están en la capacidad de ver el deterioro del sistema antes de que lo perciban los clientes.

Estos métodos pueden ser utilizados para identificar como es la calidad en el servicio que brinda nuestra organización, sin embargo, tres de los métodos son esenciales para cualquier sistema de información sobre la calidad del servicio: las encuestas transaccionales, las encuestas de todo el mercado y las encuestas entre los trabajadores.

Todo sistema de información sobre la calidad del servicio, debe contar con determinadas características, sin importar cuál sea su diseño. Se convierte indispensable recopilar datos continuamente a través de distintas modalidades de investigación. Tal como hemos comentado anteriormente las encuestas transaccionales, las encuestas totales del mercado y las encuestas entre los trabajadores deben incluirse de todas maneras.

Adicional deberá tener las siguientes características:

- ✓ Es fundamental medir las expectativas de los clientes en cuanto al servicio ya que estas nos proporcionarán la información y el contexto para la evaluación del servicio.
- ✓ Se deben establecer y medir la importancia de cada uno de los atributos de calidad del servicio que serán evaluados para un segmento de clientes objetivos y en cuales atributos hay deficiencias de desempeño en comparación con los principales competidores y en relación con las expectativas de los clientes, es posible establecer una base sólida de prioridades para mejorar el servicio. Nunca debemos olvidar que el cliente utiliza sus expectativas como patrón de comparación. Los clientes evalúan el desempeño en servicio de conformidad con 2 patrones: lo que ellos desean (servicio deseado) y lo que están dispuestos a aceptar (servicio adecuado).
- ✓ Para medir el impacto de la calidad del servicio sobre el mercado, el sistema de información debe revelar cuales son los pros y contras del mercado, todo esto debe ser atribuible al desempeño en la calidad del servicio.
- ✓ Un sistema de información sobre la calidad del servicio aporta múltiples beneficios a una organización por lo que debe ser más que un sistema para captar datos, debe ser reconocido también como un sistema de comunicación -recordemos que un sistema es útil únicamente en el grado en que lo utilicen quienes toman las decisiones- por lo que un sistema de información sobre la calidad del servicio debe comunicar información pertinente sobre el servicio a todo el mundo dentro de la empresa. La información sobre la calidad del servicio es para compartirse e instruir a los colaboradores a mejorar y actualizar sus conocimientos constantemente.

LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

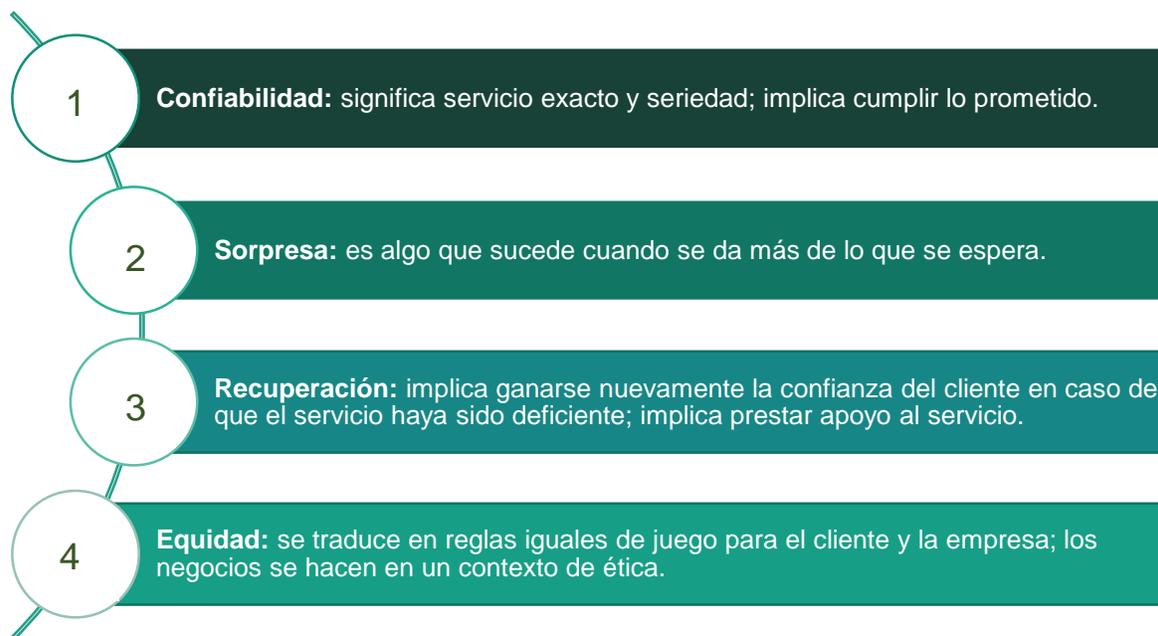
Toda persona que presente un liderazgo en el servicio deberá generar una mentalidad de servicio dentro de la organización que se desempeña. Siempre es buen consejo escuchar las necesidades y opiniones de los clientes, ya que con esta información se podrán conocer a profundidad sus expectativas, también podremos percibir la opinión e indagar en que

