

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN**



**IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA  
ATENCIÓN A CLIENTES DEL SERVICIO DE TINTORERÍAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**  
**Elizabeth Vargas Bravo**

**A S E S O R**  
**LAE. Regino Quiroz.**

**Cuautitlán Izcallí, Estado de México, 2007.**



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.

Gracias a mis padres:  
que han estado siempre conmigo,  
en las buenas y en las malas.  
Gracias por su confianza, amor, esfuerzo,  
dedicación, comprensión, palabras de aliento  
y por tantas cosas más...  
Los amo y los llevo siempre en mi corazón.

Doy gracias a DIOS, por todo lo que me ha regalado,  
por haber concluido mi carrera universitaria  
y hoy poder presentar este trabajo.  
En especial agradezco la oportunidad de ser mamá,  
esto es para tí mi amor, mi niña preciosa  
VANESSA.

Gracias a la UNAM, FES Cuautitlán C-4.  
Gracias a todos y cada uno de los profesores,  
que han dedicado su tiempo en formarme y  
alimentarme de conocimientos, a los que me  
brindaron su amistad, cariño y paciencia.  
Muy en especial a mi asesor LAE. Regino Quiroz.

También quiero agradecer a todos mis familiares  
que han creído en mí, que se han preocupado, que me han  
brindado su amor, cariño, comprensión, apoyo, respeto, tiempo...  
especialmente gracias Coco por ser una gran hermana.

Gracias al Sr. Marcial Popoca Serna,  
Por todo su apoyo en la realización de esta tesis.

Mil gracias y que DIOS bendiga a todos y cada uno de ustedes.  
Ely.

# IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA ATENCIÓN A CLIENTES DEL SERVICIO DE TINTORERÍAS

## INDICE

OBJETIVO GENERAL .....	I
HIPÓTESIS .....	II
JUSTIFICACIÓN .....	III
INDICE .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	V

### CAPÍTULO 1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1.1 Recursos Humanos .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Denominaciones y conceptos .....	3
1.1.3 Objetivos .....	1
1.1.4 Funciones .....	1
1.2 Generalidades de los programas de Capacitación .....	6
1.2.1 Antecedentes de Capacitación .....	6
1.2.2 Conceptos de Capacitación .....	9
1.2.3 Conceptos de programa .....	10
1.2.4 Marco legal .....	11
1.3 Objetivo e importancia .....	12
1.3.1 Principios .....	14
1.3.2 Limitaciones .....	16
1.4 Técnicas .....	17
1.5 Proceso básico del programa de Capacitación .....	27
1.5.1 Determinación de necesidades .....	27
1.5.2 Diseño y ejecución .....	30
1.5.3 Control y evaluación .....	38

### CAPÍTULO 2. EL CLIENTE

2.1 Generalidades .....	42
2.1.1 Concepto .....	42
2.1.2 Características .....	45
2.1.3 Tipos .....	45
2.2 Necesidades y expectativas .....	49
2.2.1 La psique del cliente .....	53
2.2.2 El cliente siempre tiene la razón .....	63
2.3 Elementos que influyen en la atención .....	64
2.3.1 Herramientas para una mejora en atención .....	73
2.4 Medición de la satisfacción .....	73
2.4.1 Satisfacción .....	75
2.4.2 Retención .....	77
2.5 Manejo de clientes especiales .....	83
2.5.1 Enojado .....	84
2.5.2 Grosero u ofensivo .....	86

2.5.3 Discutidor .....	87
2.5.4 Indeciso .....	88

### CAPÍTULO 3. EL CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE.

3.1 Generalidades .....	89
3.1.1 Concepto .....	89
3.1.2 Características y clasificación .....	90
3.1.3 Ventajas de un servicio de calidad.....	91
3.2 Cultura de Servicio .....	93
3.2.1 Características de una excelente empresa .....	97
3.2.2 Valor agregado .....	100
3.2.3 Buenos modos .....	101
3.3 Fracaso en los servicios .....	103
3.3.1 Errores .....	103
3.3.2 Abuso del servicio .....	104
3.3.3 Quejas .....	105

### CAPÍTULO 4. EL SERVICIO DE TINTORERÍA.

4.1 Antecedentes .....	113
4.1.1 Historia del lavado a seco .....	113
4.1.2 Los comienzos del lavado a seco .....	113
4.1.3 Desarrollo del uso de solventes orgánicos .....	115
4.1.4 Las esencias de petróleo en el lavado a seco.....	117
4.1.5 Antecedentes en México .....	118
4.1.6 CANALAVA .....	120
4.2 Tipos de Tintorerías .....	122
4.3 Servicios que ofrecen las Tintorerías .....	122

### CASO PRÁCTICO

5áSec .....	123
Servicios que ofrece 5áSec en todas las tiendas .....	127
Programa de Capacitación para atención a clientes de Tintorerías .....	132

CONCLUSIONES .....	VI
BIBLIOGRAFÍA .....	VII

## **OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar, estructurar e implantar un programa de capacitación, para atención a clientes en una empresa que proporciona el servicio de tintorería, que permita ayudar al personal a mejorar su trabajo, además de satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles un servicio de calidad y permitiendo el desarrollo de la organización.

## **HIPÓTESIS.**

Si se implementa un programa de capacitación al personal en una empresa que proporciona el servicio de tintorería, mejorará la calidad en atención. Se lograra un incremento en ventas y niveles óptimos de rendimiento, los clientes quedarán satisfechos con los resultados y se elevará el grado de desarrollo de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La atención al cliente y el servicio que brinda el personal de tintorerías, no es satisfactorio por la falta de conocimientos y experiencia práctica. Esto provoca quejas, pérdida de clientes y deficiencia en el desempeño de sus labores, por ende no hay crecimiento y desarrollo de la empresa.

## **INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad las empresas no han dado la debida importancia que tiene la capacitación de su personal, ya que la consideran como un gasto y no como una inversión.

En México se ha carecido tradicionalmente de la capacitación, la única preparación que hemos tenido se ha dado en la práctica y se ha hecho con base en “Echando a perder, se aprende”.

La necesidad de actualización y mejora continua se está volviendo indispensable en la actualidad, las empresas no se dan cuenta que día a día hay cambios en el ámbito empresarial, social, económico y que las empresas que estén en los primeros planos, serán aquellas que su personal esté mejor preparado y sean competitivos.

Por esta razón es indispensable anticiparse para poder enfrentar esos cambios y subsistir teniendo un nuevo enfoque en cuanto a imagen, mentalidad, atención y servicio, la capacitación es un medio que nos permite adquirir conocimientos y habilidades para desarrollarnos eficientemente en nuestro trabajo y estar actualizados en nuestros conocimientos.

