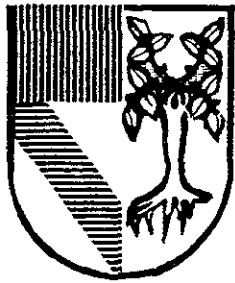


308902

23
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“ACERCAMIENTO AL CLIENTE: UNA DE LAS
TECNICAS CLAVES PARA AFRONTAR CON EXITO
EL COMIENZO DEL NUEVO MILENIO”

¿QUE ESTRATEGIA DE SERVICIO DEBE PLANTEAR UNA DE
LAS COMPANIAS MAS IMPORTANTES DE SERVICIOS
FINANCIEROS PARA ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE
CALIDAD COMPETITIVO EN EL AREA DE SERVICIO A
CLIENTES DURANTE EL COMIENZO DEL NUEVO MILENIO?

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
ROXANA/VILLASEÑOR DIAZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

DIRECTOR: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

1999.

272484

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS, NUESTRO SEÑOR,

POR GUIARME Y ACOMPAÑARME EN TODO MOMENTO DE MI EXISTENCIA.
POR PERMITIR UBICARME EN EL LUGAR Y MOMENTO OPTIMOS PARA LA
REALIZACION DE MIS METAS Y POR RODEARME DE PERSONAS A QUIENES
DEBO MI FORMACION INTEGRAL. PERO SOBRETUDO POR SU AMOR
INFINITO ...

A MIS PADRES,

DE QUIENES HE OBTENIDO SIEMPRE SU APOYO INCONDICIONAL, SABIOS CONSEJOS Y UN HOGAR UNIDO Y FELIZ. PORQUE AMBOS HAN SIDO PARA MI UN EJEMPLO A SEGUIR EN TODOS LOS ASPECTOS DE MI VIDA...

A MIS HERMANAS, CITLALI E IVETTE,

PORQUE CON SU COMPAÑÍA, COMPRENSION Y GRAN CARIÑO HAN SIDO Y SERAN SIEMPRE MIS MEJORES AMIGAS...

A MI PROFESOR, LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA,

POR ORIENTARME E IMPULSARME EN LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO...

INDICE

Introducción	2
Capítulo I: Marco Teórico Conceptual	
1.1 Evolución de la Administración	9
1.2 Enfoque de Sistemas	12
1.3 Administración y Competitividad	14
1.4 Función del Administrador	14
1.4.1 Medio externo económico	15
1.4.2 Medio externo tecnológico	16
1.4.3 Medio externo social	16
1.4.4 Medio externo político y legal	16
1.5 Proceso Administrativo	17
1.5.1 Planeación	17
1.5.1.1 Planeación Estratégica	17
1.5.2 Organización	18
1.5.2.1 Departamentalización	19
1.5.2.2 Patrones básicos de la departamentalización	19
1.5.2.3 Tramo de control	21
1.5.2.4 Comités	21
1.5.3 Dirección	22
1.5.3.1 Motivación en la organización	23
1.5.3.2 Comunicación	25
1.5.3.3 Autoridad y poder	25
1.5.3.4 Funciones de línea y staff	25
1.5.3.5 Autoridad funcional	26
1.5.3.6 Autoridad staff	26
1.5.3.7 Descentralización de autoridad	26
1.5.3.8 Delegación de autoridad	27
1.5.3.9 Liderazgo	27
1.5.4 Control	28

1.5.4.1 Benchmarking	28
1.5.4.2 Monitoreo y Seguimiento	29
1.6 Definiciones	29
Capítulo II	
2.1 Los servicios	34
2.1.1 Clasificación de los servicios	36
2.2 Los clientes	37
2.2.1 Qué esperan los clientes?	37
2.2.2 Manejar clientes difíciles o especiales	38
2.2.3 Atención al cliente	41
2.3 Competitividad a través de la calidad de servicio	41
2.4 Calidad total	41
2.4.1 Principios fundamentales de un servicio de alta calidad	42
2.4.2 Lo que distingue a un servicio de alta calidad	43
2.4.3 Vinculación de la eficiencia, efectividad, productividad y la administración de recursos humanos para el logro de la calidad total diferenciada por los clientes	43
2.4.4 Cómo resolver los problemas de un servicio de alta calidad?	43
2.5 Vinculación de la satisfacción en el trabajo con la satisfacción del mercado	45
2.5.1 Encuesta de satisfacción personal	47
2.5.2 Encuestas de clientes internos	48
2.6 Por qué la satisfacción y deleite de los clientes es importante?	48
2.6.1 Satisfacción de los clientes: Cómo hacer los esfuerzos más productivos?	50
2.6.2 Establecimiento de estándares de medición de satisfacción de clientes	51
2.7 Selección y entrenamiento riguroso y completo del personal en contacto con los clientes	51
2.8 Compromisos que se asumen con los clientes	52
2.9 Comunicación efectiva	53
2.9.1 Palabras persuasivas y frases complacientes	53
2.9.2 Cuando se tiene que decir "NO"	55

2.10 Innovación	56
Capítulo III Desarrollo de Relaciones Extraordinarias con los clientes	
3.1 Bases del servicio al cliente	59
3.1.1 Modelo Humano-Negocios	60
3.1.2 Cuatro cosas que los clientes desean	61
3.2 Esmero en el servicio al cliente	62
3.3 Relaciones con los clientes	63
3.4 El impacto sobre el cliente	65
3.5 Cómo reducir el estrés	66
3.5.1 Cómo permanecer libres de estrés?	68
3.6 Cómo establecer relaciones armoniosas?	69
3.7 Cómo generar resultados positivos?	70
3.8 Relaciones extraordinarias con los clientes	72
Capítulo IV: Caso Práctico	
4.1 Estrategia para alcanzar un nivel de calidad en el servicio	74
4.2 La estrategia que sigue una de las compañías más importantes de servicios financieros para alcanzar un mayor nivel de calidad competitivo en el área de servicio a clientes	87
4.3 Misión de la empresa objeto de nuestro estudio	87
4.4 Definición de negocio de una de las compañías más importantes de servicios financieros	88
4.5 Objetivos estratégicos	88
4.6 Valores de nuestra empresa	89
4.6.1 Actitudes que reflejan los valores de una de las compañías más importantes de servicios financieros	90
4.7 Ideas estratégicas	91
4.8 Modelo	93
Capítulo V: Conclusiones	97
Bibliografía	103

"...He visto a grandes empresas convertirse en fantasmas del prestigio que algún día lograron alcanzar. Esto debido a que pensaron que deberían ser administradas como siempre lo fueron..."

Henry Ford

INTRODUCCIÓN

Las industrias de servicios han crecido mucho desde mediados de la década de 1940. Los negocios de servicio generan más de dos tercios del producto nacional bruto de Estados Unidos y emplean a más de siete de cada diez trabajadores estadounidenses. Es decir, más de tres cuartos de todos los trabajos generados en dicho país en la última década han provenido de la industria de servicios. Los servicios suman alrededor del 60% del producto nacional bruto y del 70% del total de los empleos de Estados Unidos de Norteamérica. En contraste, México tiene el 16.8 % de su fuerza laboral empleada en este sector, según el Censo General de Población y Vivienda y conteo de Población y Vivienda 1995. El 23.2% de la población se ocupa en la industria, el 21.8% son trabajadores agropecuarios, el 16.5% son comerciantes y trabajadores ambulantes, el 13.2% son Profesionistas y técnicos y el 8.2% son trabajadores administrativos.

Los sectores de actividad en México se distribuyen de la siguiente forma por el INEGI: Sector Primario, el cual comprende agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca. Sector Secundario que incluye minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción y Sector Terciario que engloba comercio, transporte, gobierno y otros servicios.

La distribución de la población ocupada en México, de acuerdo al sector de actividad, muestra un incremento en el Sector Terciario de 6.6 puntos porcentuales entre 1990 y 1995. Un cambio significativo se presentó en el Sector Secundario que redujo el número de ocupados en 3.4 puntos porcentuales, mientras que el Sector Primario se mantuvo estable con el 22.5% de la población total.

En las localidades que tienen menos de 15,000 habitantes existe un predominio de las actividades agropecuarias, ya que 55 de cada 100 ocupados trabajan en el Sector Primario, 17 en el Secundario y 28 se emplean en el comercio, las comunicaciones, el transporte y los servicios. En cambio en las localidades de 15,000 habitantes y más, se caracterizan por concentrar 67 de cada 100 trabajadores en el Sector Terciario, 29 en el secundario y tan sólo tres en el sector primario.

La tendencia nacional hacia la terciarización de la economía presenta un ascenso en la proporción de la población ocupada en este sector en todas las entidades, distinguiéndose Nuevo León, Nayarit y Tamaulipas. Se aprecia una reducción relativa de los ocupados en la actividad industrial en 25 entidades, sobresaliendo Querétaro y Nuevo León. La actividad agrícola disminuyó de 1990 a 1995 en 23 entidades, destacando Chiapas y Sinaloa. Cabe destacar a Oaxaca por ser la única entidad en la cual más del 50% de su población ocupada se dedica a labores agropecuarias. Por otro lado, el Distrito Federal y Quintana Roo sobresalen por emplear a más de dos terceras partes de sus ocupados en el Sector Terciario.

De acuerdo al volumen de población ocupada en las actividades industriales, destacan por tener los porcentajes más altos Baja California, Coahuila, Guanajuato, así como Chihuahua y Tlaxcala superando el 30%. (1)

El acercamiento al cliente implica un "universo" de cuestiones que pueden empezar con un mejor entrenamiento al personal, pero que también tiene que ver con temas que repercuten fuertemente en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El acercamiento al cliente es un tema estratégico de suma importancia porque quien decida llevar a cabo una estrategia que tenga en cuenta al trabajo con el cliente, deberá saber no sólo qué actividades realizan, sino también qué resultados esperan, qué habilidades entrenar, qué elementos controlar y qué situaciones evitar. La cercanía al cliente brinda la posibilidad de tener un conjunto de clientes que respondan, pues ellos saben que la empresa les responde. Entonces se podrían esperar lanzamientos de productos 99% asegurados, y clientes asegurados en épocas de recesión. El acercamiento al cliente está enraizado en la cultura de la organización. Es una de las técnicas claves para encarar con éxito el comienzo del nuevo milenio.

Las investigaciones demuestran que la mayor parte de las personas se sienten bien con los productos que compran, pero que no están felices con el trato que reciben. Para tener cierta perspectiva sobre el valioso trabajo de los prestadores de servicios, se presentan a continuación algunas consideraciones:

- El 96% de los clientes infelices jamás informan a la empresa su disgusto

-
- Es más probable que los clientes que se quejan por algún problema, continúen haciendo negocios con una empresa que aquéllos que no expresan sus quejas
 - Entre el 54% y el 70% de los clientes que expresan sus quejas volverán a hacer negocios con la empresa en el futuro si sienten que su asunto fue resuelto. Ese número asciende al 95% si los clientes piensan que el problema se ha solucionado con prontitud
 - El cliente que tiene un problema con una empresa le contará al respecto a nueve o diez personas. Pero sólo le dirá a cuatro o cinco personas sobre una buena experiencia
 - Una empresa invertirá cinco veces más en adquirir un nuevo cliente que en servir a uno ya existente
 - Cada año el 65% de las operaciones comerciales de una compañía provendrán de clientes repetidos (2)

Las investigaciones efectuadas por los economistas empresariales muestran que las compañías con una alta calificación en la calidad de su servicio:

- Conservan sus clientes por más tiempo: un 50% más, como mínimo.
- Tienen menores costos de ventas y mercadotecnia: 20% a 40% más bajos.
- Consiguen un más alto rendimiento sobre las ventas: 7% a 12% más alto.
- Obtienen mayores ganancias netas 7% a 17% mejores.

Un servicio sobresaliente posee otra ventaja económica más. Si los clientes se sienten a gusto por la manera en que son tratados, el personal está más satisfecho con su tarea y contento de permanecer en la organización.

- Se ha comprobado que a un 10% de disminución en la rotación de personal le corresponde un 1 a 3% de disminución en la pérdida de clientes y 50 a 100 millones de dólares de aumento en los ingresos.

-
- Cada 5% de aumento en la retención de clientes, genera un aumento en la rentabilidad que va del 25 al 125%. Cada vez más retener al personal competente se considera como un objetivo básico para la elite de los servicios.
 - Las compañías pueden ampliar sus ganancias en casi un 100% si retienen sólo a un 5% más de sus clientes. (3)
 - En el sector de las tarjetas de crédito, el usuario pasa de rendir 30 dólares anuales de ingreso neto en el primer año a 55 dólares en el quinto año.
 - El término medio de las empresas sólo recibe quejas de un 4% de sus clientes insatisfechos. 96% de los clientes descontentos y 99 de cada cien personas en la base total de clientes, sufren su problema en silencio. Prefieren cambiar de empresa antes que discutir el motivo de su insatisfacción.
 - Los clientes expresan su descontento a 14 a veinte personas en promedio. En comparación, sólo cinco a siete clientes satisfechos mencionarán a un proveedor que realmente les ha deslumbrado.
 - El 80% de los problemas del cliente son causados por los malos sistemas, no por el personal deficiente. (4)
 - Las empresas con un servicio de alta calidad habitualmente invierten el equivalente de 3 a 5% de los salarios en el entrenamiento de los empleados, tanto de los veteranos como de los principiantes.

En la actualidad las naciones dividen la economía en cinco sectores: sector campesino o rural, sector industrial, sector servicios, sector gubernamental y sector no lucrativo. El mayor porcentaje de la población económicamente activa de cada país puede ubicarse en cualquiera de los diferentes sectores, lo cual determina el grado de desarrollo de dicha nación. Por ejemplo si más personas se dedican al trabajo de campo (sector rural), dicho país se encuentra en vías de desarrollo, o en otras palabras es un país subdesarrollado; mientras que si un mayor número de personas trabaja en el sector servicios, dicho país pertenece al primer mundo puesto que ha alcanzado cierto desarrollo. Cuando los gobiernos de los países se encargan de administrar los recursos con que cuenta dicho país, existe un sector gubernamental, en el cual parte de la población es empleada como fuerza laboral.

El llamado tercer sector o sector No lucrativo, es aquel que tiene menos auge dentro de los países en vías de desarrollo y su propósito es obtener recursos, a través de donativos u obras de beneficencia, con el fin de destinarlos a aquellas áreas de la sociedad que requieren una vida más digna. Por ejemplo la educación rural, salud, etc.

El presente trabajo de investigación lo he centrado en el sector servicios, el cual día a día toma más importancia. El tema del servicio al cliente y en específico el acercamiento al cliente con un alto nivel de calidad, en mi opinión, es la estrategia que debe plantearse todo individuo para afrontar con éxito el nuevo milenio. En nuestro país aún no se ha desarrollado a un 100% una cultura de servicio. Es labor de las empresas de todo giro establecer esta política dentro y fuera de las mismas, tanto con clientes internos como con clientes externos, con el fin de lograr una verdadera actitud de servicio.

Para demostrar las hipótesis de solución que propongo he estructurado este trabajo de la siguiente forma:

En la primera parte, a través de la historia, doy a conocer la evolución de la administración y la función del administrador ante los diferentes medios o entornos a los que se enfrenta. No podemos dejar a un lado el proceso administrativo, el cual debe ser cíclico y continuo e involucra cualquier aspecto de la vida humana.

Algunos temas en los que es necesario profundizar para poder practicar un acercamiento al cliente son: los servicios, los clientes, competitividad, calidad, satisfacción en el trabajo, selección de personal, capacitación, compromiso y comunicación.

El control que tengamos de nuestra operación, el monitoreo y seguimiento que realicemos, la innovación, el interés permanente por conocer las necesidades y deseos de nuestros clientes, dará como resultado el desarrollo de relaciones extraordinarias con los clientes.

Expongo también un caso práctico, de la estrategia de servicio que emplea una de las compañías más importantes de servicios financieros para alcanzar un servicio competitivo en el área de servicio a clientes, así como mi propuesta del modelo a seguir.

El objetivo principal de mi trabajo es que este humilde y sencillo documento sirva a las personas interesadas en esta rama de la economía de tanta trascendencia en la actualidad, especialmente a aquellas que dediquen sus actividades a cualquier área en donde se proporcione un servicio al cliente.

-
- (1) Censo General de Población y Vivienda y Censo de Población y Vivienda 1995 INEGI.
 - (2) Marian Thomas, Servicio, Servicio, Servicio. La clave para ganar clientes efemos, Panorama Editorial, México 1993, p. 9 y 10.
 - (3) Sasser y Reichheld, Harvard Business Review.
 - (4) John Goodman, presidente de TARP, Inc.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Una teoría es un grupo coherente de suposiciones estructuradas para explicar la relación entre dos o más hechos observables. Las teorías válidas son las que permiten predecir qué sucederá en determinadas situaciones. El estudio de las teorías administrativas muestra de dónde provienen nuestras ideas acerca de las organizaciones y la gente que las forman. Cada teoría es producto de su entorno - factores sociales, económicos y tecnológicos presentes en un momento y lugar particulares- por ello ciertas teorías son adecuadas para diferentes circunstancias.

A medida que las sociedades crecieron y se hicieron más complejas, fue más notoria la necesidad de contar con administradores. Sin embargo, los intentos por desarrollar teorías y principios de administración son relativamente recientes. La Revolución Industrial dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático de la administración. El advenimiento de nuevas tecnologías en esa época concentró grandes cantidades de materias primas y de trabajadores en las fábricas. Los bienes se producían en enormes cantidades y había que distribuirlos en muchos lugares. Todos estos elementos debían ser coordinados y ello centró la atención en los problemas de la administración.

La teoría de la administración científica se deriva de la necesidad de incrementar la productividad, y para ello era necesario acrecentar la eficiencia de los trabajadores. Frederick W. Taylor basó su sistema administrativo en análisis de tiempo en línea de ensamble. Estudió y cronometró los movimientos de los trabajadores de la industria siderúrgica cuando realizaban diversas labores.

Basando su estudio en los tiempos, dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los mejores y más rápidos métodos para llevar a cabo cada componente. A su vez, promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos, de esta manera se estimulaba a los trabajadores a superar sus niveles anteriores de rendimiento y a ganar más. Disminuyó la jornada diaria de trabajo e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Frank B. y Lillian M. Gilbreth colaboraron en los estudios de fatiga y movimiento, aunque ella se concentró además en las formas de promover el bienestar del trabajador. El movimiento y la fatiga están interrelacionados: cada movimiento que era eliminado reducía también la fatiga. Los esposos Gilbreth afirmaron que el estudio de los movimientos mejoraría la moral del trabajador, por sus evidentes ventajas físicas y porque demostraba el interés de la administración por sus empleados. La administración científica no sólo desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, sino que además preparó el terreno a la profesionalización de esta disciplina, sin embargo afirmaba que la motivación primordial radicaba en satisfacer necesidades físicas y económicas y omitía el deseo humano por la satisfacción laboral y las necesidades sociales de los trabajadores.

La teoría clásica de la organización nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas. A Henri Fayol se le considera como el fundador de esta escuela, por haber sistematizado el comportamiento administrativo. Creía que con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios. Su interés primordial consistía en la organización total. Dividió las operaciones administrativas en seis actividades relacionadas entre sí: (1) técnica, producción y fabricación de productos; (2) comercial, compra de materias primas y venta de productos, (3) financiera, adquisición y utilización de capital; (4) seguridad, protección a los empleados y a la propiedad; (5) contabilidad; y (6) administración, a la cual daba especial atención. Fayol desarrolló una lista de los 14 principios de la administración que son: 1 División del trabajo, 2 Autoridad, 3 Disciplina, 4 Unidad de mando, 5 Unidad de dirección, 6 Subordinación del interés individual al bien común, 7 Remuneración, 8 Centralización, 9 Jerarquía, 10 Orden, 11 Equidad, 12 Estabilidad del personal, 13 Iniciativa y 14 Espíritu de equipo. (1)

Mary Parker Follett y Chester Barnard se basaron en la estructura fundamental de la escuela clásica. No obstante, introdujeron muchos elementos nuevos, sobre todo en el área de las relaciones humanas y de la estructura organizacional. La señora Follett estaba convencida de que nadie podía llegar a ser una persona integral si no pertenecía a un grupo. Consideró factores políticos, económicos y biológicos que influían en la naturaleza interactiva o integrativa de los grupos de autocontrol. Barnard formuló las teorías de la vida organizacional, opinaba que la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podrían lograr si trabajara de modo aislado. Su tesis central fue: una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir, sólo si se mantienen en equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

La escuela de la ciencia del comportamiento nació porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa, pues la gente no siempre observaba los patrones racionales del comportamiento, y así creció el interés hacia el aspecto humano de la organización. Se realizaron una serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo denominados experimentos Hawthorne, porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago. Estos estudios arrojaron la posibilidad de que los trabajadores que reciben atención especial se desempeñan mejor tan sólo por recibirla. Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo tienen gran influencia en la productividad. Así pues, para Elton Mayo el concepto de "hombre social", motivado por necesidades sociales, tenía que complementar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, y menos en las habilidades técnicas. Su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos, en vez de enfocarse al trabajador individual. (2)

Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad; en la parte superior se encuentran las necesidades del ego y las de autorealización.