aspectos les gustaría mejorar, ya que esto nos permitirá generar adecuadamente la estrategia de servicio.

La estrategia de servicio debe ser clara y convincente, ya que las personas que se encuentran encargadas de tomar las decisiones, deben tener cierta idea de cuáles son las mejores iniciativas para aprobar y cuales no son tan beneficiosas para el negocio, en estricto rigor la estrategia es el manual que nos permitirá guiar la toma de decisiones.

La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente. Para forjar el camino hacia el servicio extraordinario, los líderes de la empresa deben definir correctamente aquello que hace que el servicio al cliente sea el indicador de calidad y buenos resultados de la organización.

El papel primordial de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con 4 principios:



Estos 4 principios de la calidad del servicio constituyen la base de una estrategia de servicio.

Toda organización debe sentir y vivir su estrategia de servicio, ya que las palabras no le dan vida a la estrategia de servicio. La estrategia logra adquirir vida cuando se invierte en programas de capacitación, se incorpora nueva tecnología, se busca innovar y actualizar a través del tiempo, se integran buenos programas de compensaciones y por sobre todo se

cumple con un adecuado servicio al cliente. Toda estrategia de servicio debe incorporar la cultura organizacional de la empresa.

Entonces surge la pregunta ¿Cómo logro saber si mi organización tiene una estrategia de servicio? Y la respuesta resulta más cercana puede ser que para identificar la estrategia, es preciso contestar 3 preguntas fundamentales:

- ✓ ¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestro mercado objetivo?
- ✓ ¿En cuáles atributos importantes del servicio es más débil la competencia?
- ✓ ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicio?

Por lo que podemos decir que toda estrategia de servicio debe incorporar tanto los atributos esenciales para satisfacer las expectativas del cliente, como los atributos sorprendentes para superar esas expectativas.

Identificar la estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en que la empresa sobresale.

Toda estrategia de servicio debe definir los parámetros generales de las funciones que debe cumplir cada colaborador para lograr prestar un buen servicio. Cuando se tiene claridad de cómo se debe actuar y cuál es el comportamiento que nuestra organización espera de nosotros. Lo que por consecuencia permitirá que los trabajadores puedan evaluar su desempeño y también las jefaturas puedan reconocer a los trabajadores más comprometidos.

COMO DEBEMOS ORGANIZARNOS PARA BRINDAR UN SERVICIO EXTRAORDINARIO

Las organizaciones en la actualidad buscan ser reconocidos por lo sobresaliente que puede llegar a ser su servicio. Sin embargo son pocas las que reconocen como se puede lograr el impacto de un servicio extraordinario.

El servicio extraordinario es servir, es definir metas mutuamente benéficas y mostrar confianza durante todo el proceso, es esforzarse por mejorar la calidad de la vida creando un entorno de trabajo que sea significativo para los trabajadores, y entregándoles un auténtico producto de servicio a los clientes.

La calidad del servicio forja relaciones con los clientes, los trabajadores y con las otras partes interesadas en el negocio. Las empresas de servicios extraordinarios cultivan esas relaciones mutuamente benéficas. Es una estrategia de rentabilidad.

El servicio extraordinario es tomar decisiones con conocimiento de causa: es saber lo que es importante para los clientes, para los que no son clientes, para los trabajadores y para otras personas interesadas.