La capacitación del personal, además de ser una obligación legal, es un medio para hacer eficientes las empresas.

En el presente trabajo de tesis se presentan una serie de sugerencias que se pueden aplicar en el servicio a clientes en una empresa y señalar que este es un tema de actualidad que debería preocuparnos más.

Este trabajo tiene como finalidad hacer conciencia de lo importante que es la capacitación en las empresas y con esto recuperar la preferencia de los clientes y aumentar el número de personas satisfechas con nuestros servicios.

Esto solo lo podemos lograr si realizamos cambios en la imagen de nuestra empresa, lo que incluye principalmente al personal en cuanto a las formas de tratar a las personas que nos favorecen, de escucharnos, de dirigirnos a ellos, de sonreír, en fin, de prestar una atención completa, que sea sinónimo de calidad total, no únicamente un servicio de limpieza de ropa.

Si lo hacemos, el público notará la diferencia y como consecuencia solicitará gustoso nuestros servicios, con lo cual tendremos una empresa próspera y eficiente, que logre una amplia aprobación por parte de la clientela.

Para conseguir lo mencionado, trataremos los siguientes temas:

En el primer capítulo se muestran las generalidades de la capacitación, sus antecedentes, conceptos e importancia, así como el marco legal que abarca dos leyes; la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y La Ley Federal del Trabajo, que menciona la obligatoriedad de los patrones en capacitar a su personal y bajo que condiciones debe realizarse.

También se hace mención de que es un programa, lo importante que es para capacitar al personal y finalmente como se integra y elabora un programa de capacitación.

En el segundo capítulo se cita lo referente al cliente, su concepto, características, tipos, necesidades y expectativas del cliente, también cómo se puede medir la satisfacción del mismo y cómo podemos manejar a los clientes difíciles.

En el tercer capítulo se trata lo relacionado al servicio, su concepto, características, la cultura de servicio, el valor agregado o plus que se sugiere entregar al cliente, lo importante de dar un servicio excelente al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de su empresa, así también lo que lleva al fracaso del servicio y cómo tratar las quejas.

En el cuarto capítulo encontramos la historia de las tintorerías, cómo se iniciaron y fueron evolucionando, que tipos existen, sus diferencias y que servicios ofrecen.

Finalmente en base al contenido de este proyecto de tesis, se concluirá con un caso práctico, un programa de capacitación para atención a clientes del servicio de tintorerías, el cuál mostrará la importancia de la capacitación para el desarrollo de dicha empresa.

## **CAPÍTULO 1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

### **1.1 RECURSOS HUMANOS.**

#### **1.1.1 ANTECEDENTES.**

A medida que se presentan desafíos más variados, las empresas han respondido con mayor perfeccionamiento.

Desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, de forma primitiva e informal.

La Administración de Recursos Humanos fue uno de los avances, cuyo propósito es mejorar la eficacia de los R. H. en los organismos sociales y ha ido evolucionando a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de La Revolución Industrial.

#### **SISTEMA DE GREMIOS.**

En La Edad Media se creó el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y uniones obreras. Los propietarios de talleres, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses. También servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy.

Más tarde, esos trabajadores conocidos como jornaleros, formaron gremios propios llamados “gremios de pequeños propietarios”, para representar sus intereses y para ayudarse mutuamente.

### **SISTEMA FABRIL DE PRODUCCIÓN.**

El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento del sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción, permitió una fabricación menos costosa de bienes requeridos.

Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. A fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también para establecer salarios mínimos a trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores, otras fueron leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

### **SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN MASA.**

La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción.

Hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo, generó aumento en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo, así como la fuerza de trabajo, esto se logró con la aplicación de la administración científica. Esta establece un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basada en la recolección y análisis de datos.

Los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficacia de los trabajadores y para darles incentivos económicos.

## **LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.**

En la década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la Psicología, comenzaba a enfocarse a lograr mejoras en las técnicas de ventas, también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos.

### **1.1.2 DENOMINACIONES Y CONCEPTOS.**

#### **DENOMINACIONES.**

La Administración de Personal presenta diversas modalidades o sinónimos en cuanto a su denominación, las más usuales son:

- Manejo de Personal.
- Relaciones Industriales.
- Relaciones Laborales.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.
- Administración de Personal.
- Administración de Recursos Humanos.

#### **CONCEPTOS.**

Víctor M. Rodríguez:

“Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. P. 20

Byars y Rue:

“Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”.<sup>2</sup>

E. B. Flippo:

“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”.<sup>3</sup>

Rodríguez Valencia Joaquín:

“Es la planeación organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”.<sup>4</sup>

Partiendo de estas definiciones se puede concluir que:

Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de los servidores en una empresa.

---

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 20

<sup>3</sup> Ibid. p. 20

<sup>4</sup> Ibid. p. 21

### **1.1.3 OBJETIVOS.**

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios productivos.
- Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos de la empresa.
- Dar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en el logro de sus objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.<sup>5</sup>

### **1.1.4 FUNCIONES.**

- Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada de las personas y cantidades correctas.
- Observar y proveer personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada selección, contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa, para lograr el nivel de desempeño deseado.

---

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 21, 22, 27.

- **Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.**
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.<sup>6</sup>

## **1.2. GENERALIDADES.**

### **1.2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.**

En el periodo de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada, para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las Leyes del Código de Hammurabi, pedían que los artesanos, enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes. En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando después organizarse en el “Collegia”, con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, verificando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad.

Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico.

---

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 77, 78.

Al maestro no le era permitido, tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La “Revolución Industrial”, que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en la parte comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales: el paso de la capacidad y la energía humana del hombre a la máquina, provocó profundas consecuencias para la administración.

La Revolución Industrial cambio el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, por esto los gremios empezaron a decaer. Más tarde fue reemplazado el proceso doméstico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la fábrica y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser trabajador de ella.

En Norteamérica la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII, y jugó un papel menos importante que en Europa, esto se debió a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones, donde se limitó la actividad económica, siendo la base de un proceso de agrupación de los trabajadores.

Por otra parte la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras, pone en contacto a los diferentes oficios. También la división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla con una gran cadena de obreros, que no realiza todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que sólo participan en una mínima parte, integrando con el trabajo individual y especializado de cada uno el proceso productivo moderno, la cooperación.

Esta necesidad de especialización crea la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización, para lograr un aumento en la efectividad de la empresa.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las grandes empresas también le dieron importancia, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las empresas medianas conscientes de esta necesidad e importancia, no lograron diseñar algún subsistema, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las Leyes Mexicanas están dadas en nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, integrando una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

La publicación de la Ley que rige la obligación de la capacitación, se originó en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del Art. 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año el “Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores”, dependiendo de la dirección general de trabajo de la STPS.