Las necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior. Sin embargo el modelo más realista de la motivación humana es el "hombre complejo". El buen administrador sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

Al iniciarse la Segunda Guerra Mundial, los británicos formaron los primeros equipos de investigación de operaciones: grupos de matemáticos, físicos y otros científicos que fueron reunidos para que resolvieran dichos problemas. Los británicos lograron extraordinarios adelantos de carácter tecnológico y táctico. Se utilizaron las primeras calculadoras para realizar cientos de cálculos inherentes a los modelos matemáticos. Poco a poco se hizo evidente la aplicabilidad de la investigación de operaciones a problemas de la industria. Con el advenimiento de la computadora electrónica, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados, constituyéndose lo que hoy se conoce como la "escuela de la ciencia administrativa", la cual ha hecho aportaciones substanciales a las actividades de planeación y control, incluyendo el desarrollo de estrategias de producto, programas de desarrollo de recursos humanos, programación de producción, presupuestos de capital, administración de flujo de efectivo, y el mantenimientos de un nivel óptimo en inventarios. (3)

1.2 ENFOQUE DE SISTEMAS

Un sistema implica que hay muchas variables en las organizaciones y que cada una afecta al resto de ellas en una relación muy compleja. Un hecho que al parecer afecta a un individuo o departamento ejerce en realidad profundo influjo en otros niveles de la organización. Los administradores al tomar decisiones han de ir más allá de la situación inmediata, con objeto de determinar los efectos que sus acciones tendrán en el sistema global. Todos los miembros de una organización han de preocuparse por mejorar el comportamiento organizacional.

Sin embargo, los administradores tienden a tener mayor responsabilidad porque son los que adoptan decisiones que afectan a muchas personas en la organización y porque la mayor parte de sus actividades están relacionadas con el ser humano. Ellos representan el sistema administrativo y su papel consiste en servirse del comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre empleados y empresa. Los administradores tratan de crear un ambiente donde los empleados se sientan motivados, trabajen juntos en forma productiva y sean más eficientes.

El comportamiento organizacional se aplica con un enfoque de sistemas en el cual se cumplen los objetivos humanos, organizacionales y sociales. El individuo se siente más satisfecho en su trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo. Entonces está aprendiendo, creciendo y haciendo una aportación. Y la empresa también tiene más éxito porque funciona de modo más eficiente. La calidad es más alta y los costos más bajos. Sin embargo, algunas veces se originan efectos negativos de una acción, por lo cual es necesario efectuar un análisis de costo beneficio para determinar si una acción producirá un efecto neto positivo o negativo. Ya no basta preocuparse exclusivamente por los beneficios, porque puede haber costos en otras partes del sistema.

El enfoque de sistemas se aplica en especial al sistema social y al concepto de cultura organizacional. La empresa recibe insumos, los transforma y exporta los productos al medio ambiente. Este modelo simple debe ampliarse y desarrollarse hasta formar un modelo de administración operacional que indique la forma como los diversos insumos se transforman mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cualquier negocio u otra organización deben describirse mediante un modelo de sistemas abiertos que incluya interacciones entre la empresa y su ambiente externo. (4)

1.3 ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD

La administración es “el arte de hacer las cosas a través de la gente” según Mary Parker Follett, quien destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales a través de otros, quienes realizan labores que se consideran necesarias, y no realizando labores por sí mismos. (5)

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos. (6).

A partir de la década de los noventa, surgen una serie de conceptos que renuevan y complementan al contenido teórico - práctico de las últimas décadas. Esta complementación se ve reflejada en el esquema que vincula los conceptos de “Estrategia”, “estructura” y “Cultura”, a partir del cual ya no es posible aislar cada uno de estos tres conceptos estudiándolos y aplicándolos por separado con herramientas y técnicas independientes para cada uno de ellos. Esta “idea global” Estrategia - Estructura - Cultura, se alimenta de una serie de nuevos desarrollos que aparecen justamente, ante la posibilidad de ser aplicados recurriendo no sólo a manejos estratégicos, sino también a manejos culturales y estructurales. Estos temas son: globalización, alianzas, calidad total, estructura de reales y atención al cliente.

1.4 FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR

Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización. Algunas tendrán una organización muy formal y otras pueden estar estructuradas de modo más informal. Toda organización deberá tener líderes o administradores que les ayuden a cumplir con sus metas. Sin una administración eficaz, las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas. Cualquiera que sea la meta, finalidad o función de la organización, los administradores de la misma tienen la misma responsabilidad básica: ayudar a otros miembros de la organización a fijar y lograr una serie de metas y objetivos. La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores.

Drucker ha señalado que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Eficiencia significa "hacer correctamente las cosas" y Eficacia significa "hacer las cosas correctas". Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente. La eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia. Drucker opina que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Por tanto, antes de centrarnos en la eficiencia, debemos estar seguros de qué es lo que hay que hacer. (7)

Un gerente eficaz debe ocuparse también del medio externo y de los factores que en él intervienen como:

1.4.1 MEDIO EXTERNO ECONÓMICO

- Capital. Cualquier organización necesita capital en forma de maquinaria, edificios, bienes, equipo de oficina, herramientas y efectivo. Las empresas organizadas dependen de proveedores para sus requerimientos de capital.

- Trabajo. La disponibilidad, calidad y precio de la fuerza laboral es un insumo económico muy importante para una empresa.

- Niveles de precios.- Los insumos en una empresa se ven afectados por los cambios en el nivel de precios. Si los precios suben rápido, la perturbación puede ser grave. La inflación afecta a las empresas y a todo tipo de organización por los costos de mano de obra, material y otros bienes.

- Política Fiscal y tributaria del gobierno.- Su impacto económico sobre todas las empresas es decisivo. El gobierno ejerce control sobre la disponibilidad de crédito por medio de la política fiscal. Es importante la forma en que los impuestos son aplicados a los negocios y a las personas en general.

- **Cientes.** Sin ellos un negocio no puede existir. Una compañía debe descubrir qué desea la población, y qué es lo que comprará.

1.4.2 MEDIO EXTERNO TECNOLÓGICO

El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene sobre las maneras de hacer las cosas. Incluye los inventos, técnicas y el amplio archivo de conocimiento organizado. El impacto de la tecnología se aprecia en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, etc. Los beneficios de la tecnología son mayor productividad, más tiempo libre, mayor variedad de productos, etc.

1.4.3 MEDIO EXTERNO SOCIAL

Está integrado por las actitudes, deseos, educación, creencias y costumbres de las personas en un grupo o sociedad. Esta diversidad de valores dificulta a los gerentes a diseñar un medio satisfactorio. Algunos valores sociales importantes para el gerente son:

- Oportunidades para las personas capaces y dispuestas a trabajar
- Fe en los negocios y respeto a los propietarios y líderes
- Competencia y competitividad en todos los aspectos
- *Importancia del cambio y la experimentación.*

1.4.4 MEDIO EXTERNO POLÍTICO Y LEGAL

Es el complejo de leyes y regulaciones. Las leyes son aprobadas como resultado de presiones y problemas sociales. Los medios políticos cambian con el surgimiento y desarrollo de las demandas y creencias sociales. El gobierno promueve, limita y regula los negocios. Muchas leyes y reglamentos representan un medio complejo para todos los gerentes. Es necesario que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un conjunto de procesos que cuando se efectúan debidamente favorecen la eficacia y la eficiencia organizacionales. Todo empleado es administrador en la medida en que planea, organiza, dirige y controla. Cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que corresponda a la situación concreta. Los procesos básicos son:

1.5.1 PLANEACIÓN.

Consiste en reflexionar sobre la naturaleza de la organización y decidir cómo conviene situarla en su ambiente; cómo desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente.

1.5.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Por administración estratégica se entiende básicamente la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivo y metas.

Aunque existe gran cantidad de estudios que intentan pautar la evolución de la planeación estratégica, el trabajo de MCKINSEY es el único que intenta juzgar las cualidades intrínsecas de los planes producidos, enfocando más la esencia que el procedimiento. El estudio de MCKINSEY puso de relieve el hecho de que la evolución de la planeación puede segmentarse en cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas.

La primera de ellas, la planeación financiera, es aplicada (al menos a nivel rudimentario) por la mayoría de las organizaciones de relevancia.

La segunda fase, la planeación basada en el pronóstico, parece evolucionar a medida que los responsables de la planeación extienden sus horizontes temporales más allá del ciclo presupuestario anual. Según el estudio de MCKINSEY, unas pocas empresas han evolucionado más allá de esta fase.

La tercera fase ha sido denominada planeación orientada hacia el exterior, ya que la mayor parte de su perfeccionamiento parece derivar de un análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, clientela y competencia.

La cuarta fase, administración estratégica, parece representar una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implantación evolutiva posterior.

El estudio de MCKINSEY destaca que muchas empresas, incluso organizaciones muy prestigiosas y financieramente exitosas, jamás han avanzado más allá de las fases tempranas. La fuerza impulsora de la evolución de la planeación parece residir en la creciente complejidad de los problemas de negocios y el ritmo de transformación del ambiente. El problema de determinar si la falta de perfeccionamiento en algunas empresas representa una fase evolutiva o, si estas empresas están realmente bien adaptadas a su propio ritmo de transformación industrial.

1.5.2 ORGANIZACIÓN.

Se refiere a la división de la organización en departamentos o secciones que tienen determinadas responsabilidades y en las relaciones jerárquicas (estructura) a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales organizacionales.

1.5.2.1 DEPARTAMENTALIZACION

La palabra departamento designa un área bien delimitada, una división de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas.

1.5.2.1.1 PATRONES BASICOS DE DEPARTAMENTALIZACION

Departamentalización por números simples: consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar los mismos deberes y colocarlas bajo un gerente.

Departamentalización por tiempo: generalmente se emplea en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar actividades con base en el tiempo. Ejemplos en donde es esencial dar atención las 24 horas son en los hospitales, bomberos, horno de acero.

Departamentalización por funciones de la empresa: engloba lo que las empresas hacen normalmente. Las funciones básicas de la empresa son producción, ventas y finanzas. Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas. Estas actividades básicas a menudo difieren en importancia, por ejemplo en los hospitales, los cuales no tienen departamento de ventas y las iglesias que carecen de departamento de producción.

Departamentalización por territorio o geográfica: es común en empresas que operan en extensas zonas geográficas. Las actividades en un área o territorio pueden ser agrupadas y asignadas a un gerente. La departamentalización territorial es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades estén dispersadas física o geográficamente.

Departamentalización por clientes: el agrupamiento de actividades que reflejan un interés primordial en los clientes es común en varias empresas. Los gerentes de los negocios organizan las actividades sobre esta base para atender los requerimientos de grupos de consumidores claramente definidos.

Departamentalización por proceso o por equipo: las firmas manufactureras a menudo agrupan las actividades en torno a un proceso o un tipo de equipo. En este tipo de departamentalización se reúne a los empleados y los materiales con el fin de ejecutar una operación particular. Un ejemplo es el departamento de procesamiento electrónico de datos.

Departamentalización por producto: el agrupamiento de actividades con base en el producto o en las líneas de producto ha cobrado mayor importancia en las empresas de líneas múltiples a gran escala. Esta estructura le permite a la alta gerencia delegarle a un jefe de división gran autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería que se relacionen con un producto o con una línea de productos.

Organización matricial: es la combinación de departamentalización funcional y de producto en la misma estructura organizacional. Hay gerentes funcionales a cargo de funciones de ingeniería y gerentes de proyecto responsables por el producto final. Un ejemplo son las firmas consultoras en administración en las cuales los expertos trabajan juntos en un proyecto.

Trazar una rejilla o una matriz que muestre a ciertos gerentes de departamentos funcionales y a otros de proyectos o productos, suele usarse para representar un caso puro de mando dual. Algunos problemas comunes que se encuentran en la administración matricial son:

- Hay conflicto entre los gerentes funcionales y de proyecto, que compiten por obtener los recursos limitados
- Existe conflicto de papeles, ambigüedad de papeles y sobrecarga de papeles
- Un desequilibrio de autoridad y poder, así como la influencia vertical y horizontal de los gerentes de proyecto y funcionales. Por ejemplo, si el gerente funcional tiene demasiado poder, es posible que el trabajo destinado a un proyecto reciba una prioridad baja y retrase su realización o viceversa
- La organización matricial requiere muchas reuniones que consumen tiempo.

1.5.2.2 TRAMO DE CONTROL

Existe un límite en el número de personas que un gerente puede supervisar con eficacia. Un tramo amplio está asociado con pocos niveles organizacionales; un tramo estrecho da lugar a muchos niveles. Los estudios de administración han descubierto que el número adecuado para dirigir a otros suele ser de 4 a 8 subordinados en los niveles superiores de la organización y de 8 a 15 o más en los niveles inferiores.

Si un gerente delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá hacerla con un mínimo de tiempo y atención del superior. Se ha descubierto que cuando se supervisa un mayor número de especialidades, los tramos eficaces son menos en los niveles inferiores y medios de la organización, pero aumentan en los niveles superiores porque los gerentes de alto nivel están más interesados por la interacción de la empresa con su ambiente externo, su planeación estratégica y políticas.

1.5.2.3 COMITES

Al comité se le conoce como junta, comisión, grupo de trabajo o equipo. El comité es un grupo de personas a quienes se les encomienda algún asunto. Las juntas de comités dirigidas apropiadamente y usadas para el propósito correcto pueden dar lugar a una mayor motivación, una mejor resolución de problemas y mayor producción.

El proceso de grupo en los comités pasa por cuatro etapas: 1) Formación (conocerse entre sí), 2) tormenta (determinación del objetivo de la reunión), 3) normación (el grupo se pone de acuerdo en cuanto a normas y reglas de conducta) y 4) desempeño (realización de la tarea).

Un comité puede ser de línea o de staff, según su autoridad. Si su autoridad implica toma de decisiones que afecte a los subordinados responsables ante él, se trata de un comité de línea; si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, entonces se trata de un comité de staff.

Los comités también pueden ser formales o informales. Son formales si están establecidos como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad especialmente delegados. O son informales si están organizados sin delegación específica de autoridad y usualmente por alguna persona que desea obtener pensamiento o decisión de grupo sobre un problema particular. El uso de comités formales parece estar relacionado con el tamaño de la empresa.

Además los comités pueden ser permanentes o temporales. Un consejo de administración es un comité como lo son también sus diversos grupos constitutivos: el comité ejecutivo, comité de finanzas, comité de auditorías y comité de bonificaciones. Ocasionalmente se encuentra una compañía manejada por un comité administrativo en vez de un presidente. Pueden existir comités de planeación, comités de revisión de sueldos y salarios, comités de quejas para proyectos particulares y muchos otros comités permanentes y especiales.

La razón más importante del uso de comités puede ser la ventaja de obtener deliberación y juicio en grupo. Un grupo de personas puede aplicar a un problema una gama más amplia de experiencias que una sola persona, una mayor variedad de opiniones y una formación más completa en áreas especializadas. Otra razón del uso de los comités es el temor de delegar demasiada autoridad en una sola persona.

Los comités fomentan la coordinación entre los departamentos. También son útiles para coordinar la planeación y la ejecución de programas. Un comité permite que los individuos interesados no sólo obtengan un panorama directo de los planes generales, sino también que hagan sugerencias en el momento para mejorar los planes. Los comités son nombrados a veces cuando los gerentes desean retrasar la solución de un problema e incluso de posponer una decisión indefinidamente.

1.5.3 DIRECCIÓN.

Posee dos significados:

1. Amplia gama de actividades en las que los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización; a esto se le llama concepción del liderazgo basada en la transformación de la institución.

2. Proceso de influjo interpersonal en el cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, coordinación, motivación, etc.

1.5.3.1 MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Los gerentes tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el desempeño, pero también los individuos tienen la responsabilidad de la automotivación. Una manera de hacerlo es mediante el plan de carrera. Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios económicos, y al mismo tiempo un individuo podría desear autoestima, estatus, sensación de logro, etc.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La interacción de la motivación con el clima organizacional destaca la forma en que la motivación depende, y al mismo tiempo, influye en los estilos de liderazgo y la práctica gerencial. Los líderes deben responder a las motivaciones de los individuos si desean diseñar un medio en el que el personal se desempeñe con una buena disposición. Los medios y técnicas mediante las cuales los gerentes diseñan un medio para el desempeño son cuando los gerentes:

- Se aseguran que haya metas verificables, desarrollan estrategias y las comunican, y hacen planes para alcanzar objetivos
- Diseñan un sistema de papeles o roles organizacionales en el que las personas puedan desempeñarse con eficacia
- Se aseguran que la estructura cuenta con el personal adecuado
- Son muy importantes sus estilos de liderazgo y su habilidad para resolver los problemas de comunicación
- Contribuyen en buena medida a crear un medio eficaz cuando se aseguran que las herramientas de control, la información y los enfoques proporcionan al personal la retroalimentación que deben tener para lograr una motivación eficiente.

Básicamente, las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: 1) el incentivo o recompensa importante para la persona y 2) esa persona deberá sentir que, probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

Abraham Maslow afirma que las necesidades de las personas pueden presentarse en una jerarquía. Cada necesidad sucesiva hacia arriba no surge hasta que la necesidad inmediata inferior está satisfecha. En orden ascendente en la jerarquía, las cinco necesidades de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, sociales, del ego y de autorrealización.

Herzberg afirma que los factores de trabajo que coadyuvan a producir satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferentes de los que producen la insatisfacción en el mismo. Los que producen insatisfacción (si no están presentes) son los factores higiénicos. Incluyen factores "extrínsecos" como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Los factores que producen satisfacción y motivación (si están presentes) son los factores intrínsecos como el logro y el reto.

Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. Algunas cosas que hay que considerar sobre lo que las personas desean y necesitan son: a) Las personas tienen necesidades diferentes, b) una necesidad satisfecha no es un motivadora, c) las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles, d) las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface, e) en un momento dado se activa más una necesidad, f) el dinero responde a varias necesidades diferentes y g) las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.

La necesidad última por la que todos nos esforzamos es la de "ser uno mismo", ser el tipo de personas que piensan que pueden ser. Todas las personas buscan constantemente lo que consideran como su papel merecido; se esfuerzan por sentirse importantes, útiles y reconocidas.

Cada vez es más necesario delegar responsabilidades para animar a hombres y mujeres a que ejerzan su iniciativa.

1.5.3.2 COMUNICACIÓN

Es compartir información por ambas partes que resulta en la comprensión entre el emisor y el receptor. Si ambos no cuentan con la misma comprensión del mensaje, no se están comunicando.

Se piensa que la comunicación no verbal es la responsable de la mitad de lo que transmitimos, mientras que el tono de voz lo es del 40% y las palabras del 10%. Los mensajes no verbales son cualquier cosa que haga que distraiga o remarque lo que se está diciendo. Por ejemplo: su sonrisa, postura, vestimenta y gestos pueden trabajar a su favor o en su contra.

La mayor parte de los seres humanos escuchamos solamente un 25% de lo que oímos. Un buen servicio requiere escuchar, comprender y responder a los clientes, puesto que ello contribuye a determinar qué es lo que el cliente pretende y necesita, se pueden evitar errores y malentendidos y da indicios acerca de mejorar el servicio que se presta. (8)

1.5.3.3 AUTORIDAD Y PODER

El poder es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. La autoridad es el derecho de un puesto o el derecho de la persona que ocupa el puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona.

1.5.3.4 FUNCIONES DE LÍNEA Y STAFF

Las relaciones de línea y staff son importantes como un estilo de vida organizacional. Las funciones de línea son aquellas que tienen impacto directo en el logro de los objetivos de la empresa. Las funciones staff son las de ayudar a las personas de línea a trabajar con más eficacia en la obtención de esos objetivos. Por ejemplo control de calidad.

1.5.3.5 AUTORIDAD FUNCIONAL

Es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas en otros departamentos. La autoridad funcional la pueden ejercer los jefes de los departamentos de línea, servicio o staff y debe limitarse cuidadosamente para preservar la integridad de los puestos administrativos.