El profesor Leonard Barry señala que para lograr un servicio que supere las expectativas la estructura de la organización debe facilitar lo siguiente:

- ✓ Liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio.
- ✓ Orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio.
- ✓ Conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio.
- ✓ Soluciones o recomendaciones relativas a problemas específicos de la calidad del servicio.
- ✓ Prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día.
- ✓ Recuperación excelente cuando el servicio original falla.

Junto a esto menciona que siempre debe existir un **grupo orientador de la calidad del servicio**, el cual tiene como objetivo:

- ✓ Proporcionar el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio.
- ✓ Controlar el desempeño general de la empresa en el campo de servicio y rastrear los efectos de cada una de las iniciativas tomando las medidas del caso.

- ✓ Pueden participar altos ejecutivos pero básicamente debe de girar alrededor de la gerencia, ya que estos podrán especificar los objetivos y metas institucionales.

También menciona que cada organización debe invertir en un **departamento de apoyo a la calidad del servicio:**

- ✓ Su papel principal es el de facilitar el proceso de mejoramiento del servicio, su función no es mejorar el servicio sino ayudar a todos los integrantes de la empresa a lograrlo.
- ✓ El departamento de apoyo no es un sustituto del grupo orientador, sino un complemento, ya que le proporcionará información, hará el seguimiento de los problemas y pondrá en práctica sus iniciativas.
- ✓ Es importante establecer que la mejora de la calidad es una “responsabilidad de todos” y la función del departamento de apoyo como facilitadora.

Además señala que para lograr dar un servicio de excelencia se debe considerar un **equipo de proyecto para la calidad del servicio:**

- ✓ Equipos formados por trabajadores que se agrupan temporalmente para analizar un problema específico y recomendar las medidas a tomar, este equipo se desintegra al momento de haber cumplido su labor.
- ✓ Los equipos de proyecto deben utilizarse para resolver problemas importantes. El éxito depende de un mandato claro y un cronograma concreto, de seleccionar a los integrantes, liderazgo del equipo, capacitación apropiada y el respaldo visible de los superiores.

Por último, pero el más importante es necesario que toda organización cuente con un **equipo de prestación del servicio:**

- ✓ Los 3 anteriores son facilitadores, los equipos de prestación son un mecanismo alternativo para prestar realmente el servicio.
- ✓ El servicio que le prestan a un cliente suele ser el producto de una cadena de servicios relacionados. Algunos ocurren fuera de la vista del cliente y otros los experimenta directamente.

- ✓ Las deficiencias en cualquiera de los puntos de la cadena pueden influir en la impresión del cliente respecto de la calidad del servicio.

LA TECNOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DEL SERVICIO

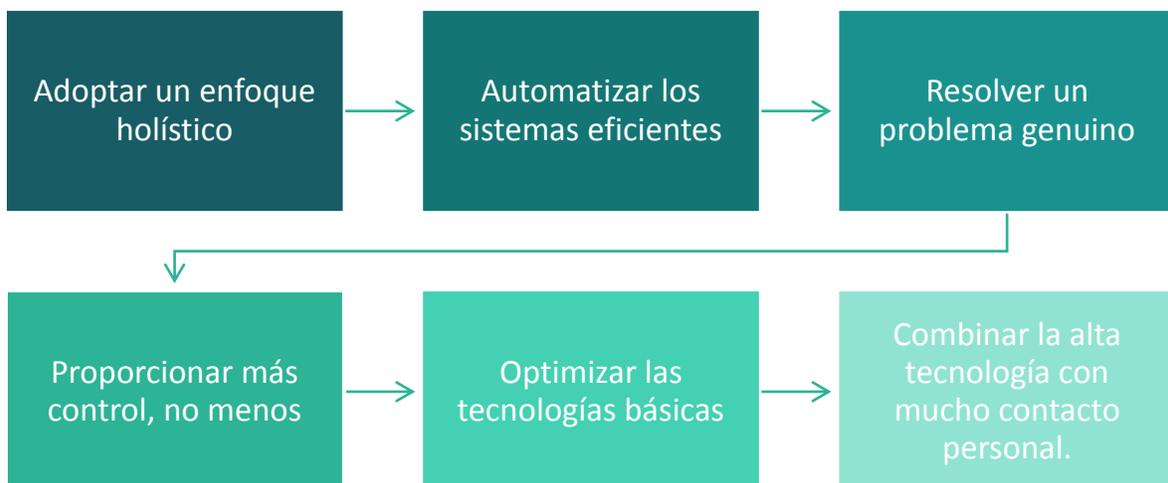
Como hemos señalado anteriormente la estrategia de servicio debe ser la base de la estructura de la organización, también es necesario considerar que la tecnología es una herramienta que nos ayudará a mejorar e innovar en la calidad del servicio.