La supervisión que realizó tal departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Sin embargo, se reflejó la necesidad de crear un modelo, que además de valorar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo, tanto de las necesidades existentes como de los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y provocara la intervención de los factores de la producción.

Por decreto del 9 de enero de 1978, se agrega la fracción XIII del apartado A del Art. 153. Y entró en vigor el 1º de mayo del mismo año, reformándose la Ley Federal del Trabajo, al añadirse el capítulo III bis del título IV, reglamentario de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias, que reglamentan el cumplimiento de la legislación.

### **1.2.2 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN.**

El término “capacitación”, se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la mayoría de los esfuerzos iniciados por una organización, para impulsar el aprendizaje y desarrollo de sus miembros. Muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse en cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de sus responsabilidades futuras. La tendencia es combinar ambos términos en una frase: “capacitación y desarrollo”.

A continuación analicemos los siguientes conceptos de capacitación:

Byars y Rue:

“Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”.<sup>7</sup>

Reyes Ponce:

“Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 243

<sup>8</sup> Ibid. p. 243

Sikila:

“El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular”.<sup>9</sup>

Amaro Guzmán:

“El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.<sup>10</sup>

Con base en lo anterior nuestro concepto es:

Proceso de aprendizaje del personal, para aumentar sus conocimientos, destreza y habilidad, para desempeñar sus tareas eficientemente.

### **1.2.3 CONCEPTOS DE PROGRAMA.**

“Anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertos actos o espectáculos o de las condiciones a que han de sujetarse”.

“Sistema y distribución de las materias de un curso o asignatura, que forman y publican los profesores encargados de explicarlas”.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid. p. 243

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 243.

<sup>11</sup> Real Academia Española. (1998) Diccionario de la Lengua Española. Madrid, Espasa-Calpe. p. 1070.

### 1.2.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes, de los lineamientos normativos. El capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo, analiza y regula la obligación de los patrones, en su fracción "A", el Art. 153 dice textualmente:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permite elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".<sup>12</sup>

153-A: Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.

153-F: Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.

25-VIII, 391-VII y 132-XV: Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.

132-XXVIII y 153-O: Proporcionar capacitación y adiestramiento. Participar en las comisiones para este fin. Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.

153-E: Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

153-K: Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.

153-N: Presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y los programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.

153-Q: Aplicar inmediatamente los planes.

153-V: Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

153-A: Derechos del trabajador a la capacitación y al adiestramiento.

---

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 246.

153-H: Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

153-I: Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

153-T-V: Derechos a constancia respectiva y a figurar en los registros.

153-U: Obligación de acreditar o presentar exámenes de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

153-I: Integración y facultades de las comisiones.

153-Q: Requisitos de los planes.

153-S: Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV.<sup>13</sup>

### **1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA.**

#### **OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

En toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes. Con esto busca lograr ciertos objetivos como:

- Lograr que el personal se adapte a realizar una tarea específica.
- Aumentar la productividad.
- Elevar la eficiencia del trabajador.
- Dar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Ofrecer un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos administrativos.
- Reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.

---

<sup>13</sup> Ibid. p. 247.

- Otorgar ascensos, sobre la base del mérito personal.
- Reducir el movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Disminuir los costos de operación.
- Reducir los accidentes de trabajo.
- Mejorar las relaciones humanas en la organización.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad.
- Dar información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

### **IMPORTANCIA.**

Los directivos consideran la capacitación como un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero se elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo, ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos, sin embargo no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse con la capacitación.

La importancia de la capacitación radica en que:

- Ayuda al individuo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a la organización, ya que conduce a una mayor rentabilidad y orientación a cumplir los objetivos.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, fomenta la unión de los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación es considerándola como una inversión que hace la organización en su personal y no un gasto.

### **1.3.1 PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN.**

- Establecimiento de metas. Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes se les invita a establecer metas propias, es probable que aumente el interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.
- Significado de la participación. Los participantes pueden integrar mejor la nueva información si la relacionan con cosas que ya conozcan. Los ejemplos dan significado al material y se pueden arreglar de modo que cada experiencia se base en las anteriores.
- Modelado. Una imagen vale más que mil palabras, resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. Se aprende observando, demuestran el comportamiento deseado o el método por aprender. En algunos casos modelar el comportamiento equivocado puede ser útil y demuestra a los participantes qué no hacer, si después se presentan los patrones apropiados.
- Diferencias individuales, cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender, hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla (memoria ecoica) o verla (memoria icónica) una sola vez, otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.
- Práctica activa y repetición. Aquellos que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.
- Aprendizaje total o en partes. La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis; determinar la manera más

eficaz de completar cada sección, ofrece una base para dar instrucciones específicas.

- Aprendizaje distribuido o en masa. Otro factor que determina la eficacia es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión. Se ha descubierto que en la mayoría de los casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención.
- Retroalimentación y refuerzo. Sirve para conocer los resultados y motivar, ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hace bien o mal.
- El aprendizaje debe tener un objetivo y un determinado sentido para los participantes.
- Los responsables de las áreas, están en mejor posición para: establecer las competencias o los comportamientos necesarios en el trabajo, observar cotidianamente sus comportamientos, detectar las necesidades de capacitación y determinar los cambios de comportamiento posteriores a ella.
- Los métodos a utilizar dependen del cambio que se pretende; ninguno es bueno o malo por sí mismo, su efectividad depende de lo que desee lograr y para obtener buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo.
- Razona con mayor facilidad aquello que está relacionado con las necesidades, conocimientos valores, actitudes y creencias que poseen los participantes, como resultado de sus experiencia.
- Se aprende aplicando lo conocimientos y las habilidades en situaciones prácticas.
- Se debe disminuir la resistencia a aprender.
- La evaluación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos, en especial de los directivos, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.
- Todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
- La tarea del área de capacitación, es apoyar a los directivos y supervisores en: sistematizar, clasificar, dar en forma clara modelos para llegar a un perfil del alto desempeño, procesar la información, establecer programas

de capacitación con base en las necesidades, facilitar el cambio en los comportamientos mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados, evaluar los resultados incluyendo el análisis de beneficio-costos.

- Para la creación, implantación y funcionamiento del programa de capacitación, se requieren personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
- La capacitación debe desarrollar la independencia del participante.
- Se necesita tiempo para procesar la información.
- Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales, la gente posee un estilo y método para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que, aunque se parezca al de otra persona, siempre existe una particularidad que lo diferencia.
- El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psique de cada individuo, solo puede activar las potencialidades del participante y para ello es necesario que éste se encuentre personalmente involucrado.
- Es necesaria la evaluación de grupo y la autoevaluación, pues dan la oportunidad de formular la guía para calificar y medir sus propios progresos.
- Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

### **1.3.2 LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN.**

La capacitación no puede:

- Solucionar los problemas de organizaciones defectuosas, ya que estas originan bloqueos en el aprendizaje y limita el entrenamiento de los conocimientos o habilidades adquiridos.
- Servir como reemplazo de una selección o de nuevos empleados.
- Aumentar el potencial de aprendizaje, solo puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas.