1.5.3.6 AUTORIDAD STAFF

Es necesario contar con asesoramiento de especialistas bien calificados en varias áreas de las operaciones de una organización especialmente cuando las operaciones se vuelven más complicadas. El consejo del staff es mucho más decisivo cuando los gerentes operativos se enfrentan con una toma de decisiones que requiere conocimientos especializados en áreas económicas, técnicas, políticas, legales y sociales, además, en muchos casos donde se requieren conocimientos sumamente especializados, quizá se necesite darles a los especialistas cierta autoridad funcional para tomar decisiones por sus jefes. A esos especialistas se les puede dar tiempo para reflexionar, recabar datos y analizarlos, cuando sus superiores están ocupados dirigiendo operaciones y no pueden hacerlo.

1.5.3.7 DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD

Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En la medida en que la autoridad no esté delegada, será centralizada. Existe cierta descentralización en todas las organizaciones. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, ya que si los gerentes delegaran toda su autoridad su estatus como gerentes cesaría, su puesto se eliminaría.

La compañía con una descentralización bien equilibrada probablemente centralice decisiones en la alta dirección acerca de asuntos como financiamiento, metas generales de utilidades y presupuestación, grandes instalaciones y otros gastos de capital, nuevos e importantes programas de producto, estrategias fundamentales de mercadotecnia, políticas básicas de personal, el desarrollo y comprensión del personal gerencial.

1.5.3.8 DELEGACION DE LA AUTORIDAD

Hay un límite en el número de personas que un gerente puede supervisar eficazmente y para quienes puede tomar decisiones. Una vez que se ha rebasado ese límite, la autoridad debe delegarse a los subordinados, quienes tomarán las decisiones dentro del área de sus deberes asignados. La autoridad delegada siempre puede recuperarse.

(9)

1.5.3.9 LIDERAZGO

Es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen hacia la consecución de metas grupales. Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. Los componentes de liderazgo son: 1) la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable, 2) la habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones, 3) la habilidad de inspirar y 4) la habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitadas.

Aquellos que puedan ayudar a otros a cumplir sus deseos de dinero, estatus, poder u orgullo por el logro hacen que casi todos los papeles en una empresa organizada sean más satisfactorios para los participantes y más productivos para la empresa. Cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

Los estilos de liderazgo son:

Líder autocrático: es aquel que ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y firme y dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo: es aquel que consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. No actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados.

Existe también un tercer tipo de líder que utiliza muy poco su poder y concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.

Existen variaciones dentro de los estilos de liderazgo. El uso de un estilo dependerá de la situación. Un gerente podría ser altamente autocrático en una emergencia o cuando son los únicos que tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un gerente eficaz está fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo al líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de todos. Las personas se convierten en líderes no solo debido a los atributos de sus personalidades, sino debido a los factores situacionales y las interacciones entre los líderes y miembros del grupo.

1.5.4 CONTROL.

Consiste en vigilar el proceso conforme a los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales, pues relaciona el progreso real con el que se previó al momento de la planeación. Se hacen comparaciones y una evaluación del avance para hacer ajustes, replantear o aplicar medidas correctivas.

1.5.4.1 BENCHMARKING:

Surge ante la necesidad de saber dónde estamos comparativamente en relación a la competencia. Así podemos compararnos históricamente contra nosotros mismos y contra los demás. Con estas mediciones se obtiene información relevante y se pueden plantear objetivos a futuro. Las mediciones más comunes son en cuanto a productividad, capacidad, comportamiento o flexibilidad, velocidad de proceso y calidad. En el Benchmarking se compara un producto, un servicio o un proceso contra otras compañías de la misma industria o contra otras compañías líderes.

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de una compañía respecto a las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Hay diferentes tipos de Benchmarking:

- Interno. Son actividades similares en diferentes sitios, departamentos o unidades operativas. La comparación se hace contra el mejor.
- Competitivo. La comparación se hace entre competidores directos.
- Funcional. Se toma como referencia organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos servicios y procesos.

Ventajas del Benchmarking:

- Es práctico en tecnologías comparables
- Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras.

Desventajas del Benchmarking:

- Es muy difícil obtener información de los competidores

Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. Puede haber perjuicios internos

1.5.4.2 MONITOREO Y SEGUIMIENTO:

Se identifican tres tipos de evaluaciones: 1) evaluación completa, 2) evaluaciones del progreso o periódicas y 3) Monitoreo continuo. Esto último significa que, cuando el desempeño se desvía de los planes, ni siquiera se espera la siguiente evaluación periódica: el superior y el subordinado discuten la situación de modo que puedan tomarse medidas correctivas en ese momento, con el fin de impedir que una pequeña desviación se convierta en un gran problema.

1.6 DEFINICIONES

Con el objeto de facilitar el entendimiento del presente trabajo de investigación daré algunas definiciones de conceptos relacionados con el tema de investigación.

SERVICIO: Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (10)

SERVICIO BASICO: Es el servicio o producto que su organización o su área de trabajo ofrecen a sus clientes, la razón de ser del negocio. Sin este servicio básico su organización o área no tendría ningún propósito.

CLIENTES: Existen dos tipos básicos de clientes 1) Clientes externos son las personas que adquieren los productos y servicios de una compañía. Son ajenos a la compañía; son la fuente de los ingresos que sostienen las operaciones permanentes. 2) Clientes internos son las personas que trabajan para la organización. Dependen de la organización y del trabajo que cada cual hace para completar el suyo propio. (11)

LEALTAD DEL CLIENTE: Disposición para continuar recibiendo el servicio que la organización ofrece y hablar bien de ella. (12)

ACERCAMIENTO AL CLIENTE: Implica un universo de cuestiones que pueden empezar con un mejor entrenamiento al personal, pero que también tiene que ver con temas que repercuten fuertemente en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Para lograr un acercamiento con el cliente se deberá saber no sólo qué actividades realizan, sino también qué resultados esperan, qué habilidades entrenar, qué elementos controlar y qué situaciones evitar. La cercanía al cliente brinda la posibilidad de tener un conjunto de clientes que respondan, pues ellos saben que la empresa les responde. El acercamiento al cliente está enraizado en la cultura de la organización, lo cual constituye una de las técnicas indispensables para afrontar con éxito el comienzo del nuevo milenio.

CALIDAD: El concepto de calidad total es una cultura vigorosa que trabaja con valores compartidos. Es una política que involucra a todo el personal y lo hace solidario en la actitud de respeto al cliente a través de un producto respetable. Para tener una cultura ganadora, debemos apuntar a valores vigorosos y compartidos. (13)

CAPACITACIÓN: Involucra el proporcionar a los empleados la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos. Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y dominio que tenga una persona en materia administrativa. La capacitación no es para unos cuantos privilegiados ni tampoco para quienes están solamente en los niveles inferiores. La alta gerencia puede reconocer las necesidades de entrenamiento de los supervisores de primera línea, pero no las propias. Sin embargo, a los altos directivos se les debería adiestrar primero, para proporcionar un ejemplo de su compromiso con el desarrollo continuo de todo el personal de la empresa y también para mostrar que están al día en pensamiento y técnicas administrativas antes de que sus subordinados las conozcan.

Las necesidades varían no sólo con los puestos en diferentes niveles de la jerarquía organizacional, sino también con individuos, ya que los antecedentes, requerimientos, aspiraciones y potencial son específicos del individuo. En consecuencia, las actividades de capacitación y desarrollo deberán estar ajustadas a estas necesidades.

Ningún programa o método se ajusta a todas las necesidades. Los programas y métodos deberían seleccionarse con base en la eficacia con que satisfacen las necesidades personales y logran los objetivos de desarrollo de los gerentes y de la empresa. Los programas de capacitación pueden realizarse dentro de la compañía o se pueden ofrecer externamente mediante instituciones educativas y asociaciones administrativas.

Cuanto más integrados esté la capacitación y el desarrollo gerencial con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y las actividades de desarrollo. Este principio indica que los esfuerzos de capacitación y desarrollo están relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la empresa y las necesidades profesionales de los gerentes. Cuanto más exactamente se estipulen los objetivos de entrenamiento, más probabilidades habrá de lograrlos. El análisis de las necesidades de capacitación es la base de los objetivos de entrenamiento que dan dirección al desarrollo y facilitan la medición de la eficacia de los programas. Cuanto más comprometida esté una empresa con la excelencia administrativa, más obligará a los gerentes a practicar el autodesarrollo continuo.

En un ambiente competitivo y de cambio rápido, los gerentes no pueden dejar de aprender. Por el contrario, tienen que actualizar sus conocimientos continuamente, re-evaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades gerenciales y su desempeño para alcanzar los resultados de la empresa. (14)

CONSENSO: Además de las personas que forman parte de la organización y que son parte de un equipo, otro miembro es el cliente. A los clientes les agrada involucrarse en el proceso de servicio. Al momento del acercamiento al cliente, es conveniente involucrarlos en el proceso solicitando sus opiniones, compartiendo experiencias pasadas con otros productos y/o servicios e involucrándolos en el proceso de solución de problemas con el objeto de llegar a un acuerdo mutuo. Si los clientes tienen una opinión en el asunto, entonces se volverán parte de la solución. El objetivo es que todos se esfuercen hacia un objetivo común.

INNOVACIÓN: Es la introducción de algo nuevo. Si la palabra “mejora” significa la introducción de algo nuevo Innovación = Mejora de la calidad.

Las organizaciones, cualquiera que éstas sean, no venden ni productos ni servicios, lo que venden es valor, satisfacción y beneficios. El cliente a su vez compra una expectativa de valor, compra satisfacción y compra beneficios. Mejorar las relaciones con los clientes internos y externos es mejorar el mapa de ruta para lograr mayor satisfacción. Si primero se satisface a los clientes internos, éstos van a satisfacer a los clientes externos y por lógica consecuencia, se generarán mejores resultados.

-
- (1) James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Administración, Quinta Edición, Prentice-Hall 1994.
 - (2) Gary Dessler, Administración de Personal, Cuarta Edición, Prentice-Hall, 1991.
 - (3) David R. Hampton, Administración, Tercera Edición, McGraw-Hill, 1992.
 - (4) Harold Koontz, Heinz Weinrich, Administración, Novena edición, McGraw-Hill, 1992.
 - (5) Philip Kotler, Mercadotecnia, Tercera Edición, Prentice-Hall, México 1989, p.656
 - (6) Marian Thomas, Servicio, Servicio, Servicio. La clave para ganar clientes eternos, Panorama Editorial, México 1993.
 - (7) ibidem
 - (8) Hermida, J Y Rico, Rubén, Calidad de Servicio y Acercamiento al Cliente, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.
 - (9) Harold Koontz, Heinz Weinrich, Administración, Novena edición, McGraw-Hill, 1992, pp. 183 a 297.
 - (10) Philip Kotler, Mercadotecnia, Tercera Edición, Prentice-Hall, México 1989.
 - (11) Marian Thomas, Servicio, Servicio, Servicio. La clave para ganar clientes eternos, Panorama Editorial, México 1993.
 - (12) Curso de Kaset International, 1997.
 - (13) Rico, R. Y Hermida, J., Calidad Estratégica Total aplicada, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.
 - (14) Harold Koontz, Heinz Weinrich, Administración, Novena Edición, McGraw-Hill, 1990.
-

CAPITULO 2

2.1 LOS SERVICIOS

Los servicios son parte vital de nuestra economía y un factor importante en el éxito de las empresas de hoy. La mayor parte de las empresas ofrecen productos similares a precios comparables, el único factor que las diferencia es el servicio. Los clientes harán su juicio acerca del servicio a través de:

- * La clase de gente que contrata la empresa
- * El sistema de valores de su empresa
- * Si es verdad que la empresa practica lo que predica.

Las industrias de servicio son muy diversas. Por ejemplo el sector gubernamental ofrece servicios con sus tribunales, agencias de empleo, hospitales, agencias de préstamos, servicios militares, policía y bomberos, servicio de correos, agencias reglamentadoras y escuelas. El sector no lucrativo privado ofrece servicios como museos, obras de caridad, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Una buena parte de sector comercial ofrece servicios con sus líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, firmas consultoras, consultorios médicos, bufetes, compañías de entretenimiento, firmas de bienes raíces, agencias de publicidad e investigación y detallistas. Y no sólo hay industrias tradicionales de servicio sino que todo el tiempo aparecen otras nuevas.

Los servicios tienen cuatro características que se deben considerar a la hora de diseñar programas de mercadotecnia:

- Intangibilidad.- Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de comprarlos. El comprador debe tener fe en el suministrador del servicio.

Los suministradores de servicios pueden hacer ciertas cosas para mejorar la confianza del cliente, pueden recalcar los beneficios del servicio en vez de limitarse a describir sus características. Los suministradores de servicios pueden usar a una celebridad para crear confianza en el servicio, como lo hacen algunas empresas en sus campañas de publicidad donde aparecen numerosas personalidades bien conocidas.

- Inseparabilidad.- Un servicio no puede existir sin sus suministradores, ya se trate de personas o máquinas. El suministrador del servicio puede aprender a trabajar con grupos más grandes, y a trabajar más rápido. La organización de servicio puede entrenar a más suministradores de servicio y ganarse la confianza del cliente.

- Variabilidad.- Los servicios son sumamente variables, dependen de quién los proporcione, cuándo y dónde. Las firmas de servicio pueden dar dos pasos hacia el control de calidad. El primero es invertir en una buena selección y capacitación del personal. El cliente deberá encontrar al mismo personal amable y eficiente. El segundo paso es monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de sugerencias y quejas, encuestas del consumidor, y compras por comparación con el fin de detectar y corregir el mal servicio.

- Carácter perecedero.- Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante, ya que es fácil programar los servicios con anticipación.

Los servicios son parte vital de nuestra economía y un factor importante en el éxito de las empresas de hoy. La mayor parte de las empresas ofrecen productos similares a precios comparables, el único factor que las diferencia es el servicio. Los clientes harán su juicio acerca del servicio a través de:

- La clase de gente que contrata la empresa
- El sistema de valores de su empresa
- Si es verdad que la empresa practica lo que predica

Las industrias de servicio son muy diversas. Por ejemplo el sector gubernamental ofrece servicios con sus tribunales, agencias de empleo, hospitales, agencias de préstamos, servicios militares, policía y bomberos, servicio de correos, agencias reglamentadoras y escuelas. El sector no lucrativo privado ofrece servicios como museos, obras de caridad, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Una buena parte del sector comercial ofrece servicios con sus líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, firmas consultoras, consultorios médicos, bufetes, compañías de entretenimiento, firmas de bienes raíces, agencias de publicidad e investigación y detallistas. Y no sólo hay industrias tradicionales de servicio sino que todo el tiempo aparecen otras nuevas.

2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios pueden clasificarse de varias maneras:

1) Servicios basados en las personas o en el equipo. Incluso dentro de una industria de servicio específica, diferentes abastecedores del servicio varían en la cantidad de equipo que usan. A veces el equipo le agrega valor al servicio y a veces existe para reducir la cantidad de trabajo necesario.

2) La presencia del cliente es o no necesaria para el servicio. Si el cliente debe estar presente, el abastecedor del servicio debe considerar las necesidades del cliente. En este caso se invertirá en la decoración.

3) El motivo que tiene el cliente para hacer la compra. El servicio prestado puede satisfacer una necesidad personal o una necesidad del negocio. Los prestadores de servicios suelen elaborar programas especiales para los mercados personales y los de negocios.

4) Los motivos del abastecedor del servicio. Pueden ser de índole lucrativa o no lucrativa y de forma privada o pública. (1)

2.2 LOS CLIENTES

Todo el mundo tiene un cliente, así como todo el mundo es cliente de alguien. Existen dos tipos básicos de clientes:

1. **Clientes externos.** Son las personas que adquieren sus productos y servicios. Son ajenos a su compañía; son la fuente de los ingresos que sostienen las operaciones permanentes.
2. **Clientes internos.** Son las personas que trabajan para su organización. Dependen de la organización y del trabajo que cada quien hace para completar el suyo propio.

Existe una relación estrecha entre el trato que se da a los clientes internos y la percepción que tienen los clientes externos de la calidad de los servicios que presta su organización. Es casi imposible prestar un buen servicio externo si su organización no es capaz de proporcionar un buen servicio interno.

2.2.1 QUÉ ESPERAN LOS CLIENTES?

Brindar un buen servicio no es suficiente, el cliente debe percibir que está recibiendo un buen servicio. Ellos permanecerán leales a la empresa por tanto tiempo como crean que el nivel de servicio que le ofrecen cubre sus necesidades.

Los clientes desean ser tratados con amabilidad y cortesía. A continuación se describen otras cualidades que los clientes buscan en el servicio.

- **Cortesía:** como individuo involucrado en el contacto con los clientes es importante que se olvide de los problemas personales, puesto que llevarlos al trabajo sólo generará más problemas. El cliente desea sentir que es bien recibido y el prestador del servicio deberá recibirlo con entusiasmo y hacer que se sienta importante y serle útil.
- **Atención rápida:** a nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. Si usted se encuentra ocupado cuando llegue algún cliente, levante la cabeza sonría y diga: "Estaré con usted en un minuto".

-
- **Confiabilidad:** los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible, desean saber que encontrarán lo que buscan u obtendrán una respuesta a sus preguntas. También esperan que si se le hace una promesa la cumpla y, en el caso de verse imposibilitado para hacerlo, que se le avise a tiempo para que no se vea afectado.
 - **Atención personal:** a todos nos disgusta sentir que somos un número. La atención personal, nos hace sentir importantes y eso es agradable. Como empleado al servicio de los clientes puede demostrarse la atención personal llamándolo por su nombre y hablando con él *prolongadamente de lo que necesita*.
 - **Simpatía:** a los clientes les agrada sentir que sus tratos comerciales son apreciados. Si un cliente es ignorado siente que la empresa no aprecia sus transacciones comerciales y las llevará a otra parte.
 - **Personal bien informado:** los clientes esperan que los empleados a su servicio estén bien informados con respecto a los productos que venden.
 - **Empatía:** los clientes desean que los comprendan, particularmente cuando existe un problema.
 - **Tangibles:** los clientes creen que se puede decir cómo es un negocio por su ambiente. Es importante mantener el área limpia y arreglada y vestirse de manera tal que proyecte la clase de imagen que la compañía desea transmitir.

2.2.2 MANEJAR CLIENTES DIFÍCILES O ESPECIALES

Todos los clientes desean un buen servicio, pero de vez en cuando, podemos encontrarnos con uno que necesite un tratamiento especial. Existen algunos clientes difíciles y que pueden ocasionar problemas si se les permite.

Lo importante es intentar comprender qué los motiva a comportarse de esa manera. Generalmente actúan así debido a fuerzas externas, comprenderlo ayudará a manejarlos mejor. Es necesario concentrarse en lo que el cliente dice, no en cómo lo dice. Ambos tienen el mismo objetivo en mente: encontrar una solución al problema. Lo importante al tratar con personas difíciles es verlas como un reto. Si pensamos en ellas como un problema arruinará nuestro día, pero si los vemos como si le estuvieran presentando una oportunidad única de resolver un problema, encontraremos nuestro trabajo excitante y lleno de recompensas.

El hecho de apaciguar al cliente asume diferentes formas, de acuerdo con el estado emocional del individuo. Para ello es posible agrupar a los clientes según sus reacciones en tres tipos emocionales:

- El indiferente. Estos clientes no dan suficientes indicios emocionales para descifrar su nivel de disgusto. Pero debemos tomar en cuenta que los clientes aparentemente neutrales pueden subir en la escala emocional si no son considerados con seriedad. La acción que es conveniente tomar es:

Mostrar Sorpresa

Utilizar la capacidad para manejarse con las personas

Brindar información al cliente.

- El fastidiado. Estas personas muestran una ligera irritación porque su experiencia no ha satisfecho sus expectativas. Si les tomamos a la ligera podríamos hacerles poner en estado de alarma. La orientación práctica recomendable es:

Mostrar urgencia

Consultar al cliente sobre las posibles soluciones

Hacer algo positivo.

- El violento. Estos clientes experimentan el mayor sentimiento de disgusto y frustración. El mejor método para tranquilizarlo es:

Mostrar empatía

Permitir el desahogo

Actuar con calma

Escuchar activamente

Planear alguna acción posterior.

La capacidad para resolver problemas no es innata, sino adquirida. Los que resuelven eficazmente un problema han aprendido a utilizar sus habilidades. A fin de ejercitar y perfeccionar sus habilidades, es recomendable utilizar un método en tres etapas:

Primera Etapa: Escuchar para averiguar bien cuál es el problema.

Ante la situación de resolver un problema se debe escuchar por dos motivos:

1. Permitir a sus clientes desahogar su frustración o indignación.
2. Encontrar el problema real.

Segunda Etapa: Sondear para comprender mejor y confirmar.