La tecnología en palabras simples resulta ser el medio para lograr la estrategia deseada. Al igual que la estrategia, la pregunta a realizar es ¿Cuál es la mejor tecnología para nuestra estrategia?

Es importante señalar que el éxito de la tecnología en una organización dependerá de las personas que la manejen, esto quiere decir que si el trabajador no se encuentra calificado para hacer uso de esta herramienta, no servirá de nada todo lo que haya invertido la empresa.

La tecnología se puede aplicar a los materiales, los métodos y la información. Las empresas de servicio que más se benefician son las que combinan las tecnologías para mejorar simultáneamente los materiales, los métodos y la información que respaldan el servicio.

Los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo las 6 pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio:



1. **Adoptar un enfoque holístico:** Es una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. En otras palabras, el enfoque holístico considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes.
2. **Automatizar los sistemas eficientes:** Primero que todo hay que dejar claro que la tecnología no resuelve el problema de un sistema de servicio mal diseñado. Es necesario diseñar nuevamente las operaciones para recuperar la eficiencia y eficacia antes de integrar la tecnología.

Los pasos del proceso de servicio que no aportan un valor consecuente con su costo, que le agregan al servicio demoras innecesarias o complejidad, deben rediseñarse o eliminarse, no automatizarse.

3. **Resolver un problema genuino:** Todas las tecnologías deben tener un cliente. Para invertir sensatamente en tecnología es necesario identificar a ese cliente, sondear sus necesidades y conocer sus impresiones.
4. **Proporcionar más control, no menos:** La tecnología debe ser el sirviente no el amo. Por esa razón debe proporcionarles a los usuarios más control para lograr lo que desean, no menos.

Las tecnologías son divisibles. Divisibilidad significa poder ensayar la tecnología sobre una base limitada sin necesidad de adoptarla totalmente.

5. **Optimizar las tecnologías básicas:** La tecnología debe estar al alcance de todos los colaboradores, ya que esto nos permite que todos tengan oportunidades de acceso a la información y que se puedan compartir datos y estadísticas.
6. **Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal:** Si bien la tecnología es una herramienta que nos ayudará a mejorar la calidad del servicio, es importante que esta siempre este acompañada de profesionales que conozcan su configuración y uso.

COMO TENER AL PERSONAL ADECUADO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN

Ya hemos visto que tanto la estructura y la tecnología de la empresa deben estar ligadas a la estrategia de servicio, también debe estarlo la estrategia de recursos humanos. Aspectos tan fundamentales como a quién contratar y cómo reclutar a los mejores solicitantes, son fundamentales para lograr el éxito.

Tanto la estructura como la tecnología son pilares esenciales para implementar la estrategia del servicio. No obstante, por sobre todas las cosas lo más importante es contar con un personal eficiente y dedicado para dar cumplimiento y convertir en realidad la estrategia.

Las personas que compone o se integrarán a la organización deben contar con la actitud, los conocimientos y las destrezas indispensables para lograr un servicio de calidad.

Cada organización deber tener claridad de la importancia del punto de partida, poniendo especial atención en atraer a las personas apropiadas, dado que el insumo determina el producto, por lo que el reclutamiento y selección debe ser un proceso sumamente meticuloso.

Ante este proceso es fundamental que las organizaciones no realicen falsos supuestos, por lo que mencionaremos algunos:

- ✓ La alta rotación es un hecho de la vida que no puede modificarse. La gente ya no es como antes.
- ✓ No es necesario ni práctico tener un método sofisticado de reclutamiento y contratación para los puestos no gerenciales de nivel inferior.
- ✓ Todas las destrezas esenciales de servicio pueden enseñarse con capacitación, de manera que la selección no es crucial.
- ✓ Los puestos que están a nivel de principiante son sólo para personas jóvenes.