- Asegurar una mejor eficiencia, debe haber una entrega de conocimientos adquiridos, habilidades o actitudes mejoradas, en una determinada situación de trabajo. La capacitación proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje.
- Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje. Solo la práctica continua en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida, puede combatir el olvido.

### **1.4 TÉCNICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

**SEMINARIOS:** Son útiles para reunir grupos de personas para su capacitación y desarrollo, para comunicar ideas, políticas y procedimientos, para sugerir puntos de debate o temas de discusión , por lo general con la ayuda de un líder calificado que no tiene una respuesta o solución preacordada. Los seminarios y conferencias se utilizan mucho cuando la meta es un cambio de actitud.

**CONFERENCIAS:** Permite abarcar gran cantidad de material en poco tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones, tampoco desviaciones, se puede alcanzar directamente el objetivo deseado del tema.

Se debe empezar motivando a los individuos, haciendo que la introducción les genere un desafío, un estímulo, se debe utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia con frases breves y claras, ya que el propósito principal del instructor es el de comunicar sus ideas a otras personas.

Las desventajas de este método son: que los individuos forman un grupo pasivo, no hay intercambio de ideas, no hay participación, ni práctica, tampoco hay oportunidades de evaluar la reacción del grupo.

**CONFERENCIAS PARTICIPATIVAS:** Se utiliza para reunir individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas, el líder del grupo es el instructor, el papel de este es mantener la discusión centrada y evitar la tendencia a divagar. El escucha y permite que los miembros del grupo resuelvan sus propios problemas y debe ser muy hábil para proporcionar ideas, ayudar al grupo a hacer conclusiones e impulsar la participación de todos. Las personas ocupadas en este método, aunque estén en capacitación luchan por resolver problemas reales que enfrentan en sus actividades diarias.

Se pueden utilizar como un proceso grupal para modificar actitudes y comportamientos o puede servir como intercambio de información y conocimientos entre varios individuos. El tamaño del grupo debe ser pequeño para permitir que participen todos y se comprometan personalmente en las discusiones. El problema que se presente debe referirse al conflicto o necesidad que normalmente todos enfrenten; de otra manera la sesión resultará inútil.

**MESA REDONDA:** Es un método de discusión informal, los miembros del grupo y el instructor, forman parte en una discusión y un intercambio de ideas e información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado, estimula el pensamiento y las ideas relacionando a todos los miembros del grupo. La participación del grupo es la base principal.

Exige más tiempo que la conferencia. Son aceptables grupos hasta de veinticinco personas, ya que si es más numeroso son pocos los participantes que intervienen, por lo regular las personas tímidas permanecen en silencio.

Requiere de un control sutil de todo el grupo, se debe estar alerta para resolver en el instante lo que pueda surgir. Se debe poseer amplios antecedentes sobre el tema, habilidad para hacer preguntas y hacer participar al grupo. Se

puede utilizar una película o una demostración, para resolver problemas después de una conferencia.

**DEMOSTRACIÓN-EJECUCIÓN:** Es la presentación de procedimientos, operaciones y la ejecución del individuo de lo que tiene que hacer, se le enseña como debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga. Cada demostración bien planeada y ejecutada con toda destreza, resulta muy efectiva, el instructor tiene que hacer usos de todos sus sentidos, para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.

Es efectivo para grupos de veinticinco personas o menos, no resulta práctico para grupos grandes. Hace planes para la demostración, exige dividir la actividad en varias etapas, llevando un orden lógico.

El instructor debe familiarizarse completamente con estas etapas y practicarlas, a fin de que pueda efectuar una demostración hábil y correcta, necesita preparar el equipo y disponer quiénes lo habrán de usar.

Al organizar una sesión se tomará en cuenta el tiempo que cada individuo tardará en ejecutar una actividad, para distribuir el tiempo de la sesión entre los participantes y que todos tengan la oportunidad de intervenir, se debe hacer un resumen o repaso de lo hecho en la sesión.

**DRAMATIZACIÓN O REPRESENTACIÓN DE PAPELES:** Se puede aumentar la participación y el interés del grupo, utilizando dramatizaciones o representaciones teatrales, consiste en una combinación de métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de esta, es sin planeación, pero debe proveer de ciertas orientaciones a quienes tomen parte de ella. Los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin

libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cuál es la situación, qué resultados se esperan y en general, cómo debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

Este método se puede usar para estimular al grupo, para adoptar un nuevo enfoque hacia técnicas de trabajo ya conocidas, también para ayudar a que el grupo desarrolle la confianza y la destreza necesaria, para realizar las técnicas nuevas.

Puede aplicarse cuando los individuos del grupo se sientan en confianza, cuando exista una atmósfera amistosa, para que nadie se burle de los actores, cuando hay un grupo adecuado de personas dispuestas a participar sin previo ensayo y cuando el instructor conoce esta técnica a fondo ya que debe estar preparado para afrontar la posibilidad de que alguno de los individuos se sienta avergonzado.

El proceso de la dramatización consta de: describir la situación a dramatizar y el resultado esperado, haciéndolo con la mayor claridad posible, solicitar voluntarios o seleccionar algunos miembros del grupo, para que desempeñen los papeles, dejar que los actores comenten durante unos minutos lo que piensan hacer, mientras están ocupados, se recomendará a los demás participantes lo que deben observar principalmente.

Cuando los puntos principales hayan sido expuestos para constituir una base para la discusión, se debe dar por terminada la presentación, después de la dramatización se debe solicitar la discusión con el grupo, tratando de descubrir la razón por la cual la acción tomó determinado rumbo.

Este método es muy importante para revisar actitudes y desarrollar las aptitudes de interacción, proporciona un nuevo punto de vista.

**REPRESENTACIÓN:** Es similar a la dramatización, incluso suelen ser confundidas, sin embargo en esta el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos.

Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representan, se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias, para trabajar con otras personas.

Las condiciones son las mismas que para las dramatizaciones, debe existir una atmósfera cordial, entre los individuos, no deben tener resentimientos mutuos y el instructor debe conocer la técnica dado que va a intervenir en las emociones y siempre existe la posibilidad de que se alteren los actores y el público, el director deberá ser capaz de resolver estos problemas emocionales durante el periodo de discusión.