Los clientes enojados, no siempre explican todo con claridad y precisión. Debemos formular preguntas acerca de todo lo que no comprendamos o necesitemos aclarar.

Tercera etapa: Buscar soluciones y ponerlas en práctica.

Cuando la mejor solución sea menos evidente, ofrezca varias opciones y determine las preferencias del cliente. La búsqueda de las soluciones no sólo sirve para reconstruir la relación, también les da la sensación de que su empresa realmente se interesa por satisfacer sus necesidades. Si la solución que usted propone es rechazada por el cliente, o es recibida con frialdad, puede no estar resolviendo el problema real. Prosiga el sondeo. Pregúntele qué más le gustaría que sucediera.

Algunas veces resolver el problema no es suficiente. El propósito de un componedor eficiente no es solamente corregir el problema, sino además conservar al cliente. Reconstruir una relación, particularmente cuando el cliente se siente disgustado por la interrupción del servicio, puede requerir una etapa adicional de reparación. La reparación es una manera de brindar algo positivo para expresar a los clientes que sus operaciones son importantes para usted.

Los estudios demuestran que la pronta atención a una queja ayudará a granjearse a un cliente leal. Al tratar con las quejas del cliente, lo más importante es escuchar cuidadosamente lo que éste tiene que decir y luego responder a cada asunto que haya expuesto. (2)

2.2.3 ATENCIÓN AL CLIENTE

Frases como: "nos esforzamos más", ¿Cómo podemos asegurar su retorno?, "Bienvenidos, estoy a sus órdenes" son ejemplos de algunos detalles relacionados con el acercamiento al cliente.

2.3 COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Cinco claves para la diferenciación a través del servicio:

- 1.- Escuchar, comprender y responder a las necesidades de los clientes
- 2.- Establecer y comunicar con claridad la visión estratégica sobre la calidad de servicio
- 3.- La calidad de servicio se mide con estándares concretos y se controlan los resultados
- 4.- Entrenar, involucrar y comprometer a la gente con el programa de calidad de servicio
- 5.- Reconocimiento del esfuerzo y recompensas a los que lograron los resultados.

Para obtener una excelencia en los servicios conviene hacer énfasis en:

- Visión estratégica sobre el servicio y la calidad
- Plan de entrenamiento riguroso
- Pautas y medidas para la calidad del servicio
- Reconocimiento.

2.4 CALIDAD TOTAL

La calidad se lidera, no se delega; y se lidera precisamente, no sólo en los niveles más altos, sino en todos los sectores, niveles y grupos o proyectos especiales.

A partir del cero defecto del management japonés, del Just In Time, y de un efectivo Consenso en evitar los problemas de calidad, el concepto de Control de Calidad ha ido cambiando. Este cambio será efectivo cuando no se hable del control de calidad de fabricación, sino de calidad total del producto y del servicio que el usuario ha comprado. El cambio será real cuando más allá del servicio que cubre la garantía del producto, toda la empresa se sienta al servicio del cliente. El cambio será concreto cuando todos los sectores de la compañía estén involucrados en la calidad y no sólo aquellos vinculados con la fabricación. El cambio será posible cuando cada sector se sienta responsable de su tarea, asumiendo que es un sector de servicio de la otra u otras áreas de la empresa. (3)

Al comienzo del nuevo milenio las culturas que sigan maltratando a los clientes en la atención, en los reclamos, en la calidad del producto o servicio, en las entregas fuera de plazo, o en cualquier cosa que tenga que ver con la lealtad y la identificación del cliente, serán definitivamente culturas débiles y perdedoras y su supervivencia será corta. La calidad como una ventaja competitiva llega a convertirse en uno de los generadores básicos de rentabilidad dentro de la empresa.

Una cultura de Calidad debe estar marcada por los valores corporativos, como por ejemplo:

- Poner los intereses del Cliente en primer lugar
- Búsqueda continua de la Calidad en todo lo que hacemos
- Tratar a nuestra gente con respeto y dignidad
- Conducta que refleje los más altos niveles de integridad
- Trabajo en Equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo
- Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que vivimos y trabajamos

2.4.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD

Prestar un servicio cinco estrellas produce una impresión positiva, permanente en sus clientes y exige más que una simple cortesía. Ofrecer un servicio cinco estrellas significa crear una experiencia memorable para todo consumidor. Cuando usted presta un servicio de primer orden todos ganan: su cliente, su compañía y usted.

2.4.2 LO QUE DISTINGUE A UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD

Los clientes son exigentes y tienen más opciones que antes. Si usted no tuviera clientes, no tendría empleo. Muchas empresas piensan únicamente en hacer la venta en lugar de cultivar una relación a largo plazo con el cliente. Las compañías invierten gran cantidad de tiempo y dinero observando las conductas de compra de sus clientes, encuestándolos por correo, conversando con ellos por teléfono y encontrándose con ellos frente a frente. Como profesional del servicio al consumidor, usted frecuentemente utiliza el conocimiento que su compañía ha adquirido acerca de los consumidores, pero usted cuenta con otra fuente de información igualmente importante: su contacto cotidiano con sus clientes. Este es el fundamento para desarrollar y ofrecer un servicio cinco estrella.

2.4.3 VINCULACIÓN DE LA EFICIENCIA, LA EFECTIVIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL DIFERENCIADA POR LOS CLIENTES

La estrategia competitiva central de toda organización es lograr la satisfacción y el deleite de los clientes. Para lograr dicha satisfacción se debe detectar, conocer y comprender las distintas necesidades y expectativas de los distintos clientes de nuestro mercado objetivo, con el fin de traducir estas necesidades en requerimientos y éstos a su vez en especificaciones con el fin de administrar la eficiencia de los procesos y la efectividad de las relaciones y los resultados, para así lograr costos competitivos que permitan agregar valor para el cliente, administrando paralelamente los recursos humanos en forma adecuada con el fin de satisfacer a los clientes internos y así lograr calidad total necesariamente diferenciada por los clientes; lo cual generará satisfacción y hasta el posible deleite de los mismos, los que a su vez facilitarán el logro de los objetivos empresariales y competitivos como: mayor rentabilidad, mayor participación en el mercado y el mayor retorno sobre la inversión.

Si la organización logra calidad en las especificaciones referidas a las necesidades y expectativas de los clientes, más la de los objetivos y las funciones; así como también calidad en los procesos, actividades y relaciones, más la calidad en la satisfacción de los clientes internos, lograrán calidad total.

2.4.4 CÓMO RESOLVER LOS PROBLEMAS EN UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD

Cuando algo sale mal, es el momento de utilizar sus habilidades para resolver los problemas. La capacidad para resolver problemas es un elemento clave en la prestación de un servicio eficiente, y es un buen recurso para mejorar las relaciones con sus clientes y asegurar aún más su lealtad. Los clientes no esperan que usted sea perfecto. Sólo confían en que corrija las cosas cuando salen mal. Los problemas surgen cuando los clientes expresan su insatisfacción cada vez que se sienten contrariados, desalentados, disgustados o decepcionados. El problema no desaparecerá porque usted se diga que no puede resolverlo, o que no ha sido un error suyo ni de su compañía, o incluso que ha sido un error cometido por el cliente.

Ser un componedor eficiente, un verdadero profesional del servicio cinco estrellas, significa tomar medidas positivas, meditadas, que puedan hacer que los clientes decepcionados vuelvan a estar satisfechos con su empresa. Recuperar a los clientes resentidos exige ser sensible a sus necesidades, deseos y expectativas.

Una vez que se ha identificado el problema del cliente, debe comenzar el proceso de recuperación del servicio, adaptando sus acciones a las situaciones específicas:

1. Pedir disculpas. No importa de quién sea el error. Los clientes necesitan que alguien admita que ha surgido un problema y que se muestre preocupado por su frustración.
2. Escuchar y comprender. Tratar a los clientes de modo de mostrarles que nos preocupa por ellos.
3. Resolver el problema con justicia. Una reparación justa se brinda con un sentido de compromiso profesional. Los clientes pretenden recibir lo que ellos esperaban y cuanto antes mejor.
4. Ofrecer una compensación. No es infrecuente que los clientes insatisfechos se sientan ofendidos o indignados por un fracaso en el servicio. A menudo recurrirán al prestador del servicio para que les ofrezca una compensación.

-
5. Mantener las promesas. Durante el proceso de recuperación, a menudo se harán nuevas promesas. Cuando lo haga, sea realista en cuanto a lo que está en condiciones de satisfacer.
 6. Realizar un seguimiento. Se puede agregar un detalle adicional al proceso de recuperación, efectuando un seguimiento algunas horas, días o semanas después, a fin de asegurarnos que las cosas verdaderamente se han resuelto para satisfacción del cliente.

Las reglas para la recuperación del servicio son:

- Hacer lo correcto la primera vez.
- Corregir si fracasa.
- Recordar: no hay terceras oportunidades. (4)

2.5 VINCULACIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO CON LA SATISFACCIÓN DEL MERCADO

Debe existir una visión clara en los directores y gerentes que existe una relación espejo o rebote que debe administrarse adecuadamente con la finalidad de generar satisfacción doble a clientes internos y a clientes externos.

RELACIÓN ESPEJO

CLIENTES INTERNOS	ASPECTOS	CLIENTES EXTERNOS
Buen Trato Maltrato o Indiferencia	Trato	Trato Preferencial Maltrato o Indiferencia
Cerca e cada uno	Proximidad	Fuerte acercamiento Compromiso y Cumplimiento
<i>Son parte importante de la Organización</i>	Consideración	Parte fundamental del negocio
A sus habilidades	Respeto	A sus requerimientos, quejas, inquietudes y reclamos
Adecuada a la necesidad de cada posición de Trabajo y a lo que exige el cliente	Capacitación y Entrenamiento	Se refleja en el trato de cualquier integrante de la organización
¿En qué puede ayudarlo la gerencia y la organización? ¿Cómo puede hacer más fácil y mejor su trabajo?	Ayuda	¿Cómo y en qué necesita ayuda?
Delegar recursos, autoridad, confianza, autonomía para tomar decisiones y disolver problemas	Decisiones	El poder de decisión está cerca del cliente
Se los motiva para que la logren y se la mide para luego mejorarla	Performance	Toda la organización está motivada para mejorar la performance y lograr satisfacer y hasta deleitar al cliente.

OPORTUNIDADES DE MEJORA	CONDICIONES MANIFIESTAS O LATENTES
ALTA	<ul style="list-style-type: none"> * Definición ambigua, confusa o inexistente del proceso, de los elementos de las actividades, de su denominación o del dueño. * Las actividades no están sintéticamente documentadas * No existe medición, información periódica o sistema de acción correctiva * Cuando los clientes están altamente insatisfechos.
MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando no se disuelven las causas que originan el problema * Cuando no se cumple con los requisitos de entrada y/o salida de conformidad y en forma consistente.
BAJA	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando los clientes expresan alta satisfacción * Cuando los clientes aseguran recibir "cero defecto" * Cuando se verifica que la efectividad (satisfacción de necesidades y expectativas), la eficiencia (minimización de recursos) y la adaptación (a cambios en los requerimientos del cliente y del negocio) son superiores a los procesos análogos que desarrollan los competidores.

(5)

2.5.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PERSONAL

La encuesta es un medio muy importante para que las gerencias altas y medias, los jefes y supervisores puedan mejorar la satisfacción del personal, dado que permite conocer las causas de las insatisfacciones, debatir acerca de cómo corregirlos e implementar las acciones correctivas. Dicha encuesta se practica desde el ingreso hasta la salida si ocurriese, lo cual implica que no obstante haberse producido el egreso del personal, se debe realizar lo que se denomina Entrevista de salida. Las encuestas de satisfacción del personal miden todo aquello que afecta o puede afectar su productividad, su eficiencia y la calidad de su vida en el trabajo. Entre otros aspectos se evalúan la satisfacción:

- Con el puesto
- Con las remuneraciones y beneficios

-
- Con su prestación de servicios
 - Con la organización del trabajo
 - Con el reconocimiento y respeto de gerentes, jefes, supervisores, empleados y subalternos
 - Con la evaluación del rendimiento y las recompensas
 - Con las oportunidades futuras
 - Con los productos y/o servicios que presta la firma
 - Con la calidad de servicio
 - Con su trabajo en equipo.

2.5.2 ENCUESTAS DE CLIENTES INTERNOS

El objetivo de esta encuesta es recopilar información muy valiosa acerca de los distintos grados de insatisfacción o satisfacción de cada posición de trabajo de los clientes internos sobre cada proceso, actividad o información que le suministren sus proveedores internos respectivos. Este tipo de encuesta es descriptiva, totalmente abierta para conocer por dónde pasan las insatisfacciones, bien específicas, evitando hablar de conceptos globales, sino que deben ser bien puntualizados, precisando con mucha franqueza los temas que exigen ser seleccionados; es por ello que es conveniente expresar todo lo insatisfactorio y lo poco satisfactorio, y sus motivos correspondientes, debiéndose evitarse todo aquello que funciona bien y satisface al cliente interno.

2.6 POR QUÉ LA SATISFACCIÓN Y EL DELEITE DE LOS CLIENTES ES IMPORTANTE?

La satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. El estado de ánimo de los clientes surge como producto de relacionar las necesidades y expectativas versus el valor y los rendimientos percibidos. Es decir que:

$$\text{Satisfacción y deleite del cliente} = \frac{\text{Valor + Rendimiento(s)}}{\text{Necesidades + Expectativas}}$$

Cliente deleitado	= Cuando el valor y los rendimientos exceden muy gratamente las necesidades y expectativas
Cliente satisfecho	= Cuando el valor y los rendimientos igualan las necesidades y expectativas
Cliente muy satisfecho	= Cuando el valor y los rendimientos superan las necesidades y expectativas
Cliente insatisfecho	= Cuando el valor y los rendimientos son menores a las necesidades y expectativas.

(6)

Algunos de los factores estratégicos que resultan claves para concretar el logro de cualquier organización son:

1. Lo que vende cualquier tipo de organización es satisfacción y deleite
2. Si la empresa no vende satisfacción, no existe o tiende a desaparecer rápidamente
3. El marketing moderno significa satisfacer necesidades rentablemente, por lo que primero debemos detectar esas necesidades y luego saber satisfacerlas, haciendo el negocio competitivo y rentable mediante eficiencia, productividad y buen marketing
4. Las opciones que posee el cliente son múltiples, porque el mercado es el mundo y los productos y servicios de todo el mundo están al alcance de la mano
5. Quien sentencia la vida de una organización, de un producto o de un servicio, es el cliente, y no el competidor que es el que nos sirve de referencia
6. Los clientes poseen el poder verbal destructivo por el efecto multiplicador de comentar su indignación vía boca a oído las razones de su insatisfacción. Los recursos verbales son más poderosos que los económicos.
7. En todo el mundo cada día más el cliente posee protección legal o contractual y/o comercial, con severas sanciones a los infractores
8. Porque progresivamente las remuneraciones tanto la del presidente como la del resto de la organización van a estar condicionadas fuertemente por el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.
9. A mayor satisfacción se logra mayor lealtad, actual y potencial y, consiguientemente, mayor participación del mercado y mayor rentabilidad.

(7)

2.6.1 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES: CÓMO HACER LOS ESFUERZOS MÁS PRODUCTIVOS

La satisfacción del cliente no sólo debe depender del área de marketing y ventas, sino de toda la organización, la cual debe poseer un enfoque global y bien integrado. Es necesario que todas las políticas, estrategias, herramientas, actitudes y esfuerzos estén alineados con el objetivo clave: Satisfacer al cliente siempre. Ese objetivo clave se debe liderar y gerenciar desde los niveles más altos hacia el resto de la empresa, siendo imprescindible la decisión de invertir en el cliente y en su satisfacción completa en el largo plazo.

Para realizar los esfuerzos más productivamente se delinearán catorce propuestas integradas:

- 1) *Liderar la satisfacción desde todas las áreas*
 - 2) *La relación con los clientes de todos los que dirigen y gerencian debe estar basada en los hechos que los satisfacen y deleitan, no en palabras, promesas o sorderas*
 - 3) *Participación y compromiso de todo el personal, a manera de sugerencias, proporcionando la información disponible y proporcionando la precisión requerida de sus alcances*
 - 4) *Mucha prevención*
 - 5) *Innovar permanentemente: influenciar el medio para que las cosas sucedan, no solo adaptarse rápidamente a los cambios*
 - 6) *Recolección de datos objetivos y medibles sobre la satisfacción del cliente: debilidad casi genérica de las empresas por la falta o exceso de información desintegrada*
 - 7) *Brindar información necesaria área por área y nivel por nivel*
 - 8) *Manejo centralizado e interrelacionado de la información competitiva y operativa sobre satisfacción del cliente. Existe mucha información importante dispersa sobre la satisfacción del cliente. Por ejemplo la rotación del personal y el ausentismo afecta la satisfacción*
 - 9) *Compartir la información sobre satisfacción e insatisfacción con las áreas vinculadas: las quejas recibidas mueren no se comparten con las áreas que manejan procesos relacionados*
-

-
- 10) Invertir el tiempo y los recursos adecuados
 - 11) Administración efectiva y eficiente de las quejas y reclamos. Documentar la naturaleza, fuente, frecuencia, tiempo y costo de resolución
 - 12) Tratamiento rigurosos de los rendimientos no deseados; evitar los análisis superficiales que son muy comunes
 - 13) Seguimientos completos y efectivos
 - 14) Planes futuros que anticipen y asignen poder exceder las expectativas de los clientes.

2.6.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

El establecimiento de estándares y su posterior medición, constituyen elementos clave para la organización. Si el objetivo es monitorear la satisfacción del cliente, el manejo de los estándares debe ser cuidadoso y consistente. Los estándares deben determinarse a partir de los atributos clave de satisfacción que son importantes para el cliente externo. Además de ser objetivos, precisos y medibles, los estándares deberán referirse tanto a desempeños internos (motivación, entrenamiento, desarrollo de carrera, lugar de trabajo, etc.), como también los referidos a los externos (producto(s), servicios, mensajes, actitudes en la venta, servicio de posventa, devoluciones, tiempo de solución de quejas, etc.).

2.7 SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO RIGUROSO Y COMPLETO DEL PERSONAL EN CONTACTO CON LOS CLIENTES

Es necesario definir los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo, realizar una selección exigente para su cumplimiento. La satisfacción del cliente se logra a partir de la educación y el entrenamiento continuo de todos los integrantes de la organización, por ello debe diseñarse una planificación rigurosa.

Debe impartirse una capacitación de carácter obligatorio de los cuadros directivos y gerenciales en la filosofía y las herramientas de gestión de la calidad, en las habilidades vinculadas con el cargo, y en las actitudes de liderazgo y comportamiento con colegas y clientes. Es recomendable realizar un entrenamiento completo a todo el personal.

La inversión que realice la empresa se verá reflejada rápidamente en los resultados. El entrenamiento tiene distintos beneficios, los que van desde mejorar la productividad de los integrantes y mejorar la calidad de los productos y servicios hasta incrementar la satisfacción de los clientes. Existen muchas empresas que miden la capacitación y el entrenamiento dado con los resultados logrados.

2.8 COMPROMISOS QUE SE ASUMEN CON LOS CLIENTES

Todas las organizaciones deben asumir y ejercer compromisos explícitos con sus clientes en todo lo referente a las relaciones que con ellos mantienen, no sólo en lo que a productos y servicios se refiere. La empresa debe definir para sí y para su mercado los tipos de compromiso que contrae, como:

- Conocer y comprender el negocio, los procesos del negocio y los requerimientos de los clientes
- Seguridad
- Sensibilidad para ayudar y resolver inquietudes, quejas o reclamos
- Confiabilidad, honestidad, responsabilidad y exactitud
- Información y comunicación
- Cortesía y profesionalismo
- Disponibilidad ante cualquier necesidad
- Derecho al servicio gratis o recompensado por causa de error
- Garantía explícita de calidad de servicio

Los compromisos deben satisfacer los intereses principales y accesorios de los clientes y tratar de ser inigualables por parte de los competidores.

(8)

2.9 COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es fundamental para su trabajo como empleado al servicio de los clientes. Con el objeto de ser efectivo, debe comunicarse con los clientes, compañeros de trabajo, otros departamentos y, a veces con personas ajenas a su compañía.

2.9.1 PALABRAS PERSUASIVAS Y FRASES COMPLACIENTES

Somos capaces de ofender o complacer a nuestros clientes con palabras; todo depende de cómo las utilizemos. El profesional de un servicio que es capaz de utilizar bien las palabras obtiene una ventaja significativa en las transacciones vinculadas con sus servicios.