Para cualquier organización el servicio extraordinario se convierte inalcanzable cuando no hay concordancia entre el tipo de personas contratadas y el tipo de personas de las cuales los clientes esperan recibir servicio.

Cuando una empresa busca ser reconocida como una organización en donde las personas quieren trabajar, se convertirá en un empleador preferido, y por consecuencia tendrá la capacidad de seleccionar a los mejores trabajadores.

La mejor forma de atraer colaboradores extraordinarios es ofrecer trabajos extraordinarios.

En la actualidad reclutar bien y contratar adecuadamente, parte de la base, que se debe ofrecer un cargo viable y susceptible de crecer, y se espera que la mayoría de las personas que han sido contratadas se conviertan en trabajadores productivos durante mucho tiempo.

Uno de los mayores beneficios de las buenas contrataciones son la poca rotación de profesionales que se produce en la empresa, junto a esto es posible potenciar el talento de los colaboradores más calificados e incluso promoverlos.

De acuerdo a lo que señala Leonard Berry para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes.

Las personas que se desempeñan prestando servicio o en atención al cliente deben contar con las destrezas y conocimientos necesarios, pero además tienen que tener el deseo de utilizarlo a beneficio de los clientes. El hecho de capacitar a los colaboradores para que desempeñe la función de servicio contribuye a lograr ambos propósitos: se desarrollan las destrezas y conocimientos y se fomenta el deseo de servir.

Es fundamental que todos nuestros colaboradores tengan cultivada la confianza en sí mismos, ya que esto les permitirá tener motivación por el trabajo. Está comprobado que cuando una persona siente confianza en su trabajo realiza las tareas de buena forma e incluso busca el perfeccionismo en ellas.

Junto a todo lo antes señalado, debemos destacar que la capacitación por sí sola es insuficiente para que los colaboradores logren el éxito, por lo que es primordial principalmente brindar un adecuado programa de inducción en donde estos se lograrán empapar de la cultura del servicio y porque la empresa busca satisfacer esas necesidades, posteriormente esta entregará los valores que como institución queremos promover, y desarrollar las destrezas que esperamos que cada colaborador perteneciente a la organización tenga. No debemos olvidar que el aprendizaje es un proceso, no un suceso; el aprendizaje continuo de las personas que prestan servicios contribuye al mejoramiento

continuo del servicio. El desarrollo de destrezas y conocimientos es una tarea que nunca termina.

Para lograr un correcto servicio al cliente es importante entregar distintas facultades a las personas que componen la organización:

✓ **Entregar facultades a los colaboradores**

Primeramente debemos tener claridad de que facultar no significa eliminar la jerarquía, la dirección o responsabilidades de nuestro personal. En específico cuando una organización señala que se les dará facultad a los colaboradores, esto se entenderá como otorgarles mayor libertad para dar cumplimiento a su trabajo.

Dando una visión de modo estratégico no tiene ningún sentido contratar personas con talento, invertir en su capacitación y educación y después sofocar su flexibilidad y su creatividad para servir a los clientes, debemos entregar la confianza de que sabemos que ellos tomarán las decisiones adecuadas en lo que respecta calidad y servicio al cliente.

Cuando un colaborador se siente respaldado por su organización, cuenta con todas las herramientas para entregar un servicio extraordinario, por lo que se encontrará en completa libertad para lograr un buen desempeño.

✓ **Entregar facultades a los gerentes**

Respecto a las jefaturas o gerentes es necesario que cada organización cuente con líderes que se encuentren o tengan total libertad para administrar y supervisar la gestión de los demás colaboradores.

Jamás debemos olvidar que la organización de línea debe ser una fuente de innovación e inspiración, por lo que las jefaturas deben buscar entregar y proporcionar nuevos conocimientos con el fin de entregar mejoras constantemente.

Los gerentes o jefaturas deben tener: autoridad para actuar; las destrezas, los conocimientos y las herramientas para hacerlo; y capacidad para responder de los resultados.