**GRUPOS DE DISCUSIÓN:** Son grupos pequeños de tres a seis personas, creados para resolver un problema breve o para la sesión informal corta, trabajan solos aunque el instructor debe estar presente. Se debe nombrar un presidente y un secretario o pedir al grupo que lo seleccione, se debe explicar claramente lo que hará cada grupo, puede hacerse por escrito o verbalmente, cada grupo puede recibir la misma instrucción, para resolver diferentes aspectos del mismo tópico.

El instructor deberá observar el trabajo de cada grupo y estar disponible para ayudar en lo que necesiten. Cuando hayan concluido el trabajo asignado, se reunirán con el instructor, este solicitará al secretario de cada grupo un informe conciso de las conclusiones de su grupo, luego se puede organizar una discusión basada en estos resultados.

**MÉTODO DE CASOS:** La capacidad administrativa se puede alcanzar mejor mediante el estudio, observación y análisis de casos concretos. El caso es un conjunto de datos que presenta puntos o problemas que requieren soluciones o acciones por parte del capacitado; este deberá conocer los hechos y estar familiarizado con el contenido del caso, definir los objetivos que se buscan al trabajar con los distintos puntos, identificar los problemas, determinar sus probables causas, establecer alternativas de acción, seleccionar la alternativa que sea más adecuada para los objetivos establecidos, definir los controles necesarios para realizar una acción rápida y representarla para comprobar su eficacia y las condiciones que la pueden limitar.

**INSTRUCCIÓN PROGRAMADA O AYUDA POR COMPUTADORA:** Es una manera de impartir conocimientos mediante la autoinstrucción en forma rápida y metódica. Se proporciona un poco de información al individuo mediante un programa escrito o una máquina, se le plantea una pregunta o situación para que utilice la información dada y de inmediato recibe la retroalimentación sobre lo correcto de su respuesta, si esta correcta el aprendiz pasa a la siguiente estructura, si no lo esta la repite, la característica principal de este método es el refuerzo inmediato y la capacidad para avanzar a su propio paso.

El material se puede presentar en un libro o por medios más complejos como la computadora, por esto no es necesaria la intervención de un instructor.

**GRUPO DE ENTRENAMIENTO E:** Similar a la técnica de conferencia o discusión en grupo, excepto que enfoca la atención en el comportamiento del grupo. El énfasis esta en comunicaciones abiertas y francas, en especial en lo relativo a los sentimientos personales.

**EN CANASTA:** El aprendiz representa un papel y forma un grupo de decisiones presentadas en una canasta llena de quejas de clientes, problemas de operación, dificultades del personal y similares. En una discusión de seguimiento, el aprendiz recibe retroalimentación por parte del instructor.

**CAPACITACIÓN EN EL PUESTO:** Es un enfoque informal, permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente. El capacitado puede sentir tanta presión para desempeñarse bien que el aprendizaje se vea afectado en forma negativa. El gerente como el capacitado deben de reconocer que esta técnica es un esfuerzo conjunto, además el gerente debe crear un clima de confianza y comunicación abierta para que sea más efectiva.

**CAPACITACIÓN DE APRENDICES:** Combina la instrucción en las aulas con la capacitación en el puesto, se utiliza tradicionalmente en puestos de gremios.

**CAPACITACIÓN VESTIBULAR:** Se desarrolla en lugares apartados del área de producción, en equipos que se parecen mucho a los que realmente se utilizan en el trabajo. Una de las mayores ventajas es que quita a los empleados la presión de tener que producir mientras aprenden, el acento está puesto en aprender las habilidades que exige el puesto.

**JUEGOS DE NEGOCIOS:** Los participantes enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética, a los participantes se les asignan papeles, tales como presidente, contralor y vicepresidente, toman decisiones que afectan los niveles de precios, los volúmenes de producción y los niveles de inventario. Sus decisiones son manipuladas por un programa de computadora en los que los resultados simulan

los de una verdadera situación de negocios, los participantes pueden ver cómo sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. Una importante ventaja de esta técnica es el alto grado de participación que requiere.

**DIRECCIÓN:** El instructor es el superior inmediato del empleado, se establecen algunas metas sobre las que se tiene un acuerdo mutuo. El instructor ayuda al empleado a lograr estas metas mediante revisiones periódicas de su evolución y mediante la sugerencia de modificaciones en su comportamiento cuando sea necesario.

**LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO:** Es conocido como sensibilización, entrenamiento en grupo T, capacitación activa, etc. Organiza a las personas en grupos pequeños que regularmente interactúan. En algunos ambientes de laboratorio puede practicarse la representación de papeles, el estudio de casos o algunos otros recursos. El laboratorio debe ser completamente abierto, progresando normalmente hasta un análisis de las actitudes, reacciones y otros patrones de comportamiento de cada participante, a estos se les pide que sean introspectivos y estén más conscientes de los sentimientos de los demás.

**ELABORACIÓN DE MODELOS DE COMPORTAMIENTO:** Combina varios métodos de capacitación:

Tiene los siguientes componentes:

1. Puntos de aprendizaje: se enumeran las metas y objetivos esenciales del programa, son una secuencia del comportamiento que se va a enseñar.
2. Elaboración del modelo: los participantes observan películas o cintas de video en que aparece un gerente modelo tratando a un empleado para

mejorar su desempeño. El modelo muestra de manera específica cómo manejar la situación y presenta los puntos de aprendizaje.

3. Practicar y hacer psicodrama, los participantes intervienen en un amplio ensayo de los comportamientos de los modelos.
4. Retroalimentación y refuerzo, a medida que el comportamiento del participante se parece más al del modelo, el instructor y demás participantes brindan refuerzos sociales como elogios, aprobación, impulso y atención. Grabar los ensayos de comportamiento brindan retroalimentación y refuerzo.

**ASESORAMIENTO:** Coaching, enseñar sobre una base uno a uno. Algunas empresas crean puestos de asistentes para este propósito, al que colocan en este puesto se convierte en sustituto de jefe, este además de tener la oportunidad de observar, también se le asignarán al trabajador tareas significativas que exigen habilidades para la toma de decisiones. Los encargados deben tener deseo de compartir información con su asistente y estar dispuestos a tomarse el tiempo.

**MENTORIA:** Se da al capacitado la oportunidad de aprender sobre una base de uno a uno, de miembros de la organización con más experiencia. El mentor suele ser un ejecutivo de mayor edad, con experiencia, que sirve como anfitrión, amigo, confidente y consejero a un nuevo miembro de la empresa. Para que funcione esta técnica los intereses de las partes deben ser compatibles y cada una debe comprender la psique de la otra.

**MODELADO DE LA CONDUCTA:** Se vale de demostraciones vivas o de videocintas para ilustrar las habilidades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones.

**ENTRENAMIENTO CON CHAROLA DE PENDIENTES:** Es una simulación, se da al participante cierto número de documentos de negocios, estos se han presentado sin un orden específico, exigen acciones que van desde urgente hasta un manejo rutinario. Se exige que el participante actúe sobre la información contenida en los documentos. El señalamiento de una prioridad para cada situación específica precede a la toma de decisiones que exige cada situación.