Nancy Friedman, consultora experta en servicios al consumidor y atención telefónica, conocida por muchos por su denominación empresarial, The Telephone "Doctor", defiende la tesis de lo que ella llama las Cinco Frases Prohibidas, que intencionalmente o no, pueden provocar disgusto o frustración en sus clientes. Estas son las frases y las alternativas que recomienda: (9)

FRASE PROHIBIDA	UTILICE EN SU LUGAR
1. No lo sé	"Es una buena pregunta. Permítame verificar y averiguar".
2. No podemos hacer eso	"Eso es difícil. Déjeme ver qué podemos hacer". Después busque una alternativa.
3. Tendrá que...	"Usted necesitará" o "La próxima vez que ocurra, esto es lo que puede hacer..."
4. Espere un momento: regresaré enseguida	"Eso puede llevarme dos o tres minutos ¿Podría aguardar mientras lo verifico?"
5. Utilización del NO al comienzo de una oración	"podemos reemplazar el producto sin cargo, pero no podemos devolverle su dinero" Si reflexiona antes de hablar puede transformar la oración en una respuesta positiva.

Algunas respuestas útiles que garantizan que se esboce una sonrisa en el rostro del cliente son:

- * Decir "Buenos días, tardes o noches" como si en verdad se lo desease.
- * "Gracias"
- * "Delo por hecho" o "Me ocuparé de eso por usted".
- * "Con mucho gusto, señor (o señora)", o el apellido de la persona.
- * "Comprendo cómo se siente".
- * "Asumiré toda la responsabilidad".
- "No se preocupe" - única excepción de las frase prohibidas de comenzar una oración con un "No".

Palabras que se Deben Evitar / Palabras que se Deben Usar

Algunas palabras parecen ser improductivas en las interacciones con los clientes, especialmente en situaciones emocionales. En caso de que sean utilizadas, debemos estar conscientes de que podemos estar induciendo al interlocutor a comportarse de una manera difícil de manejar.

Eliminan Opciones

Tiene que...

No puede...

No es nuestra política

Por qué no...?

Es un requisito... Es necesario...

Emiten Opinión

Mejor

Peor

Crean Incertidumbre

Lo intentaré

Trataré

Cortan la Comunicación

Cuál es su problema?

Manipulan

Le molestaría...?

Quisiera que usted...

Necesitaría que usted...

Ofrecen Opciones

Puede usted...?

Yo no puedo. (la compañía no puede)
porque (explicación)

Qué alternativas ha considerado?

Da buenos resultados cuando...

No emiten Opinión

Da buenos resultados cuando...

Puede que no le dé buenos resultados sí...

Crean Confianza

Así lo haré

Haré lo siguiente

Obtienen Información

Podría explicarme los inconvenientes que
ha tenido?

Solicitan lo que usted quiere

Puede usted...?

1. **COMUNICACIÓN NO VERBAL.** Es todo aquello que no decimos: nuestro lenguaje corporal y gestual, lo que hacemos, cómo actuamos y cómo reaccionamos, y lo que mostramos a los demás cuando estamos con ellos.

2.9.2 CUANDO SE TIENE QUE DECIR “ NO “

No siempre estamos en posibilidades de hacer lo que el cliente desea. Sin embargo, se puede lograr que la experiencia sea menos frustrante para él si se siguen unas cuantas reglas:

-
- Explicar los motivos por los que no puede hacerse
 - No mencionar la política: dar las razones subyacentes
 - No ser condescendiente: no hay nada que sea más frustrante para un cliente que sentir que se le habla con altivez
 - Ofrecer alternativas: intentar ayudar al cliente a encontrar una solución a su problema
Concentrarse en lo positivo: no extenderse en lo negativo. Este enfoque convencerá al cliente de que intentamos ayudarlo. (9)

2.10 INNOVACIÓN

El vínculo de innovación - calidad es muy importante, ya que el mejoramiento de calidad es innovación. Es difícil mejorar lo que no está definido. Debemos empezar por medir aquellas cosas que el cliente considere importante, es decir la percepción del cliente de qué constituye un buen producto o un buen servicio. Para detectar esto podemos recurrir a:

- Estudios de Mercado que determinen:
 - Los factores de influencia para la satisfacción del cliente
 - Los niveles de lealtad de los clientes
 - Las ventajas y desventajas competitivas
- Estudios de Estado de Salud de la Marca
- Base de Datos de Tarjetahabientes que arrojen los siguientes datos:
 - Hábitos de gastos de los clientes
 - Demografía de los clientes

(10)

Nuestra meta clave es nuestro Cliente, siendo uno de los objetivos el escucharlo para asegurar su plena satisfacción. La voz del cliente refleja su satisfacción, así es como evaluamos el valor de nuestros productos y servicios.

CÓMO PROMOVER LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA?

- Invitar a los clientes y al personal operativo a las sesiones de planeación. Involúcrelos en la creación de nuevas ideas.
- "Management by Walking Around"
- Soportar a los innovadores proporcionándoles acceso a la información, el tiempo y las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- Celebrar, aplaudir, halagar y reconocer a todos los esfuerzos de innovación.
- Realizar "Benchmarking" tanto interno como externo.
- Asegurar el desarrollo de habilidades que faciliten el análisis de procesos. Asegurar la utilización de los mismos.

-
- (1) Albrecht Karl, *La Revolución del Servicio*, De Legis, Colombia, 1990.
 - (2) Lele, M. Y sheth, J.R., *El cliente es la clave*, Ediciones Díaz A. Santos, Madrid, 1989.
 - (3) Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, *Administración y Estrategia, Teoría y Práctica*, Cuarta Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
 - (4) Hermida, J. Y Rico, Rubén, *Calidad de Servicio y Acercamiento al cliente*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.
 - (5) Rubén Roberto Rico, *Total Customer Satisfaction*, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1993, p. 80
 - (6) *Ibidem* p. 213
 - (7) Rico R. Y Hermida J., *Calidad Estratégica Total aplicada, TQM Process*, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1992.
 - (8) Fred C. Poppe, *50 Reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, México 1989, pp 5-73.
 - (9) Ruben Roberto Rico, *Total Customer Satisfaction*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
 - (10) Conferencia impartida por Lucía M. Pulido, Vice-Presidenta de Operaciones de *American Express Co. México*.

CAPITULO 3

DESARROLLO DE RELACIONES EXTRAORDINARIAS CON LOS CLIENTES

3.1 BASES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Las organizaciones de servicios de hoy en día enfrentan un desafío completamente diferente a las organizaciones de servicio en el pasado, debido a que las expectativas de los clientes en cuanto al servicio han aumentado drásticamente. Muchas organizaciones utilizan el servicio extraordinario para diferenciarse de las demás y para captar la lealtad del cliente.

En nuestra sociedad nos turnamos unos a otros al proveer servicio. Por ejemplo: el mesero que sirve la cena una noche, puede ser nuestro cliente mañana. La cajera de la tienda de autoservicio puede ser cliente de nuestra organización. Cuando brindamos servicio, lo hacemos con dignidad, tratamos al cliente con respeto simplemente porque es nuestro cliente. Por consiguiente, cuando nosotros somos clientes esperamos lo mismo.

Es posible que una persona cuyos clientes primarios son externos tenga a su vez clientes internos. Además del contacto con el cliente externo, por ejemplo, un representante de Servicio a Clientes puede además tener bajo su responsabilidad remitir informes diarios y saldos de cuenta al Departamento de Contaduría. Las personas de estos departamentos dependen de la puntualidad y precisión de esos informes diarios. Por lo tanto los representantes de Servicio a Clientes brindan servicio tanto a clientes externos como internos. También es posible que una persona cuyos clientes primarios son internos, tenga de vez en cuando que tratar con un cliente externo. Por ejemplo, alguien en Cuentas por Cobrar puede atender ocasionalmente a clientes externos que llaman para aclarar dudas.

Los clientes experimentan el trabajo de su organización o de su área de dos maneras. Una es a través de los productos y/o servicios que se le proveen (Servicio Básico). La otra es la forma en que se le brindan esos productos y/o servicios (Servicio al Cliente).

Los clientes esperan que el servicio básico satisfaga sus requerimientos en cuanto a calidad. Cuando no es así, esto se convierte en un obstáculo que impide obtener la lealtad del cliente. Sería casi imposible retener a los clientes, si los productos o servicios que reciben no satisfacen sus expectativas. Es un hecho que una organización cuyo servicio básico sea de mala calidad puede fracasar. Aún más cuando se satisfagan sus expectativas, esto no creará de por sí clientes leales.

Servicio al cliente incluye tanto las interacciones con el cliente durante el desempeño de su tarea, como los procesos utilizados (políticas, prácticas, procedimientos). Sin embargo, es necesario recurrir a otras habilidades, especialmente cuando el producto básico o el sistema de servicio a clientes no satisfacen las necesidades o expectativas del cliente. Estas habilidades forman parte de un servicio extraordinario a clientes, el cual ayuda a captar la lealtad de los mismos. (1)

3.1.1 EL MODELO HUMANO-NEGOCIOS

En la interacción con un cliente, la comunicación se produce simultáneamente en dos niveles: El Nivel Humano y el Nivel de Negocios.

Existe la necesidad de satisfacer ciertas "necesidades" humanas en estas interacciones con los clientes, por ejemplo, la de recibir un trato cortés, atención y aceptación de su punto de vista. Cuando los clientes estén molestos con cualquier aspecto del servicio básico o del sistema de servicio a clientes, expresarán enfáticamente sus sentimientos al respecto. Es importante ocuparse de esos sentimientos a nivel humano, ya que no reconocer o no satisfacer las necesidades humanas puede interferir en la transacción comercial y crear un conflicto.

En una interacción normal con un cliente, es importante iniciar la conversación desde el nivel humano antes de pasar al nivel de negocios. Luego, durante la conversación, conviene mencionar algo que no tenga que ver con el tema de trabajo que se está tratando. Finalmente, una vez concluida la transacción comercial, debemos cerrar con alguna observación desde el Nivel Humano. En situaciones en las que los "ánimos están alterados", es conveniente volver al Nivel Humano.

El modelo Humano - Negocios demuestra que las interacciones a nivel humano con los clientes externos o internos son tan importantes como la calidad del producto o del servicio básico mismos. Estas interacciones son siempre importantes, sin embargo, se convierten en críticas cuando un cliente está molesto. Al iniciar y cerrar las interacciones con los clientes desde el Nivel Humano, contribuimos a que los clientes sientan que se les ha tratado bien y que la organización se interesa por ellos.

3.1.2 CUATRO COSAS QUE LOS CLIENTES DESEAN

Los clientes desean que el producto o el servicio que ofrece la organización sea de alta calidad, que se interesen por ellos y se les trate bien. Un servicio excelente se puede demostrar de cuatro maneras:

1. **Servicio Cordial y Esmerado.** No sólo implica comportarse cortésmente. Los clientes desean sentir que sus necesidades son importantes y que ellos son importantes. Esto significa interesarse por ellos, escucharlos atentamente y responder a sus preguntas e inquietudes, especialmente cuando los clientes están molestos o tienen alguna preocupación.
2. **Flexibilidad.** Los clientes no quieren escuchar la palabra "no". Ellos quieren que consigamos lo que ellos quieren o necesitan.
3. **Resolución de problemas.** El cliente espera que lo ayudemos a encontrar una solución, aún cuando no podamos hacerlo por nosotros mismos. El cliente quiere que uno solo asuma la responsabilidad y se encargue de arreglar el problema. Asimismo el cliente quiere que nos interese por sus problemas no comerciales.

-
4. *Reparación.* Cuando se comete un error, el cliente espera que éste se rectifique rápida y satisfactoriamente para él. Quiere ver señales de que el error ha sido reconocido y que se están haciendo todos los esfuerzos posibles para corregirlo. Cuando se produce una “reparación” podemos descubrir que el cliente es aún más leal que antes.

En cualquier interacción con un cliente, él está evaluando mentalmente la “calificación” que nos dará.

No se puede “Encantar” al cliente con el servicio básico. Sin embargo, un servicio básico de calidad conjuntamente con un trato extraordinario puede “encantar” al cliente y hacer que nos califique de manera sobresaliente. Podemos “encantar” a los clientes internos realizando acciones que excedan sus responsabilidades cotidianas, lo cual incrementará la lealtad de los clientes. Pero debemos tener cuidado al “encantar” al cliente por el simple hecho de hacerlo, puede resultar costoso tanto en tiempo como en dinero.

3.2 ESMERO EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Se puede demostrar interés al cliente al utilizar una serie de respuestas que el cliente reconocerá como señales de amabilidad e interés.

Reconocer. Es importante reconocer la presencia del cliente, debemos ofrecerle una muestra de reconocimiento mediante algún saludo. Cuando los clientes ofrecen información durante el transcurso de la conversación, que no tiene que ver con lo que usted preguntó, debemos tratar de buscar una forma de dar reconocimiento al comentario.

Apreciar. Se puede mostrar aprecio hacia el cliente a lo largo de toda la interacción, incluyendo frases como: “Fue un placer hablar con usted”, “Gracias por su comprensión”, “Valoramos su membresía con nosotros”

Afirmar. Una forma de afirmación tiene que ver con el halago. Por ejemplo "Creo que disfrutará su viaje". Otra forma se da en el nivel comercial de la interacción, y se relaciona con apoyar una decisión que ha tomado el cliente. Por ejemplo: "Estoy segura de que ha hecho una buena elección".

Transmitir Seguridad. Cuando un cliente tiene una inquietud que es posible solucionar, es muy útil darle la seguridad de que nos haremos cargo de la misma. Si no denotamos interés en las interacciones con el cliente, éste se sentirá como si no fuera importante.

Escuchar Pasivamente. Esta técnica es particularmente útil cuando no se le solicita información, pero queremos demostrar al cliente que le estamos prestando atención.

Parfrasear. Esta técnica es útil para asegurarse de que comprende lo que el cliente está diciendo. Consiste en repetir lo que el cliente le dijo con diferentes palabras.

Escuchar y Asentir. Algunos clientes no tienen ninguna queja sobre el servicio que brinda la Organización, sin embargo se quejan de algún hecho o persona que no tienen nada que ver con la compañía. Por ejemplo, hay personas que se quejan del tiempo o de la situación económica. En realidad estas personas no buscan información, sino que sólo quieren pasar un rato hablando con alguien.

Cierre Positivo. Una forma de crear una Experiencia Positiva y memorable para el cliente, es terminar la conversación con alguna frase que haga referencia a algún comentario realizado por el cliente durante la conversación. Por ejemplo, si el cliente menciona que tiene un hijo hospitalizado, podríamos guardar un comentario al respecto para el cierre de la conversación. Ello no debe dar pie para una larga discusión sobre la enfermedad.

3.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Resulta útil estudiar las formas en que se comportan las personas tomando como punto de partida la premisa de que cada uno de nosotros se comunica con los demás desde una o más partes de nuestro comportamiento. Las seis partes del comportamiento son:

-
1. La Parte Espontánea. Es aquella parte natural e impulsiva, que contiene los sentimientos innatos. A veces la parte espontánea es útil cuando uno quiere "darle vida a" una conversación. Sin embargo, hay situaciones en las cuales la parte Espontánea puede resultar inconveniente. No es conveniente utilizar la parte espontánea en una situación en la que un comportamiento tranquilo y sosegado sea el apropiado.
 2. La Parte Conformista. Puede ser productiva cuando una persona está dispuesta a ceder en su punto de vista, o a llegar a un acuerdo, a fin de resolver una cuestión. La parte conformista resulta útil cuando se toman decisiones grupales, cuando hay que seguir reglas y cuando es necesario realizar cambios. Por otra parte, la parte conformista a veces parece como muy flexible. Algunos de estos sentimientos se convierten en manipulaciones y estrategias indirectas para conseguir lo que queremos de otras personas.
 3. La Parte Desafiante. A veces la parte desafiante hace amenazas y aunque se sabe que probablemente no conseguiremos lo que se quiere, no estamos dispuestos a obedecer. La parte desafiante puede ser difícil de manejar cuando se busca un compromiso, por otro lado, ofrece fortaleza, coraje y determinación.
 4. La Parte Controladora. La parte controladora proviene del sistema de valores. Es crítica, juzga a los demás, sabe todas las respuestas y se deja llevar por sus opiniones. La parte controladora exige a los demás, les dice qué tienen que hacer, conoce todas las reglas - los "tiene que" y "debe". Muchas veces los prejuicios provienen de la parte controladora.
 5. La Parte Protectora. Es el aspecto compasivo y servicial y se encarga de cuidar a uno mismo y a los demás. La parte protectora nos induce a interesarnos por los clientes y a estar dispuesto a ayudarlos en situaciones difíciles. A veces la parte protectora interfiere y se hace cargo de la situación cuando los demás realmente no necesitan ayuda.

6. **La Parte Razonadora.** Recopila datos, organiza información, analiza situaciones, desarrolla alternativas y toma decisiones. Esta parte del comportamiento continua creciendo a lo largo de toda nuestra vida, conforme van aumentando nuestros conocimientos. Cuando utilizamos la parte razonadora, nos comportamos en forma serena, racional, lógica y coherente. La parte razonadora funciona en base a hechos. Utilizando la parte razonadora se puede satisfacer perfectamente las necesidades del cliente sin parecer o dar la sensación de ser conformista.

Nosotros podemos elegir desde qué parte del comportamiento queremos actuar. Podemos reaccionar desde una o varias partes del comportamiento, pero sólo elegimos una parte a partir de la cual se comunica externamente en cada ocasión.

Cuando enfrentamos una situación difícil, se pueden producir diferentes reacciones provenientes de las seis partes del comportamiento. En ocasiones nos encontraremos enfrentando con facilidad situaciones difíciles, solucionándolas una tras otra. Evaluaremos las alternativas y seleccionaremos la solución más adecuada y beneficiosa, tanto para uno mismo como para los demás. En ese momento es la parte Razonadora la que está al mando. Otras veces, nos podemos sentir enojados o frustrados porque quizás pensamos que los que nos rodean no están haciendo su parte. Esa es la reacción típica de la parte Controladora. En otras ocasiones, nos sentiremos tristes, queriendo apartarnos de todo. Esto sucede cuando la parte Conformista actúa.

(2)

3.4 EL IMPACTO SOBRE EL CLIENTE

Cuando observamos cualquier situación nuestra reacción depende del diálogo que se desarrolla entre las distintas partes del comportamiento. Reaccionaremos ante la situación basados en nuestros propios valores.

Cada uno de nosotros tiene una forma diferente de percibir lo que está sucediendo a nuestro alrededor. Resulta claro que dos personas raramente están por completo de acuerdo con respecto a una situación dada.

El menospreciar a un cliente o a su problema es una forma segura de despertar la ira de ese cliente. Para evitar mostrar menosprecio, comience por reemplazar las frases que se deben evitar.

Cuando tomamos en serio el problema del cliente y no abrimos juicios sobre el problema, estamos demostrando al cliente que aceptamos su marco de referencia, que está bien que él se sienta como se siente con respecto al problema (aunque no pensemos o sintamos lo mismo).

Cuando asumimos la responsabilidad de resolver el problema y nos abocamos a *ocuparnos del cliente*, estaremos ayudando a la organización, al cliente y también a elevar *nuestro valor como profesional*.

Algunas veces deberemos hacer un seguimiento del problema dentro de la organización, para asegurarnos que el cliente quede satisfecho. Cuando aceptamos la responsabilidad del problema, tenemos la posibilidad de “encantar” al cliente y podemos obtener una calificación sobresaliente por parte del mismo

3.5 COMO REDUCIR EL ESTRES

En cierto sentido, cuando experimentamos algún sentimiento, es que hemos dejado que alguien o que alguna situación nos controle. Es como si alguien hubiera apretado un botón y respondiéramos casi automáticamente, y a veces de formas que ni siquiera nos agradan.

Si acumulamos sentimientos negativos, tarde o temprano llegaremos al punto “límite” y podríamos descargar estos sentimientos en otra persona. Aún cuando no descarguemos los sentimientos en alguien más, estos persistirán por un tiempo.

Existen distintos tipos de sentimientos negativos. Algunas personas siempre buscan motivos para enfurecerse. Algunas personas se deprimen, se encogen de hombros y dicen cosas como: "No me importa", "Me rindo". Otros pueden ser envidiosos y sentir que los demás siempre tienen más y hacen cosas más excitantes que ellos. Todos conocemos a las personas que se preocupan mucho y muestran ansiedad ante situaciones nuevas. Algunas otras son pesimistas, cínicas o personas que por lo general se sienten mal suceda lo que suceda.