El departamento de recursos humanos en cualquier organización debe velar porque existan buenas relaciones entre los equipos de trabajo, por lo que es primordial que estos motiven y contribuyan hacia el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es otro aspecto crucial dentro del ámbito de servicio extraordinario. Dado que cada paso de la cadena de servicios debe realizarse correctamente buscando que la experiencia del cliente sea excelente, por lo que contribuir hacia un último fin permite que se genere un trabajo en equipo, incluso en muchas oportunidades de manera indirecta.

Trabajo en equipo no es lo mismo que Equipo. Los Equipos son estructurales. El trabajo en equipo trata de valores, actitudes, sentimientos y destrezas. El verdadero trabajo en equipo implica una reunión de personas que trabajan en colaboración para cumplir un propósito muy importante, en este caso nos encontramos refiriendo a la satisfacción total del cliente.

Entre los sentimientos que prevalecen en el trabajo en equipo están el del vínculo con los compañeros, el compromiso con el esfuerzo del grupo, y el orgullo por las realizaciones conjuntas y aunque en muchas oportunidades nos encontramos con compañeros que compiten por obtener mejores resultados, es fundamental que se logre promover un clima en donde cada contribución de un colaborador ayuda a dar cumplimiento al objetivo.

Es importante señalar que si bien enseñar el trabajo en equipo es una inversión - considerando que las inversiones van desde tutorías informales a nivel personal hasta cursos formales sobre el trabajo en equipo- el beneficio de contar con equipos de trabajo permitirá obtener resultados de alto desempeño.

Por ultimo pero no menos importante, es considerar que todas las empresas que prestan servicios extraordinarios evalúan el desempeño de sus trabajadores de servicios y premian su excelencia.

Es normal que los trabajadores sean sometidos a evaluaciones de desempeño, de hecho ellos saben que serán evaluados de acuerdo con la forma en que realicen su trabajo, y saben que vale la pena trabajar bien.

En la actualidad nos encontramos con muchas organizaciones que ponen especial énfasis en las recompensas para mejorar la calidad del servicio, suponiendo que pueden inducir a todos los trabajadores a hacer lo mismo y responder como robots a ello, sin embargo, los

colaboradores de hoy en día, más que recompensas buscan reconocimiento y consideración, por lo que no nos sirve de nada tener excelentes programas de beneficios si nuestros colaboradores no se sienten valorados.

Toda evaluación de desempeño debe considerar tanto los comportamientos, habilidades y resultados que han obtenido los colaboradores en un tiempo determinado. Tomar todos estos aspectos en consideración nos permitirá reconocer cual desempeño es óptimo para entregar un servicio excelente. Una vez realizada la evaluación no debemos olvidar las recompensas las cuales deben estimular esos comportamientos y esos resultados.

De acuerdo a lo que hemos señalado anteriormente, todo servicio al cliente debe aspirar a tener un carácter de excelencia, por lo que las evaluaciones y recompensas deben tratar de responder las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Tenemos un buen liderazgo en Servicio?
- ✓ ¿Nuestros colaboradores cuentan con un propósito del servicio?
- ✓ ¿El buen desempeño ayuda al crecimiento personal?
- ✓ ¿Mis colaboradores siempre se sienten respaldados ante la toma de decisiones, sienten que tienen esa facultad?
- ✓ ¿Se logra evidenciar un buen nivel de compañerismo y trabajo en equipo?

Para medir eficazmente el desempeño del servicio es necesario un proceso justo, acompañado de muchas mediciones, fuentes de información, simplicidad, evaluación individual y de grupo, y un enfoque en donde todos participen.

Una evaluación fundamentada en estos principios constituye la base de un sistema eficaz de retribuciones.

Basado en sólida información, un buen sistema de recompensas se concentra en la excelencia, por lo que buscará reconocer aquellos colaboradores que han logrado un buen desempeño, tanto a nivel individual como grupal.

Todos estos aspectos nos ayudarán a obtener una excelencia en el servicio, por lo que siempre y ante todo proceso de servicio al cliente debemos considerar, evaluar y potenciar al talento humano con el que cuenta cada organización.