**ROTACIÓN DE PUESTOS:** Hacer pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia, ayuda a los nuevos empleados a entender la diversidad de puestos dentro de su campo. Existen algunos problemas como: Los empleados recién contratados pueden tener asignaciones tan cortas que se sientan más como visitantes que como parte de la fuerza de trabajo, ya que no desarrollan un alto nivel de habilidades, pueden reducir la productividad global del grupo de trabajo, los empleados que observan o que tienen que trabajar con el individuo que está rotando en su departamento, puede resentirse por un empleado de vía rápida que con el tiempo pueda convertirse en su jefe.

**APRENDIZAJE A DISTANCIA Y VIDEOCONFERENCIAS:** Se han usado videoconferencias y salones enlazados vía satélite para la capacitación, se está volviendo interactivo y parece ofrecer la flexibilidad y espontaneidad de un salón de clases tradicional.

**AUDIOVISUALES:** A fin de enseñar habilidades y procedimientos para muchos puestos, es posible utilizar ciertos instrumentos audiovisuales. Las cintas de video sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento. El uso de cámaras de video permite a instructores y participantes ver grabaciones en el momento y obtener retroalimentación inmediata sobre el avance respecto de los objetivos de aprendizaje.

**SIMULADORES:** Son herramientas de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real. Van desde simples maquetas de papel de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Se pueden utilizar mostradores de venta, automóviles y aviones simulados.

## **1.5 PROCESO BÁSICO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

### **1.5.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.**

El primer paso del programa de capacitación es determinar las necesidades que existen en una empresa, debe tener tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional: Se determinan los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones: Se enfoca en el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado. Es la determinación de lo que se debe hacer, el comportamiento específico requerido.

Para determinar las necesidades de capacitación, se expresan las capacidades que debe tener cada individuo, dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupo, resolución de conflictos, implantación de cambios, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. No sólo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

El análisis de las personas: Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del personal que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de modificaciones se deben hacer a su comportamiento.

En este análisis se plantean las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde va la organización, en términos de objetivos?, ¿Qué comportamiento o desempeño es necesario por parte de cada persona?, ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz?, si no es así, ¿Qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

Las necesidades de capacitación son la parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que va a dar los lineamientos, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o y nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en los recursos humanos, al permitirnos definir y resolver las necesidades de cada miembro, en cuanto a su capacitación.

Para determinar las necesidades, se siguen dos pasos:

- La planeación formal de las necesidades de recursos humanos; se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en qué fechas aproximadas y con qué características de aptitudes. Se deben considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos de la institución (cambios de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, etc.), así como las necesidades derivadas del propio crecimiento. Se necesitará también obtener un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución; conocer estos aspectos y compararlos, permitirá detectar las necesidades reales de capacitación.
- A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como: solicitud de la dirección,

planeación estratégica, entrevistas, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupo y registros de personal.

a) Necesidades manifiestas:

1. Personal de nuevo ingreso.
2. Ascensos temporales o definitivos.
3. Permutas.
4. Nuevas instalaciones.
5. Ampliaciones.
6. Cambios.

b) Necesidades detectadas por problemas en producción:

1. Periodos de ociosidad, seguidos de periodos de sobrecarga.
2. Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
3. Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
4. Baja calidad de los trabajos realizados.
5. Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.
6. Necesidades de mantenimiento.

c) Necesidades detectadas por problemas de ubicación:

1. Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades.
2. Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo.
3. Poca versatilidad de mano de obra.

d) Necesidades detectadas por problemas, ocasionados por la actitud del trabajador:

1. Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia, en producción.
2. Materiales, herramientas y equipos mal cuidados, en producción.
3. Rotura y descompostura de herramientas y equipo, en producción.

4. Baja moral e insatisfacción profesional.<sup>14</sup>

Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea, después se elabora un diagnóstico tentativo, se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios. Una vez que haya sido validado, se procederá a elaborar el diagnóstico definitivo. Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas, posteriormente se procederá a la elaboración del programa de capacitación.

### **1.5.2 DISEÑO Y EJECUCIÓN.**

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentarlo. El éxito de los programas se basa en tomar la información que se obtuvo y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel, debe enfocarse en: objetivos de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.

**OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.** Describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. El objetivo enfocado en el desempeño se utiliza ampliamente porque se presta a una evaluación no desviada de los resultados. Antes de prepararse para la instrucción, y de elegir los procedimientos, el tema o el material, es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.

---

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999) Administración Moderna de Personal. México, Ecafsa. p. 258, 259.

**DISPOSICIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PERSONA.** La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

Es preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les presentará. Reconocer las diferencias individuales de disposición es tan importante en la capacitación organizacional como en cualquier otra situación pedagógica. Es deseable agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje, con base en las puntuaciones de pruebas y brindar un tipo alternativo de instrucción a quienes lo requieran.

Para que tengan un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Al enfocarse en los participantes y no en el instructor o el tema, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje.

Se debe utilizar el refuerzo positivo, eliminar amenazas y castigos, ser flexible, hacer que los participantes establezcan metas personales, diseñar una instrucción interesante, eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

**CREACIÓN DEL DESEO POR LA CAPACITACIÓN.** Existen tres maneras de interesar a la gente a que cambie su comportamiento:

1. La gente responderá a programas que se refieran a cambios en el comportamiento si piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus propios intereses y que recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.
2. Los capacitados cambiarán su comportamiento si son conscientes de las mejoras en el desempeño y si obtienen experiencias con el nuevo patrón

de comportamiento, de tal manera que éste se convierta en un modo normal de trabajar.

3. Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas que tengan más autoridad que él. El cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor o personalmente más gratificante de desempeño.

A las personas se les estimula mediante recompensas, los individuos hacen cosa que les proporcionan placer y evitan las cosas que les causan dolor. Si después de actuar se recibe un satisfactor, la acción será repetida, si no se recibe ningún satisfactor, la acción no será repetida. Mientras más se desempeña una acción en forma específica, con mayor facilidad se convierte en una norma o patrón natural de comportamiento. También mediante la imposición de sanciones y de temor al castigo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES. El éxito de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables, un buen instructor es alguien que hace un esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Las características personales también influyen, como las siguientes:

1. Que conozcan su tema a profundidad, se espera que demuestren ese conocimiento, lo que algunos llaman inteligencia activa.
2. Adaptabilidad, algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
3. Sinceridad, los participantes la aprecian en los instructores, paralelamente estos últimos necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar los asuntos que interesan a los participantes.