Algunas veces podremos estar descargando algunos de nuestros sentimientos negativos en un cliente. Puede ser que hayamos acumulado algunos sentimientos negativos en el hogar antes de llegar al trabajo, o durante el día. El primer cliente que diga algo fuera de lugar puede recibir la descarga de esos sentimientos acumulados.

No obstante, lo que sucede más a menudo es que el cliente descargue sus sentimientos negativos en nosotros. Quizá el cliente tuvo una mala experiencia con la organización. El método más sencillo para evitar la acumulación de sentimientos negativos es, permanecer en la parte Razonadora, puesto que no manipula ni acumula sentimientos negativos.

Podemos evitar la acumulación de sentimientos negativos si cambiamos nuestras expectativas con respecto a los demás y a los hechos. Si tenemos expectativas muy elevadas o muy específicas con respecto al comportamiento de los demás, podemos decepcionarnos con frecuencia. Si parece que los demás nos defraudan con frecuencia, puede ser que estemos esperando demasiado de ellos, o puede ser también que no los estamos dejando saber lo que esperamos de ellos. Si esperamos que los demás sepan de manera automática lo que queremos, en realidad, estaríamos pidiendo que nos leyeran el pensamiento. Cuando interpretamos los "motivos de los demás y damos por hecho cosas que no hemos verificado, también acumularemos sentimientos negativos.

Por otro lado, cuando aceptamos a los demás tal como son, y cuando aceptamos los hechos tal como ocurren, acumularemos menos sentimientos negativos.

Cuando nos sentimos defraudados por alguien, podemos mirar el comportamiento de esa persona de manera positiva dando por hecho que detrás de cada comportamiento subyace una intención positiva. Esto nos evitará presumir la existencia de un motivo negativo, y también de tener expectativas que no se cumplen.

Podemos evitar la acumulación de sentimientos negativos que los demás descargan en nosotros tomando la decisión de no reaccionar frente a los sentimientos de los demás. Podemos hacer de cuenta que esos sentimientos no están dirigidos a uno mismo personalmente, sino que están dirigidos hacia "algo" más.

Al tratar a los clientes difíciles es importante saber que es su furia y su problema. Debemos estar dispuestos a ayudarlos pero no asumiremos la responsabilidad por los sentimientos de ellos, sólo debemos responsabilizarnos por nuestros propios sentimientos. (Esto no se le dice al cliente, sólo lo decimos para nosotros mismos). Con el uso de esta técnica, podremos permanecer calmados, y evitamos que los sentimientos de los demás nos controlen. Así terminará el día mucho menos cansado y frustrante.

3.5.1 COMO PERMANECER LIBRE DE ESTRES

El estrés laboral se genera al involucrarse emocionalmente en situaciones difíciles. Por ello uno de los reductores del estrés más efectivo es tener la habilidad de convertir las situaciones emocionales en interacciones desprovistas de emoción y productivas.

En el lugar de trabajo puede haber mucho aturdimiento. A la mayoría de nosotros nos resulta especialmente difícil escuchar a una persona cuando ésta está molesta porque podemos estar estresados. Para escuchar se necesita un alto grado de concentración. En el momento en que uno se desconcentra, el oponente gana un punto. Una forma de asegurarse de que está escuchando y permanecer calmado y libre de estrés, la parte Razonadora debe asumir el control. Para ello es recomendable tomar notas, y si estamos con el cliente es recomendable mantener el contacto visual.

Estas son formas psicológicas de mantener un nivel elevado de concentración al escuchar. La forma de mantener a la parte Razonadora al mando es haciendo preguntas, ya sea en voz alta al cliente, o para nuestro interior y mantenerse alerta acerca de lo que está pasando para captar toda la información necesaria. (3)

3.6 COMO ESTABLECER RELACIONES ARMONIOSAS

Hay un conjunto de habilidades que se deben usar cuando el cliente está molesto, enojado, o en general, cuando sus sentimientos están exacerbados.

A. Moverse a la Parte Razonadora y Abordar el Tema de Negocios. Podemos decidir ir directamente al nivel de negocios e ignorar las emociones del cliente con la esperanza de mover al cliente a su parte Razonadora y resolver la situación. Hay tres formas de dirigir la conversación hacia el Nivel de Negocios: preguntas, información y opciones. Podemos hacer preguntas para que la conversación vuelva a su carril, podemos darle al cliente información que dirija la interacción hacia una resolución u ofrecerle alternativa que lo alejen de la situación actual y le permitan considerar otras opciones.

B. Escuchar Reflexivamente. Esta es la alternativa adecuada cuando un cliente está preocupado, frustrado, confuso, inquieto, o en general molesto, y se está quejando. Sin embargo, no es adecuado cuando está enojado. Esta técnica permite observar los sentimientos del cliente y ayuda a mantener el foco de atención en el cliente. El resultado de ello es obtener más información, con lo cual podemos movernos rápidamente al Nivel de Negocios.

C. Empatía - Ponerse de Su Lado. Es una de las habilidades que se pueden usar cuando el cliente está molesto. Es una manera de comunicar a través de la parte razonadora, que aceptamos el punto de vista del cliente y sus sentimientos. Básicamente transmitimos el mensaje "Entiendo cómo se siente". Al escuchar con Empatía, nos ponemos del lado del cliente y ello hace que se establezca una relación armoniosa con la persona.

D. Cambiar la Perspectiva. Esta técnica se emplea cuando usamos frases como *“Otra persona con quien hablé recientemente, se sintió igual que usted.* Esta técnica saca al cliente de la posición singular “Yo” y le brinda una nueva perspectiva de los demás. El cliente ya no es la *única víctima, otros comparten su punto de vista.* Esto se denomina cambiar la perspectiva.

E. Responder a las Quejas. Cuando el cliente presenta una queja, es conveniente utilizar primero las Habilidades para Diluir las Emociones, luego, disculparnos y a continuación dar información que podría ayudar a resolver la dificultad y finalmente hacer una pregunta para remediar la situación.

F. Nuevo Punto de Vista. A veces podemos querer cambiar el punto de vista del cliente. Esto se denomina *“Reformulación”.* Es similar a dar información, sólo que en lugar de dar información objetiva, se da una opinión diferente u otra forma de ver la misma cosa. La clave es incluir en la reformulación información que beneficie al cliente.

3.7 COMO GENERAR RESULTADOS POSITIVOS

A veces nos gustaría dar la impresión de que nuestra área y la organización para la que trabajamos son perfectas, de que no cometemos errores. También a veces damos a entender que las computadoras no cometen errores. Dado que el hombre no es perfecto, el aceptar sus imperfecciones y las de su área u organización es ser realista. Cuando aparentamos perfección los clientes sienten frustración. Ellos saben que se pueden cometer errores, y se preguntan que otros desafortunados le estarán ocultando.

Lo importante es reconocer el error, corregirlo y seguir adelante. Debemos ver el error como una oportunidad para reparar la confianza del cliente y crear una Experiencia Positiva y Memorable para el cliente. Cuando parece que el determinada área ha cometido un error, existe una forma de responder sin decir “lo siento”: la expresión, el tono de voz y el lenguaje corporal deben reflejar preocupación. Puede ser que sea necesario continuar con respuestas que reflejen una Preocupación Intensificada.

Esto tendrá un efecto calmante sobre el cliente. Después de todo si el cliente siente que estamos preocupados, sabrá que nos ocuparemos del tema. Si utilizamos la empatía y hacemos preguntas encontraremos que el cliente se calma y se torna más razonable.

Sin embargo, lo importante es el resultado para el cliente. Si dicho resultado es el sentimiento de que estamos realmente preocupados por el cliente, entonces habremos hecho lo que el cliente quería - satisfacer sus necesidades a Nivel Humano. Y una vez que investigamos - si descubrimos que no hubo error - el cliente sentirá que nos preocupamos por él en forma personal. Si hubo un error, entonces es el momento de ofrecer una disculpa y describir el curso de acción tomado para corregirlo.

Algunas organizaciones eligen además dar un "valor agregado" -dándo al cliente alguna muestra pequeña de disculpa - cuando se comete un error. Esto puede consistir en enviarle al cliente una nota de disculpas personalizada, flores, llamarlo personalmente, o cualquier otra cosa, para que esta situación se convierta en una Experiencia Positiva y Memorable para el cliente. Las organizaciones que hacen esto comprueban que los errores se convierten en oportunidades para demostrar su preocupación e interés por los clientes. Cuando la reparación es adecuada, el cliente se siente bien con la organización.

Si la organización descubre que tiene que estar "reparando" la confianza del cliente con demasiada frecuencia, quizás deba examinar el aspecto relacionado con el producto o servicio básicos de la organización. Para este caso se puede mejorar la situación utilizando respuestas del Nivel Humano, sin embargo, también deberán investigarse las causas de estos recurrentes problemas de calidad.

El objetivo en cualquier actividad relacionada con la prestación de servicios al cliente es el de satisfacer sus necesidades y requerimientos, es decir, decirle SI al cliente. Por lo tanto, tener que decir NO requiere especial atención.

Hay cosas que nuestra organización está "DISPUESTA A" y "PUEDE" hacer. Es decir la organización desea proporcionar lo que el cliente necesita y está capacitada para hacerlo, puesto que cuenta con la gente, los recursos y los procedimientos para hacerlo. En este caso se puede decir SI al cliente y no hay ningún problema.

“Estar Dispuesto a” pero “No poder”: Las dificultades surgen cuando los clientes piden cosas que la organización está “DISPUESTA A” hacer pero “NO PUEDEN”. Existen maneras especiales de denegar el pedido de un cliente en una situación del tipo “estar dispuesto a” pero “no poder”. La empatía seguida de información funcionan bien cuando hay que explicar por qué no se puede atender un pedido. Por ejemplo el cliente quiere una copia de sus estados de cuenta de los últimos cinco años en diez minutos, pero el área de Operaciones donde están los archivos se encuentra en otro edificio o cuando la ley federal prohíbe estrictamente revelar información comercial de un cliente a terceros.

“Poder” pero “No estar dispuesto a”: Estas son las cosas que pueden perjudicar a la organización, deteriorar la confianza del cliente y dañar a los clientes y empleados. Las situaciones del tipo “PODER” pero “NO ESTAR DISPUESTO A” son las más difíciles de manejar. El cliente sabe que usted podría hacerlo, pero su área o la organización eligen no hacerlo.

Finalmente están las situaciones “excepcionales” ante las cuales la organización presumiblemente podría decir “sí”, si las circunstancias lo justificaran. Esta es una oportunidad para recurrir a nuestra creatividad. Puede existir la posibilidad de convencer a alguna persona de la organización para que nos ayuden, o podemos encontrar la forma alternativa de resolver el problema. Debemos ser cautelosos con esta técnica y usarla sólo cuando estemos seguros de que hay posibilidades de satisfacer la necesidad del cliente. La mayoría de los clientes apreciará el esfuerzo y hará lo que le digamos. Otros clientes pueden requerir mayor tiempo, y otros pocos terminarán exigiendo hablar con el supervisor.

3.8 RELACIONES EXTRAORDINARIAS CON LOS CLIENTES

Las cuatro cosas que el cliente Desea. Servicio esmerado y amable, flexibilidad, resolución de problemas, y reparación.

La calificación que el cliente otorga nos dice como el cliente clasifica su experiencia. Para “encantar” al cliente será necesario tener tanto interacciones a Nivel Humano como un *producto o servicio básicos, de alta calidad.*

(4)

-
- (1) Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *In search of excellence*, New York, Warner books, 1982.
 - (2) Kristin Anderson y Ron Zemke, *Ofrezca un Servicio 5 estrellas*, Editorial Vergara, Buenos Aires 1995, p.70
 - (3) Fred C. Poppe, *50 Reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, México 1989.
 - (4) Charles C. Poirier y William F. Houser, *Alianzas empresariales para la mejora continua. Cómo forjar alianzas duraderas entre empleados, proveedores y clientes*, Panorama Editorial, México, 1994.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1 ESTRATEGIA PARA ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO

I. ENCONTRAR Y RETENER PERSONAL DE PRIMERA CALIDAD

Para servir a los clientes mejor que los competidores, se debe contar con personal que esté dispuesto a hacer que esto suceda y que sea capaz de lograrlo. Para ello es necesario ser sumamente selectivo. No tendremos clientes satisfechos y leales si no comenzamos con el personal adecuado. Una vez hallados los empleados competentes es necesario entrenarlos muy bien en los conocimientos y habilidades necesarias para el éxito, asignándoles tareas desafiantes y manteniendo su interés en la labor de la organización. Los miembros de un equipo de servicio deben tener habilidades para el trato personal; sus modos de hablar, escuchar, conversar e interactuar deberían parecer naturales, amistosos y adecuados a la situación. Deben ser hábiles para manejar sus propias emociones y no ser susceptibles al contagioso "virus del estrés" que afecta a algunos clientes resentidos. Tienen que saber reconocer y solucionar los problemas de los clientes y demostrar su deseo de ayudarles a resolver la situación de la mejor manera posible. Los buenos proveedores de un servicio deben ser flexibles para adaptarse a los cambios, necesitan aprender todo el tiempo, ser bastante seguros de sí mismos e investigar a la organización para averiguar cómo funcionan las cosas realmente.

Consejos para seleccionar al personal:

- Identificar las habilidades necesarias para el puesto
- Hacer una "prueba de actuación a los postulantes
- Utilizar métodos múltiples de selección como: entrevistas, examen preliminar, etc.
- Emplear personal para el puesto y no sobreponer las creencias, afinidades y valores personales en el proceso de selección.

El personal ya no puede ser tratado como piezas intercambiables. Su buen rendimiento es un componente clave de su capacidad para satisfacer a los clientes. En los últimos años las oportunidades para encontrar la cantidad de empleados competentes son mucho mayores, puesto que tenemos un mercado laboral restringido. El desafío es encontrar *personal que pueda hacer su trabajo que pueda seguir aprendiendo, de modo de estar en condiciones de hacer la tarea mañana, que sea capaz de manejar a los clientes y que pueda resolver sus problemas*. Estos individuos deben saber actuar en situaciones inusuales y únicas, mantener su equilibrio bajo las presiones y actuar en el mejor interés del cliente, sin comprometer a la compañía.

Una vez que haya atraído al personal tendrá que esforzarse por mantenerlo. Las compañías que retienen a sus profesionales conservan también a sus clientes. La relación es directa y se da prácticamente en todos los ámbitos. Si los clientes pueden tratar con la misma persona que les atendió la última vez, también pueden esperar que las mismas cosas que salieron bien en la primera oportunidad vuelvan a salir bien en la segunda. Cuando cada nuevo encuentro es manejado por una cara y voz *extrañas*, la empresa tiene que demostrarles nuevamente su confiabilidad y solidez.

La satisfacción del cliente con un servicio está directamente relacionada con la satisfacción que experimenta el empleado en su tarea. Las circunstancias actuales son tales que hay pocos puestos disponibles y muchos empleados que aspiran a ellos, y por tanto la gente lo tolera todo por necesidad. *Pero tan pronto como las condiciones mejoren, los que tienen más destreza e iniciativa y que deseamos retener, se irán.*

Medios para retener a los empleados:

- Remuneración. No es suficiente que las organizaciones que se distinguen por sus servicios paguen por encima del promedio de su industria.
- Trato especial. Consiste en respetar los intereses individuales y reconocer las necesidades y valores de cada individuo.
- Contratos y gratificaciones especiales. Relacionar determinados logros con gratificaciones especiales. Del mismo modo la asignación de un lugar de estacionamiento, entradas para eventos deportivos y culturales, descuentos sobre los productos y servicios de la compañía, entre otros.
- Entrenamiento. Lo cual ayuda a perfeccionar las tareas, desarrollar nuevas habilidades o perfeccionar las que ya poseen.
- Entrenamiento cruzado (Cross Training). Cuantas más habilidades pueda adquirir el personal, más valioso será para la organización, y le ayudará a la organización a responder a los requerimientos imprevistos. Por ejemplo reemplazar a otro empleado que deja su puesto, por sobrecarga laboral o para responder a los nuevos requerimientos y oportunidades.
- Desplazamiento lateral de las tareas. Se utiliza para compensar y motivar al personal que no puede ascender en la escala jerárquica.
- Empowerment. Hay mucha gente en nuestras organizaciones capaz de hacer mucho más de lo que le hemos pedido. Cuánta más responsabilidad asuman en su tarea, más probable será que se comprometan con ella.
- Premio y reconocimiento. No sólo por los años de servicio sino por los logros obtenidos en la carrera.

II. CONOCER A PROFUNDIDAD A LOS CLIENTES

Significa invertir tiempo para escuchar, comprender y responder a las cambiantes expectativas de los clientes. Conocerse mutuamente lo suficiente como para anticiparse a las oportunidades y problemas de cada uno y poder trabajar juntos sobre las estrategias y soluciones.

Los consumidores ya no constituyen mercados masivos amorfos y monótonos. Son grupos reducidos, específicos, con sus propios y exclusivos puntos de vista de lo que constituye un servicio de calidad. Los clientes que se han formado una clara opinión con respecto a la organización, ya sea positiva o negativa, son los que tienen mayores o menores probabilidades de volver a hacer negocios con la empresa. Si la empresa no muestra interés en los clientes, ellos no mostrarán interés en ella. Si la organización no confía en ellos, ellos tampoco confiarán en la organización. Los consumidores están volviéndose cada vez más emocionales con respecto al trato que reciben en materia de servicios. Necesitamos conocer a los clientes con mucho más detalle que antes. Sus expectativas cambian de un día al otro, mucho más rápidamente que los productos. Su lealtad es algo difícil de obtener, y se desvanece fácilmente. Vale la pena escuchar sus opiniones.

“Si buscáramos la perfección, podríamos alcanzar la excelencia”. La calidad no se mejora, a no ser que se le mida. Los esfuerzos en la calidad de los servicios pueden y deben tener como objetivo el “cero defecto”. Si la meta industrial es alcanzar los cero defectos, la meta del servicio debe llegar a ser la “cero deserción”. La inversión inteligente consiste en no dejar escapar al cliente. Los clientes leales generan más ganancia con el tiempo. El único nivel de calidad aceptable es del 100%, este es el único porcentaje que los clientes realmente aceptarán. Es posible hacer de una norma estricta de calidad en el servicio una meta real.

Inevitablemente, las cosas pueden salir mal en el transcurso de una relación. Y cuando eso ocurre, necesitamos saber por qué, y cuanto antes mejor. Así como las relaciones personales tienen sus asperezas ocasionales, también la relación con el cliente tiene sus altibajos. Una relación con el cliente sólida y durable debe estar fundamentada en una comunicación clara y abierta, ya se trate de una circunstancia favorable o desfavorable. Los clientes que se toman el tiempo para plantearnos sus problemas o nos indican de qué manera podemos responder mejor a sus necesidades son clientes que piensan que nos preocupamos por ellos, y son una mina de oro para la empresa.

Existen tres razones por las cuales los clientes optan por retirarse y buscar otro proveedor antes que quedarse y tratar de resolver el problema con la empresa:

- Los clientes no creen que el problema le preocupe a la empresa
- No tienen ninguna esperanza de que algo bueno vaya a ocurrir
- Temen que el proveedor del servicio encontrará un medio de ejercer represalias *contra ellos*.

Aun cuando los clientes no expresen su descontento, vale la pena señalar que lo expresan a muchas otras personas. Los clientes insatisfechos que son debidamente atendidos pueden llegar a ser aún más leales que los clientes que jamás han tenido un problema.

La preocupación por los detalles es una de las principales características de un servicio con un nivel superior de calidad. No son los detalles en sí mismos lo que cuenta, sino la importancia relativa que el cliente les asigna. Es necesario evaluar el servicio desde el punto de vista de los clientes. Si la experiencia responde a sus expectativas, ellos la juzgarán *satisfactoria*, aunque difícilmente recordable. Si resulta diferente a lo que esperaban, será *en cambio más memorable*, precisamente porque la calidad es inferior o superior a la esperada. Los clientes consideran dos factores: *el proceso y el resultado*: lo que experimentan y lo que obtienen. Ambas cosas deben responder a sus expectativas para que el servicio sea considerado satisfactorio.

El concepto de asociación de servicio por lo general significa una relación de largo plazo. Se fundamenta en una forma de servicio incondicional en el cual el proveedor se despreocupa conscientemente de los costos en el corto plazo para sentar las bases de una relación duradera. Las asociaciones de servicios no sólo son económicamente más redituables, sino que pueden tolerar más errores y producir mayores ganancias intrínsecas que la transacción tradicional fundada en los encuentros proveedor-cliente.