4. Sentido del humor, el aprendizaje puede ser divertido, con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.
5. Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. Cátedras claras, la capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo.
7. Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.
8. Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación, los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo.

Se elabora un primer proyecto del contenido del curso, se especificarán los temas y las misiones de aprendizaje particulares de cada uno. A partir de las competencias requeridas en cada puesto, tipo o trabajo, es preciso deducir las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios para desempeñar con calidad las operaciones o funciones necesarias en el trabajo. Constituirán el contenido de la capacitación, si se trata de los estilos de personalidad adecuados al trabajo, entonces estaremos ante un evento de desarrollo. Debe incluirse también una estimación de la duración del evento.

Se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación, entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc. Se debe fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente, y propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

Se debe tomar una decisión: ¿Debo invertir en capacitación?, la respuesta esta relacionada con la estimación de la mejoría requerida en la situación actual. Si la decisión es afirmativa, entonces tenemos automáticamente una meta mínima para lograr, se obtiene un presupuesto financiero. En caso contrario, decidimos

permanecer con la falla, con base en un análisis racional y conociendo que no es posible alcanzar el cambio o que lograrlo resulta más costoso en relación al posible beneficio.

#### OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

Se deberá determinar el objetivo del programa en forma clara, precisa, realista y mensurable, son metas que se deben alcanzar, las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y ejecución de las sesiones.

Deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos, deben exponerse por escrito, en término de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes. Se deben utilizar palabras como: resolver, identificar, listar, comparar, que dan la idea de conductas cuantificantes u observables.

Se deberán tener objetivos generales para todo el programa, y específicos para cada sesión, ayudan también a preparar una presentación lógica del programa.

Preparar por escrito el tema que tendrán que aprender los participantes, a fin de alcanzar el objetivo propuesto, listando la información relativa que se requiera, esto ayudará a ordenar las sesiones individuales.

Se podrá disponer del contenido de cada sesión, para empezar por el principio, con base en lo que los participantes ya conocen y luego avanzar paso a paso.

## CONTENIDO DEL PROGRAMA.

Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender, se programan las actividades que el profesor y alumno llevarán a cabo, se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas, se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quien se va a capacitar, aplicando principios de aprendizaje de adultos, puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

En seguida se procede como sigue:

- Se definen los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica, lógicamente, por grado de dificultad y por fases del proceso de trabajo.
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades, ¿Con qué criterios?, de la experiencia y de la experimentación.

Selección de medios y material.

¿Quiénes deben asistir al programa?, lo ideal es que esté constituido por personas que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes. Asimismo deben asistir personas que estén activamente relacionadas e interesadas con el tema a tratar en el programa.

¿Qué instalaciones se van a necesitar?, se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria,

buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.

¿Qué materiales se van a necesitar?, se debe tener en cuenta, para cada sesión, gráficas, material para distribución, material para demostración, material para llevar datos y registros, películas, transparencias y si se desea que los integrantes del grupo tomen apuntes, se deben proporcionar blocks de papel y lápices, también deben considerarse dispositivos visuales y audiovisuales.

Una de las cosas más difíciles es tratar de comunicar una idea de una persona a otra, lo hacemos a través de palabras, pero poniendo mucho cuidado en la selección y orden de ellas, pueden haber diferentes interpretaciones, una ayuda visual puede evitar interpretaciones equivocadas. Son útiles para reforzar o ilustrar la palabra hablada, estimulan a más de un sentido, la combinación de la vista y el oído es una fórmula de aprendizaje mucho más eficaz y duradera, que la de estar únicamente escuchando, cuando se habla y a la vez se exhibe se duplican las oportunidades de comprensión entre los participantes.

También permiten un cambio en el ritmo de la sesión, ayuda a conservar el interés y la atención, evitando que la presentación del tema se vuelva monótona, ahorra tiempo para la presentación de un tema, puede presentar el material con más claridad, detalle y rapidez en la comprensión y la retención.

Las ayudas visuales más usadas son: pizarrón, rotafolios, gráficas, retroproyector, proyector para diapositivas, maquetas, grabadoras, videocasetera y videoproyectores para representaciones en PC.

Reglas básicas, para la preparación de las ayudas de comunicación:

- Ser apropiada y pertinente para el material.
- Reforzar o demostrar el punto o puntos principales.

- Incluir únicamente los aspectos de la presentación.
- Ser sencilla, un material complicado, perjudica, confunde y desanima al asistente.
- Ser precisa.
- Estar subordinada a la presentación, ya que debe completar y no reemplazar a la misma.

Es necesario saber usar las ayudas para la comunicación y se debe tener siempre en cuenta lo siguiente:

- Familiarizarse completamente con las ayudas, el equipo y su uso, se debe practicar hasta que se puedan utilizar con confianza y tranquilidad.
- Utilizar un número reducido de ayudas, demasiadas resultarían ineficaces.
- Colocar las ayudas de modo que todos los participantes puedan verlas y escucharlas, se debe llegar al lugar de la sesión con tiempo suficiente para todo listo
- Cerciorarse que todas las ayudas funcionan correctamente.
- Mostrar y utilizar la ayuda en el momento necesario.
- Retirar y apagar la ayuda de comunicación cuando se haya terminado de utilizar.
- Hablar dirigiéndose al auditorio y no a la ayuda para la comunicación.

El meollo de la implantación del programa de capacitación es la elección de las técnicas de instrucción, determinar cuales son apropiadas para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

Después que se ha diseñado el programa la fase siguiente es ejecutar el programa de capacitación, tiene cinco enfoques que son:

1. El supervisor hace todo, en algunas empresas el tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.

2. El supervisor delega a un asistente, y este ejecuta completamente la capacitación por cuenta suya o con la ayuda del supervisor.
3. El supervisor orienta, algunas empresas asignan al supervisor la función de capacitación, dándole esta responsabilidad, pero ofreciéndole una adecuada instrucción para que oriente respecto al trabajo efectivo.
4. El supervisor asesora, en otras empresas se delega a este la función de entrenar, pero le ofrecen los servicios de asesoría con especialistas externos de capacitación.
5. El supervisor no participa, algunas empresas quitan toda la responsabilidad formal al supervisor de la capacitación y la delegan totalmente a un administrador de capacitación.

### **1.5.3 CONTROL Y EVALUACIÓN.**

Después de la acción llega la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no las misiones marcadas, es decir si se resolvió el problema detectado. Debe darse en la realidad, después de las acciones, pero se planea con anterioridad, “es la hora de la verdad”.

El éxito de la capacitación dependerá de los factores siguientes: adecuación del programa a las necesidades de la organización, calidad del material de capacitación presentada, cooperación de los jefes y directivos de la empresa, calidad y preparación de los instructores y calidad de los aprendices.