III. CENTRARSE EN EL OBJETIVO BASICO DE LA EMPRESA

Se debe definir por escrito y en detalle qué es lo que pretende significar la organización. Se necesita definir y formular cuidadosamente su propia enunciación estratégica del servicio. Por ejemplo: "La llave del mundo" o "No salga sin ella". Y establecer quiénes son los clientes, y qué es lo que la empresa hace de valioso para ellos y cómo los clientes reconocerán el producto o servicio que la empresa les brinda. Definir qué es lo que la empresa está intentando lograr para y con los clientes le ayudará al personal a comprender el motivo de la tarea que realizan.

Estableciendo objetivos se contribuye a crear un servicio de alta calidad de la siguiente manera:

- Si la empresa no cuenta con una definición de lo que significa un buen servicio, las posibilidades de alcanzar una alta calificación por parte de los clientes son de un 30%
- Si se cuenta con una definición muy general, las posibilidades de obtener una alta calificación de los clientes son de un 50%
- Si se cuenta con una definición detallada de lo que significa un buen servicio –definida tanto en el contexto del cliente como de la compañía, comunicada debidamente al personal y ajustada a las normas- las posibilidades de obtener esa alta calificación llegan al 90% (1)

Para la formulación de la estrategia de servicio se requiere:

- Identificar a los clientes claves
- Identificar la principal contribución a los clientes
- Decidir en qué pretende destacar la empresa

Y una vez formulada la estrategia, ésta se debe comunicar en reiteradas oportunidades. La estrategia no significará nada si los superiores y los empleados no pueden actuar de conformidad con ella.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

IV. HACER VIABLE Y SENCILLA LA PRESTACION DEL SERVICIO

Un sistema de servicio bien estructurado hará que sea más fácil *efectuar operaciones*. Lo que la *estrategia del servicio promete es lo que el sistema puede ofrecer*.

Los sistemas, las reglas, políticas y procedimientos son necesarios. Sin embargo es importante lograr que la transacción sea lo menos dificultosa posible y positivamente recordable. El personal no cuenta con otra cosa que con el sistema y sus habilidades para satisfacer a los clientes.

Es inevitable que se establezcan normas. Las normas eficaces servirán a su personal, y a través de él a los clientes. Al evaluar el sistema de servicio, *debemos recordar que lo que rige es la necesidad del cliente*. El proveedor eficiente de un servicio planea y mantiene el sistema de atención de conformidad con la pretensión del cliente.

El personal sólo puede ser eficiente si su sistema se lo permite. Cuanto más fácil, simple, ágil y favorable pueda hacerse para los clientes y empleados, más dispuestos estarán a utilizarlo y más se capacitarán para ello.

La calidad para el cliente es el rendimiento del sistema de prestación desde el punto de vista del cliente. La calidad técnica es la evaluación de todos los procedimientos y mecanismos que deben funcionar bien si el sistema opera efectiva y eficientemente. En las organizaciones donde se mantienen amplios contactos telefónicos con el cliente, las estimaciones más frecuentes acerca del sistema de prestación son la duración de las conversaciones y la cantidad de llamadas antes de atender el teléfono. Sin embargo, los clientes a quienes se les ha interrogado acerca de los contactos con esas compañías pocas veces citan uno u otro motivo. Les interesa más conseguir la información que necesitan, resolver su problema en el primer contacto, y no tener que aguardar demasiado en la línea o que les comuniquen con un odioso sistema de grabaciones. Estos sistemas han sido automatizados como un sistema de supervisión y evaluación del personal y dichos sistemas sueñen mejorar la productividad. Sin embargo el servicio no es el objetivo de estos sistemas de evaluación, sino la autoridad y la responsabilidad.

Si habláramos con uno de esos empleados del servicio conectados con uno de esos cronómetros electrónicos, nos revelarían que: 1) se sienten ofendidos por la falta de confianza en ellos, y 2) han aprendido a manipular el sistema como una táctica en defensa propia.

Quien presta un gran servicio obtiene grandes recompensas. Algunos ejemplos de valores agregados al servicio son:

- Programar los envíos para que lleguen cuando el cliente los necesita, no simplemente cuando es conveniente para el transportista.
- Modificar las fechas y formularios de las facturas para adaptarlas al sistema del cliente.
- Introducir modificaciones en el producto para adaptarlo a las necesidades y particularidades del cliente.
- Aplicar descuentos especiales a los pedidos efectuados con mucha anticipación.

Otra forma de valor agregado deriva de la flexibilización periódica del sistema sobre una base creativa y agradable para el cliente. A menudo estos son pequeños gestos memorables que los clientes recuerdan pero que reflejan el buen planeamiento del sistema "Hacer un kilómetro extra en el servicio es un honor, no una obligación". -Hal Stringer, Presidente de Peerless Systems, Inc.

Ningún sistema de servicio es o será 100% perfecto. Tarde o temprano, algo puede salir mal. Cuando eso ocurre, la respuesta del personal no sólo puede mejorar o empeorar la situación, sino que puede convertir la frustración del cliente en satisfacción. De allí el término de *recuperación*.

La recuperación del servicio incluye todas las medidas que el personal toma para hacer que un cliente decepcionado recobre un estado de satisfacción. Es eficaz cuando se planea y se maneja. Es un sistema que debe ser concebido y utilizado exactamente como cualquier otro sistema de la empresa. Y el personal tiene que saber cómo hacer para que opere en beneficio del cliente.

Aun cuando el sistema de prestación sea significativamente mejor que el del competidor más próximo, no existe ninguna razón para conformarse. El cambio, la innovación y la experimentación deben ser un estilo de vida para los gerentes. El mejoramiento sostenido ha llegado a ser una manera de actuar y de pensar.

V. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

Lo ideal sería incorporar empleados cuyas ideas y actitudes fueran abiertas y estuvieran libres de una serie de malos hábitos y experiencias. Una investigación de Corning Glass muestra que un proceso de orientación de los nuevos empleados bien estructurado y supervisado hace que disminuya en dos dígitos la rotación del nuevo personal. Esto reduce los costos de empleo y de entrenamiento, eleva la retención del personal experimentado (que tiene una idea más amplia y profunda de las necesidades del cliente), y estabiliza los equipos de trabajo. El tiempo que transcurre hasta que el nuevo personal alcanza su plena productividad se reduce de cinco a tres meses si los empleados han sido debidamente orientados con respecto a la compañía en general ya su tarea y departamento en particular. (2)

Es imprescindible poner a un nuevo empleado en el sitio debido y entrenarle con la mira puesta en el servicio de su organización. Desarrollar, consolidar y mantener una ventaja competitiva en lo que respecta a las habilidades del personal tiene un sentido estratégico. En las organizaciones con un servicio sobresaliente, el entrenamiento y desarrollo del personal es considerado como un proceso interminable, que incluye la educación formal, la capacitación en la tarea, la experiencia guiada, la instrucción eficiente, la evaluación de los resultados y el sólido apoyo de la organización para el aprendizaje.

Proporcionar más y mejor entrenamiento al personal debe crear una ventaja significativa en el mercado. Los empleados que reciben un entrenamiento formal alcanzan niveles de rendimiento estándar más rápidamente (un 72% más rápido), producen menos gasto (70% menos) y son más hábiles para identificar y resolver los problemas del cliente (130% superiores) que los empleados que aprenden sus tareas a través de la experimentación y el muy ineficiente método de hacerle preguntas a un compañero.

Además los empleados que reciben una cantidad significativa de entrenamiento regular permanecen más tiempo en la empresa y reciben mejores calificaciones en conocimiento, habilidad y esmero en el trato con los clientes. (3)

El entrenamiento debe contribuir a servir mejor a los clientes. Hay cuatro clases de habilidades que los empleados que están en contacto con el cliente necesitan adquirir para hacer bien su tarea: la capacidad técnica, las habilidades interpersonales, el conocimiento del producto y el servicio y el conocimiento del cliente. Incluso los empleados experimentados necesitan refrescar sus conocimientos de vez en cuando. Este entrenamiento debería ser considerado como natural y complementario, no como la respuesta a una deficiencia.

El entrenamiento es demasiado importante para ser administrado deficientemente o por personas que no desean asumir la responsabilidad. El gasto por entrenamiento no es lo que cuesta entrenar a los empleados, sino lo que cuesta no entrenarlos. Después de impartir un curso, la experiencia durante éste pudo haber sido importante, el tiempo invertido altamente productivo y estimulante, pero sí no ocurre nada diferente al regresar del curso, el ímpetu se perderá. Esta es la razón principal por la que los cursos no surten efecto. Una vez que los empleados retornan a sus tareas, se les debe alentar y apoyar en el uso de las nuevas habilidades e información. Los empleados necesitan tiempo, incentivo y práctica, a fin de abandonar los viejos hábitos y adoptar las nuevas modalidades de trabajo.

Un empleado capacitado puede manejar más eficazmente la relación con el cliente. Para el cliente, un empleado capacitado es un importante indicio sobre la orientación del servicio que brinda la organización. El personal capacitado expresa que la compañía está verdaderamente orientada a la satisfacción del cliente.

Al entrenar al personal no una vez sino constantemente, se le proporciona no sólo idoneidad sino conocimiento. Y así como la idoneidad promueve la seguridad y la confianza, el conocimiento desarrolla la autoridad para decidir.

VI. COMPROMETER AL PERSONAL

El *compromiso* es la *intervención* del empleado no sólo en la *tarea habitual* de la *organización*, sino también en las *decisiones*. Los empleados comprometidos trascienden voluntariamente los aspectos rudimentarios de su *tarea* para asumir la *función* de *identificar* y *resolver* los *problemas*. Los empleados que son alentados a participar en la *identificación* o *resolución* de un *problema* esperan que sus *ideas* se *consideren*.

El personal actúa con *iniciativa* si siente que su *trabajo* *persigue* un *propósito* más *importante* que la *simple* *tarea* *rutinaria*. Para que los empleados que se ocupan de la *atención* al *público* actúen con *iniciativa* deben estar *persuadidos* de que su *propósito* es "*hacer feliz al cliente*" o "*hacer que el servicio* de los *resultados* *esperados*."

VII. RECONOCER Y RECOMPENSAR LOS EXITOS

Un *elogio oportuno* es el *elemento motivador* más *poderoso* de que *dispone* un *gerente*. El *reconocimiento efectivo* y la *recompensa* *estimulan* la *cooperación* *voluntaria* y la *dedicación* a la *tarea*. La *recompensa* por lo general *significa* *dinero*: *salario* y *bonificaciones*, *premios* en *efectivo*, *incentivos* *financieros* y otras *retribuciones* *tangibles*. El *reconocimiento* es *concedido* por *invertir* un *tiempo* *extra* en un *cliente*, por *ir* un *paso* más *allá* de las *expectativas* *habituales*, por *tratar* de que las *necesidades* y *expectativas* del *cliente* sean *satisfechas* y por *buscar* *maneras* de *hacer* lo *mejor*, con *más* *rapidez* y *eficacia*.

Los *empleados* *saben* que la *calidad* del *trabajo* es la *clave* para *continuar* *recibiendo* ese *valioso* *reconocimiento* por su *rendimiento*. La *información* que *responde* *genuinamente* a *preguntas* del tipo "*cómo* lo *estoy* *haciendo*" —que el *personal* puede *utilizar* para *confirmar* su *desempeño*— se *denomina* "*retroalimentación*" o *feed-back* (en *inglés*).

La retroalimentación opera mejor cuando se suministra en relación con una meta específica de calidad y debe ser inmediatamente comunicada tan pronto como se haya completado el servicio prestado. Cuanto antes reciban la información los empleados, más se interesarán y más fácilmente relacionarán sus conductas específicas con la calidad del servicio o con la satisfacción del cliente. La retroalimentación debe comunicarse a la persona o equipo que desarrolla la tarea, después los aspectos relevantes deberían comunicarse a todos los niveles de la organización. Todos tienen necesidad de saber cómo está rindiendo la organización. La retroalimentación debería desplegarse en forma gráfica, un gráfico bien concebido puede darles a los empleados un cuadro general y una instantánea de los detalles al mismo tiempo.

La celebración es una forma de reconocimiento y recompensa, también es una manera de fomentar el espíritu de equipo. Para la mayoría de la gente, la sensación de formar parte de algo importante y significativo es un elemento motivador poderoso. Por ejemplo: ganar el reconocimiento al "empleado del mes". La celebración recuerda a todos que las metas y objetivos no sólo existen, sino que son estimulantes, importantes y alcanzables. La celebración debería ser el modo habitual de reconocer y recompensar el rendimiento.

Escoger el momento es importante, pero también lo es tener una razón para la celebración. Sin un componente estratégico, las celebraciones pueden convertirse en una trivialidad.

Las celebraciones son hechas para y por las personas. No hay una sola manera apropiada de celebrar. Es conveniente explorar las diferentes formas de celebración para evitar que las cosas se tornen rutinarias y predecibles.

VIII. MONITOREAR Y LIDERAR

Lo que el personal ve de sus superiores día tras día transmite un mensaje más claro y persuasivo acerca de lo que es importante para los niveles gerenciales, y surte mayor efecto que cualquier memorando, cualquier discurso o cualquier frase ingeniosa que se coloque en la pizarra con las notas del día.

La manera en que los supervisores y gerentes tratan a los clientes, proveedores, colegas y empleados sienta los verdaderos precedentes para la organización.

Para recrear el área del sistema de prestación de servicios hace falta una buena dosis de creatividad y de firme convicción de que lo que se maneja y cómo lo perciben los clientes. Ambos son decisivos para el éxito de la empresa en su conjunto. Es imprescindible tener presente las necesidades de los clientes (los resultados que buscan: el producto) y sus expectativas. Para ello podemos formularnos las siguientes cuatro preguntas:

1. Qué recuerdo pretende la empresa que se lleve el cliente de la transacción efectuada?
2. Qué otro proveedor de servicios produce esta sensación y emoción?
3. Qué área específica del sistema de prestación necesita ser mejorada, modificada o recreada? Para mejorar la calidad del servicio, cuanto más específico, es mejor.
4. Cómo se puede recrear el sector del sistema de prestación de servicios?

Cualquier cosa que se cree o se invente debe fundarse en lo que los clientes valoran y el personal puede ofrecer. Un servicio de alta calidad se recrea cada día y requiere una gestión eficaz, un buen manejo del marketing y un excelente personal, además de ofrecer buenos productos y servicios. Y exige establecer las pautas y liderar.

Existe una diferencia entre liderar y administrar. Liderar es una manera de conducirse, ya sea como gerente, supervisor o ejecutivo, que trasciende la buena administración. Un líder:

- Es capaz de establecer las pautas, características y el perfil de su unidad o división, mantener el espíritu del personal y comprometerlo en una causa.
- Tiene una visión sobre el futuro del grupo –de lo que podría lograr -, puede comunicar esa visión a los demás y obtener su contribución.
- Está dispuesto a trabajar largas horas sin quejarse a fin de alcanzar esa visión y servir como un modelo de inspiración para los demás.

-
- Es un individuo que infunde energía y la promueve.
 - Debe creer en lo que hace y disfrutar de ello, tener una visión en la cual deposite su fe para convertirla en realidad y ser capaz de comunicar esa visión de una manera creíble, comprensible y precisa.

Dar con los trabajadores adecuados, asegurarse de que estén bien entrenados, contar con las herramientas que necesitan para la tarea, y que el sistema en el cual dicho personal trabaja, esté concebido para alcanzar el éxito con los clientes, es parte de una gestión eficiente.

4.2 LA ESTRATEGIA QUE SIGUE UNA DE LAS COMPAÑÍAS MAS IMPORTANTES DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE CALIDAD COMPETITIVA EN EL AREA DE SERVICIO A CLIENTES

La estrategia que sigue esta empresa es explícita porque:

- Se encuentra impresa en los manuales de capacitación
- Se encuentra impresa en el Código de conducta de la empresa
- Una copia del Código de Conducta y de los manuales de capacitación, es entregada a todos los empleados de nuevo ingreso
- Se lleva a cabo semestralmente encuestas sobre los valores y misión, tanto de los clientes externos (establecimientos, tarjetahabientes, etc.) como de nuestros clientes internos (empleados), con el fin de evaluar el apego a la estrategia en la Operación.
- Se encuentra impresa en los tableros de información, al igual que en los monitores de información interna.

4.3 LA MISION DE LA EMPRESA OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO

Es ser la marca de Servicio mas respetada en el mundo.

La misión de una de las empresas mas importantes de servicios financieros es una misma. Para esta empresa, la misión significa la razón de ser, el propósito de nuestra vida y nuestra justificación de ser. Ella nos permite enfocar estratégicamente nuestras acciones, fijar prioridades y ser proactivos en lugar de ser reactivos. Mientras que la visión es a donde queremos llegar, que refleja lo que mas nos importa y es el resultado de lo que desea nuestro corazón y nuestra cabeza, Ambas están reflejadas como nuestra misión en esta empresa.

4.4 DEFINICION DE NEGOCIO DE UNA DE LAS COMPAÑIAS MAS IMPORTANTES DE SERVICIOS FINANCIEROS

Nuestra empresa objeto de estudio es una empresa que ofrece un enlace completo de servicios de viaje y financiamiento. La meta es brindar mejores beneficios y confort tanto a la gente que viaja como a las personas que desean efectuar consumos en su propio país.

Los medios diseñados para lograr estos servicios son:

- Las tarjetas de servicio y de crédito
- Agencias de viaje
- Cheques de viajero
- Ordenes de pago y transferencia de fondos

4.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Se deben cumplir cinco objetivos de negocios para posicionarse como la marca de servicio mas respetada en el mundo:

1. Mejorar la calidad de nuestra relación con los establecimientos afiliados
2. Rediseñar los procesos de nuestro negocio y la estructura operativa (mejora continua)
3. Incrementar la lealtad de nuestros tarjetahabientes

-
4. Reposicionar nuestros productos de crédito
 5. Reforzar nuestra posición de liderazgo en las divisiones e Tarjeta Empresarial, Viajes y Cheque de Viajero.

4.6 VALORES DE NUESTRA EMPRESA

Nuestra empresa objeto de estudio se basa y guía todas sus actividades y decisiones en sus valores. Son estos valores los que definen las pautas explícitas e implícitas orientadas al logro de nuestros objetivos. En la medida en que actuemos de acuerdo a nuestros valores, seguiremos firmes en el camino hacia la excelencia y la vanguardia en el servicio. Estos valores son las creencias de la empresa, son los estándares que influyen en cualquier aspecto de nuestro trabajo, nuestra moral, nuestra respuesta a los demás y a nuestros compromisos.

Es en estos valores, en los que nuestra empresa se apoya para poder cumplir con los objetivos y misión de la empresa. A continuación se enlistan y describen cada uno de ellos:

Anteponer siempre los intereses del Cliente. Todas nuestras actividades deben estar enfocadas a mejorar las expectativas que nuestros clientes tengan hacia el servicio que vamos a ofrecerles. Cualquier actividad que realizamos tiene como finalidad servir a aquellos que son la razón de existir de nuestra empresa; Nuestros Clientes.

Buscar continuamente la calidad en todo lo que hacemos. Cada una de las actividades que se realizan puede y debe ser mejorada continuamente. Ser hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.

Tratar a nuestra gente con respeto y dignidad. El trato digno y respetuoso hacia nuestra gente es la mejor forma de convivir diariamente a favor de un desarrollo satisfactorio de nuestras carreras. Esto incluye también el reconocimiento y recompensa que todos esperamos al hacer bien nuestro trabajo. El apoyo y ayuda que recibimos es fundamental para dar sentido a nuestra labor diaria.

Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que vivimos y trabajamos. Nuestra presencia en la comunidad implica una gran responsabilidad.

Reflejar en nuestra conducta los mas altos niveles de integridad. Conducirnos con integridad, es actuar congruentemente con lo que predicamos. El Código de Conducta de nuestra empresa es una descripción de los parámetros de integridad necesarios en la compañía.

Trabajar en equipo. Todo trabajo tiene una relación o repercusión en otras áreas y esto no solo es inevitable, sino conveniente. Para ser efectivos necesitamos del "trabajo en equipo, desde la unidad mas pequeña hasta la empresa como un todo". En la medida en que cooperemos unos con otros, podremos responder mas rápida y efectivamente a los requerimientos de nuestros clientes y de nuestra empresa.

4.6.1 ACTITUDES QUE REFLEJAN LOS VALORES DE UNA DE LAS COMPAÑIAS MAS IMPORTANTES DE SERVICIOS FINANCIEROS

Nuestra empresa objeto de estudio constantemente se esta involucrando en el apoyo a las comunidades en las que participa, como son:

Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que vivimos y trabajamos

La donación de \$100,000 dólares para el apoyo de víctimas del huracán que azoto las costas de Oaxaca y Guerrero

La remodelación de una iglesia

Tratar a nuestra gente con respeto y dignidad

Programas de reconocimiento para los empleados

Servicio medico gratuito y becas para estudios para empleados

Buscar continuamente la calidad en todo lo que hacemos

Un departamento de Calidad, enfocado a la mejora de procesos y monitoreo de la operación

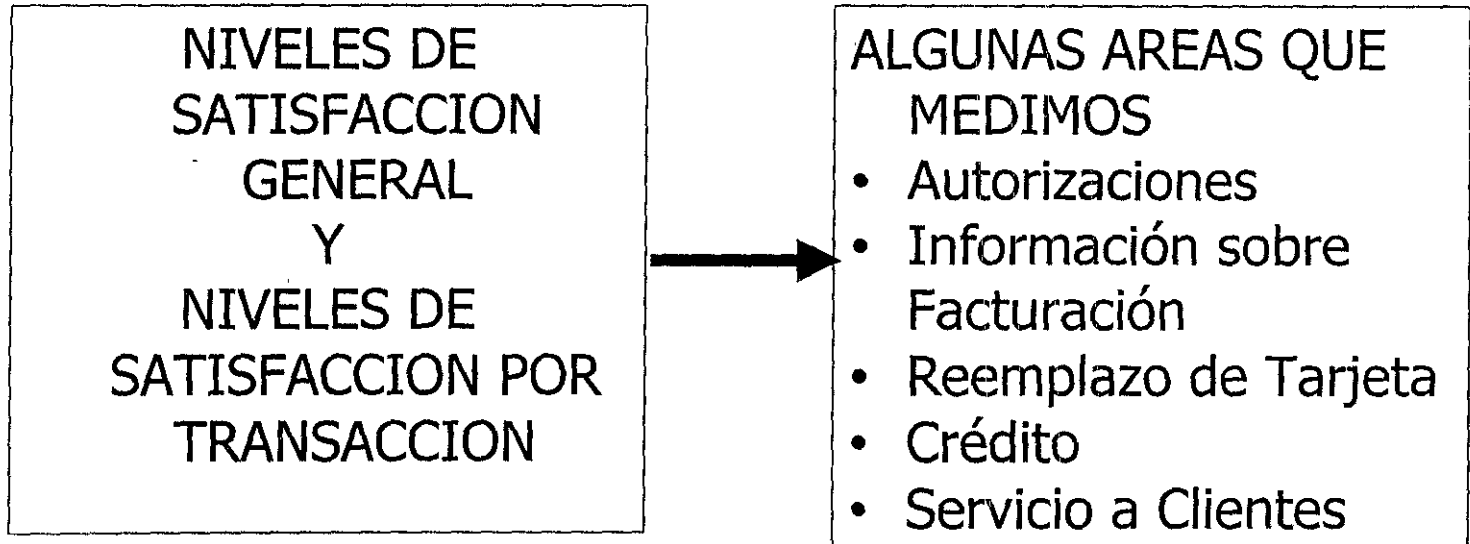
El desarrollo de equipos avanzados de monitoreo con el fin de mejorar la calidad de nuestro servicio.

4.7 IDEAS ESTRATEGICAS

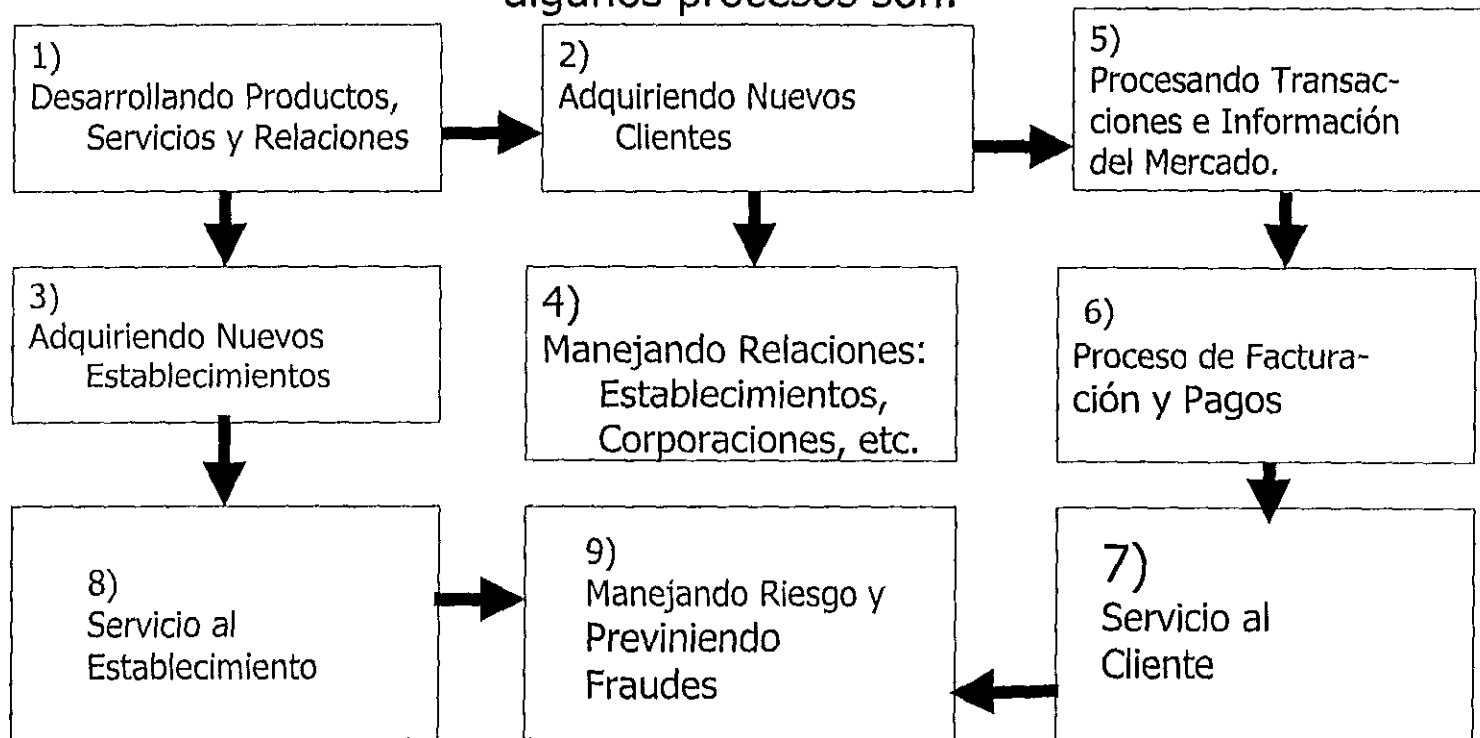
- La creación de una nueva empresa de enfoque Operativo, que compita por el procesamiento de funciones Operativas tanto internas como externas en el mercado.
- Empowerment desde la unidad más grande hasta la unidad mas pequeña
- Centros de Procesamiento a nivel mundial basados en habilidades y ventajas competitivas del Centro (Costos, eficiencias, habilidades, etc.)
- Sistemas Operativos flexibles que permitan a la empresa la flexibilidad necesaria para reaccionar a cambios o nuevos nichos de mercados.

4.8

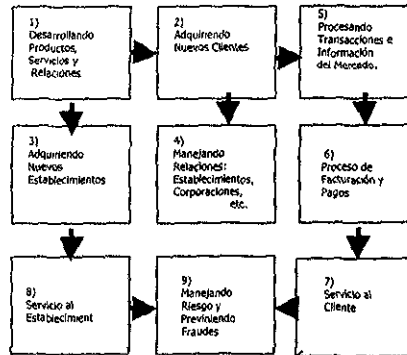
MODELO ESTRATEGICO DE SERVICIO PARA ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE CALIDAD COMPETITIVA EN EL AREA DE SERVICIO A CLIENTES
¿Cómo obtenemos la medición de la satisfacción del cliente? Preguntándole directamente... La voz del cliente refleja su satisfacción. Así es como evaluamos el valor de nuestros productos y servicios.



Las medidas de nuestros Procesos son todo aquel proceso que toca a nuestros clientes. En el negocio de Tarjetas algunos procesos son:



Todo proceso tiene indicadores de calidad que revelan la salud básica



SERVICIO AL CLIENTE:

- Representante resuelve rápidamente los problemas
- Tiempo que tarda en recibir la tarjeta
- Actitud del Representante

REEMPLAZO DE TARJETAS

- Tiempo Promedio de Contestación y el Volumen de llamadas
- Número de días para los reemplazos Normal y Emergente
- Monitoreo

Todos los indicadores de calidad nos demuestran si existe una



CAPITULO 5

CONCLUSIONES

En la actual economía orientada al servicio, construir relaciones fuertes con los clientes y brindar servicio óptimo son vistos como la única forma en la que las empresas podrán sobrevivir. Existen ciertas cualidades básicas que los clientes desean de una empresa cuando la eligen para sus transacciones: Cortesía, Atención rápida, Confiabilidad y Empatía. Por lo general, el factor de motivación no es el precio, es el buen servicio. Podemos sentir que estamos brindando un buen servicio, pero en verdad eso no importa si los clientes no piensan lo mismo. Las cualidades que requieren la mayoría de los clientes cuando buscan buen servicio son: Atención personal, Sensibilidad, Seriedad, Puntualidad, Competencia de los empleados y Buenas maneras.

Inmerso en el proceso administrativo referente a la organización, un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. Un departamento designa un área bien delimitada, una división de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. El principio de tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes. La departamentalización funcional es la base más usada para organizar actividades.

Es importante limitar el área de la autoridad funcional para preservar la integridad de los puestos administrativos. La descentralización es la dispersión de la autoridad en la organización. Los comités son grupos de personas a quienes se les encomienda algún asunto, una de sus ventajas es que los resultados obtenidos mediante el juicio grupal son superiores a los logrados mediante el juicio individual. Un comité puede establecerse para hacer recomendaciones sobre un problema, principalmente porque el presidente o el jefe del departamento no desea asumir la responsabilidad total en tomar una decisión o no quiere delegar la decisión a un subordinado.

Los comités son útiles para transmitir y compartir información. Todos los miembros del grupo pueden enterarse de un problema o proyecto simultáneamente y las decisiones e instrucciones pueden recibirse uniformemente. Los comités permiten amplia participación en la toma de decisiones.

Como empleado de servicios, una de las partes de su trabajo involucra a la comunicación. Esta implica más que el diálogo entre dos personas, también significa la comunicación no verbal, escuchar y hablar. Todas ellas son habilidades que necesitamos desarrollar si nos vamos a comunicar efectivamente con los clientes. Si no comprendemos totalmente lo que desea un individuo, no podremos cubrir sus necesidades o expectativas. Comunicarse con los clientes a través del teléfono es diferente que el hacerlo cara a cara. Al comunicarse por teléfono existen ciertas cortesías básicas que nos ayudarán a hacer que la transacción sea más amigable. En todas las formas de comunicación es importante que nos expresemos bien. La manera en la que digamos las cosas o las palabras que elijamos pueden decir más o menos de lo que habíamos previsto.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer todas las funciones de su papel a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr objetivos. La clave de esto es la existencia de un papel claro y un nivel de libertad o autoridad para apoyar las acciones de los gerentes. La esencia del liderazgo es el seguimiento, es decir la disposición de las personas a seguir lo que convierte a una persona en líder. El liderazgo y la motivación están estrechamente interconectados. Al entender la motivación, es posible apreciar mejor lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no solamente pueden responder a las motivaciones de los subordinados, sino que también las suscitan o limitan mediante el clima organizacional que desarrollan.

Los clientes también desean que el empleado de servicios muestre cierta empatía. Quieren que alguien verdaderamente comprenda cómo se sienten. La línea de fondo dentro de las relaciones con el cliente es mantenerlo feliz.

Cuando tratemos con los clientes debemos pensar en cómo nos agradecería a nosotros ser tratados. Si cometemos algún error, debemos admitirlo abiertamente y no intentar esconderlo, puesto que hacerlo sólo empeora las cosas.

Debemos aceptar nuestra responsabilidad por lo sucedido, hablar sobre las posibles soluciones y resolver el problema con prontitud. Se requiere de una persona especial para trabajar con el público. Es indispensable conocer no sólo a nuestros clientes, sino también a nosotros mismos. Debemos tener confianza y demostrar una actitud positiva en todo momento, aún cuando parezca que todo sale mal. Es importante que proyectemos una buena primera impresión. Esto se logra no sólo a través de lo que decimos sino también con nuestra forma de vestir y actuar.

Brindar buen servicio a los clientes beneficia tanto a los prestadores del servicio como a la empresa. Si los clientes están felices, continuarán haciendo transacciones comerciales con la compañía, ésta obtendrá una ganancia y el prestador del servicio una mayor seguridad laboral. Cuando se trata de trabajar con los clientes, debemos hacer un esfuerzo para ir un paso más allá. Ellos notarán el esfuerzo y, a la larga, el prestador del servicio se beneficiará.

Los clientes felices significan una empresa más redituable y eso, a su vez, se traduce en mayor seguridad laboral. El desarrollar buenas habilidades de servicio a los clientes ayuda a trabajar con más efectividad con ellos y brinda mayores satisfacciones laborales.

El servicio a los clientes es asunto de todos. Cada individuo dentro de una empresa está prestando un servicio a un cliente o sirviendo a alguien cuyo trabajo es atender al cliente. La clave del éxito en este trabajo es saber lo que esperan los clientes, cómo mantenerlos felices y la manera de tratar con ellos.

El cambio será real cuando más allá del servicio que cubre la garantía del producto, toda la empresa se sienta al servicio del cliente, que es quien paga y gracias a cuyo dinero todos cobran sus sueldos y honorarios.

El cambio será concreto cuando todos los sectores de la compañía estén involucrados en la calidad y no sólo aquellos vinculados con la fabricación. El cambio será posible cuando cada sector se sienta responsable de su tarea, asumiendo que es un sector de servicio de la otra u otras áreas de la empresa.

La organización que logra satisfacer al cliente de un modo continuo, concreta la ventaja competitiva más contundente, ganadora y rentable. Medir la satisfacción de los clientes es muy importante, pero la organización necesita además contar con un sistema de mejora continua de los procesos, que permita corregir rápidamente las insatisfacciones, solucionadas a través de las recomendaciones de los equipos de trabajo, integrados por todos aquellos que intervienen en los procesos críticos afectados.

Una parte importante de ayudar al cliente a obtener lo que desea es la definición de sus necesidades exactas. Debemos escuchar no sólo lo que el cliente dice, sino también lo que no dice.

Desarrollar una buena concordia con la gente que trabaja es tan importante como establecer buenas relaciones con sus clientes. Necesitamos la ayuda de otros empleados dentro de la empresa para servir a los clientes con efectividad. Todos en la compañía trabajan para el cliente, ya sea que sus funciones involucren el trato directo con el mismo o que trabajen con las personas que atienden a los clientes. Todos necesitan hacer un esfuerzo conjunto para brindar al cliente el mejor servicio posible.

Es mucho más fácil obtener clientes externos leales, cuando los clientes internos de la organización reciben el cuidado y apoyo necesarios. Cuando aceptamos al cliente y mostramos empatía para con su punto de vista, se crea una experiencia positiva para el cliente.

El modelo Humano - Negocios nos recuerda cuán importante es comenzar y concluir una conversación desde el Nivel Humano, y utilizar respuestas del Nivel Humano como método efectivo de calmar a un cliente enojado o molesto.

Las seis partes del comportamiento demuestran cómo cada uno de nosotros tiene diferentes modos de comportarse y que podemos elegir proactivamente cómo responder a cada parte del comportamiento que exhiba el cliente.

Las habilidades para diluir situaciones emocionales conflictivas son especialmente útiles cuando las fallas están en el producto o en el servicio básicos. Sin embargo, lo que hacemos después de la interacción puede ser muy importante para mantener la lealtad de los clientes en el futuro. Por eso, cuando hayamos resuelto una situación difícil con un cliente, debemos pensar acerca de lo que haremos después. Si la situación se generó por un proceso deficiente del área, debemos asegurarnos que dicha área tome conocimiento de ello, resolver el problema con creatividad y tomar medidas preventivas.

Si la situación involucra a otra área dentro de la organización, es conveniente pensar la forma de transmitir esa información para que la otra área pueda adoptar medidas preventivas. Cualquier curso de acción que tomemos después de producida la situación contribuirá enormemente a la salud de la organización y a los clientes en el futuro. A la larga, hará que nuestro trabajo sea mucho más fácil, porque no tendremos que enfrentarnos una y otra vez a esas situaciones difíciles.

Cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos: *Evaluación* es determinar si existe una deficiencia en el desempeño que pueda ser corregida mediante la capacitación. Si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario *fixar objetivos* de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de *capacitación* se escogen las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de *evaluación*, en donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y por tanto se evalúa la eficacia del programa.

El éxito de una empresa depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa.

Así pues, la “gente” constituye la parte más crítica de la administración. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determinan, en gran medida, el éxito de la mayor parte de las empresas.

Si empleamos personal competente, lo entrenamos, le motivamos y le damos una oportunidad de progreso, la organización alcanzará el éxito.

Los clientes por lo general están dispuestos a proporcionar información que puede ayudar a una compañía a imaginar qué es lo que pretenden y qué no, cómo quieren recibirlo y cómo no, y qué elementos de la experiencia del servicio podrían ser modificados, mejorados o eliminados de la empresa para servirles mejor. Un servicio de alta calidad es básicamente una actividad de contacto personal. La estrategia de servicio no será cabal si no existe un enunciado claro.

Capacitar es trabajar con el personal para permitirle rendir más allá de las simples normas; para que proceda inteligentemente, no por costumbre, rutina o temor. La capacitación es un método de desarrollo, una manera de inducir en el personal un mayor sentido del control sobre sus tareas, decisiones y el entorno en general.

Mantener a todo el personal al tanto de los cambios en la tecnología, la competencia y los requerimientos del consumidor es decisivo para la supervivencia y el éxito.

BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht, Karl, La revolución del servicio, De Legis, Colombia 1990.
2. Anderson, Kristin y Zemke, Ron, Ofrezca un servicio 5 estrellas, Editorial Vergara, Buenos Aires 1995, pag. 70.
3. Davis, Keith y Newstrom, John .W., Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, Tercera Edición, McGraw-Hill, 1991.
4. Dessler, Gary, Administración de personal, Cuarta edición, Prentice Hall, 1991.
5. Hampton, David R., Administración, Tercera edición, McGraw-Hill, 1992.
6. Hermida, J. y Rico, Ruben, Calidad de Servicio y Acercamiento al Cliente, Ediciones Macchí, Buenos Aires, 1992.
7. Hermida, J. y Serra, Roberto, Desafío empresario, Ediciones Macchí, 1989.
8. Hermida, Jorge, Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, Administración y Estrategia. Teoría y Práctica, Cuarta edición, Ediciones Macchí, Buenos Aires, pág. 546.
9. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz Administración, Novena edición, McGraw-Hill, 1990.
10. Kotler, Philip, Mercadotecnia, Tercera Edición, Prentice Hall, México 1989, pág. 656
11. Lele, M. y Sheth, J.R., El cliente es la clave, Ediciones Díaz A. Santos, Madrid 1989.
12. Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H., In seach of excellence, New York, Warner Books, 1982.

-
13. Poirier, Charles C. y Houser, William F., Alianzas empresariales para la mejora continua. Cómo forjar alianzas duraderas entre empleados, proveedores y clientes, Panorama Editorial, México 1994.
14. Poppe, Fred C., 50 Reglas para mantener contentos a sus clientes, McGraw-Hill, México 1989, pag 5 a 73.
15. Pulido, Lucía, Conferencia impartida sobre "Innovación en el servicio" impartida en el Hotel Presidente en Noviembre de 1997. Lucía Pulido es actualmente Vice Presidenta de Operaciones, responsable de créditos y cargos en México y Latinoamérica y de los servicios de Información y Calidad en American Express desde julio de 1996.
16. Rico, Rubén Roberto, Total Customer Satisfaction, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1993, pag.80 y 213
17. Rico, R. y Hermida, J., Calidad Estratégica total aplicada. TQM Process, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.
18. Stoner, James A. F. y Freeman, R. Edward, Administración, Quinta edición, Prentice Hall, 1994.
19. Thomas, Marian, Servicio. Servicio. Servicio. La clave para ganar clientes eternos, Panorama Editorial, Primera Edición, México 1993, pag. 9 y 10.
20. Zemke, Ron y Bell, Chip R., Ahora organice un servicio 5 estrellas. Cómo atraer y conservar a sus clientes para toda la vida, Business Class, Editorial Vergara, 1995.
21. http://dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/Corporate_Ser.../Customer_Service
-