El propósito de la acción de controlar es proporcionar a la unidad de capacitación una diversidad de herramientas propias para conocer acerca del desarrollo de programas de capacitación, por medio de las opiniones que expresen los empleados sobre el instructor, la administración y el curso en el que participaron. Si una organización invierte dinero y tiempo en programas, espera lograr beneficios considerables de ellos, los responsables de la capacitación

deben ser capaces de justificar el uso y la necesidad de estos programas antes y después de tal inversión.

La utilidad de los métodos de capacitación es inversamente proporcional a la facilidad con que se puede realizar la acción de controlar.

Reacción del participante, el modo más fácil de controlar los programas es preguntando a los participantes si aprendieron algo, esta información por lo general se recaba en forma de cuestionarios.

Un método efectivo es el aplicar pruebas antes y después del curso de capacitación.

Se pueden aplicar tres cuestionarios: opiniones sobre el instructor, opiniones sobre el curso y opiniones sobre la administración.

Opiniones sobre el instructor: se deberá calificar si su exposición fue ideal, satisfactoria, suficiente o deficiente, los aspectos a controlar son; dominio de la materia, facilidad de expresión, lenguaje, orden y respeto al instructor participante, motivación, aclaración de dudas, actitud hacia el grupo, organización del curso, material didáctico y puntualidad.

Opiniones sobre el curso: los puntos a controlar son, conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso, cumplimiento de los objetivos del curso, adecuación al trabajo de los contenidos del curso, duración, interés sobre el tema, aula, horario, curso de capacitación necesarios.

Opiniones sobre la administración: los aspectos a controlar son administración del programa, apoyo al instructor, actitud y puntualidad.

Controlar el programa es función y responsabilidad del responsable de la unidad de capacitación.

La fase final la evaluación de la calidad del programa, su propósito es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educativos del trabajo ofrecido. Además de los rastreos inmediatos los encargados del programa a veces hacen evaluaciones semestrales o anuales, para lograr una evaluación de la capacitación, la cantidad de beneficios residuales, el grado de deterioro, el grado de aplicación de conceptos y los cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación.

La evaluación debe considerar: la determinación del grado hasta el cual cada programa satisfizo sus objetivos de instrucción y determinar si las técnicas empleadas fueron efectivas.

Además de evaluar cada programa de capacitación, debe presentarse atención a la evaluación del esfuerzo general del personal.

Uno de los métodos más usuales, por lo económico es:

Cuando ha concluido la sesión y se ha marchado el último de los asistentes, se harán las siguientes preguntas:

¿Entendieron los participantes lo que se les presentó?

¿Se llevaron la impresión de haber aprendido algo?

¿Habría sido más eficaz una técnica diferente?

¿Participaron activamente todos ellos?

A esto podríamos llamarle una evaluación del curso, es un intento para determinar si la sesión ha satisfecho los objetivos establecidos, puede conducir a un cambio en el método o en el contenido.

Al hacer la evaluación se debe considerar: Contenido, métodos, presentación, tiempo y atmósfera.

Durante las sesiones el instructor debe evaluar las reacciones del grupo, conforme se van presentando, debe estar alerta a los signos de asentamiento, desacuerdo o asombro, también deberá discernir un cambio en la actitud, una mejora o el perfeccionamiento de una habilidad, así como un aumento en los conocimientos de los asistentes.

## **CAPÍTULO 2. EL CLIENTE.**

### **2.1 GENERALIDADES:**

#### **2.1.1 CONCEPTO.**

CLIENTE: “Alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”.<sup>1</sup>

Es una persona con necesidades y preocupaciones que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar, si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

“Un cliente es un ser humano, viene en todos los tamaños y colores.

Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto.

Un cliente es un anciano que se ha extraviado en el laberinto de los corredores de un hospital.

Un cliente es una mujer que no habla bien el idioma y que está tratando de hacer entender sus necesidades en la mejor forma posible.

Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público que está pagando.

El contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: el cliente que llega y paga dinero por el servicio o producto. ¿Quién es un cliente?

**Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio.”<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Albrecht, Kart. Bradford, Lawrence J. (1991) La Excelencia en el servicio. Como identificar y ... Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Colombia, Legis Fondo Editorial. p.

<sup>2</sup> Ibid. p.

**“UN CLIENTE ES...**

La persona más importante al entrar en contacto con esta organización, sea en persona, por teléfono o por correo.

Es quien, en última instancia, paga mi sueldo. En realidad, trabajo para él.

Es alguien con quien no debo discutir. Dale Carnegie expresó: La única manera de obtener lo mejor de una discusión es evitarla, especialmente tratándose de los clientes.

Alguien de quien aprenderé a tener paciencia, aun cuando él no siempre sea paciente conmigo.

Alguien que puede hacer mi día bueno o malo, dependiendo de cómo reaccione yo ante sus comentarios. Puedo dirigir mi vida fácilmente controlando la manera en que respondo a las situaciones.

Alguien que al igual que yo tiene predilecciones y prejuicios. Tal vez no le guste mi cabello; tal vez a mí no me agrade su vestuario; sin embargo, es un ser humano especial... y es mi cliente.

Alguien a quien me esmero en no ofender. Incluso cuando está equivocado le indico su error de manera indirecta y cortés.

Alguien que en ocasiones me pone a prueba. Aprovecho la oportunidad que me brinda tal acción y me alegro cuando puedo tornar su ceño de disgusto en una sonrisa.

Alguien que es muy especial. Es mi cliente por unos breves minutos, y cuando lo estoy ayudando me concentro en satisfacer cabalmente sus necesidades.

Alguien por quien haré un esfuerzo extra. Tal vez no se dé cuenta, pero yo sí comprendo que la diferencia entre la mediocridad y la excelencia es apenas de 10%.<sup>3</sup>

### **¿QUIÉN ES UN CLIENTE?**

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

No lo olvide nunca.

**Autor desconocido.**

### **CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.**

**CLIENTES INTERNOS:** Son aquellas personas, departamentos u organizaciones que sirven a lo que la empresa vende. El personal de la empresa, ya que éste es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas, para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. Cada empleado dentro de una empresa también se convierte en un cliente interno.

---

<sup>3</sup> Morgan, Rebecca L. (1998) Cómo contentar clientes disgustados. México, Grupo Editorial Iberoamérica. p. 1

**CLIENTES EXTERNOS:** En éste rubro corresponden a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia, es decir la relación que un fabricante mantenga con una tienda de autoservicios se puede reflejar en el servicio que ésta ofrezca al consumidor final, en función al producto de ese proveedor y que se manifestará por el espacio, ubicación, promoción y otras actividades que hagan llegar dicho producto al consumidor final.

**CONSUMIDOR FINAL:** Consumidores finales del producto o servicio que ofrece la empresa y éste es el uso tradicional que se le denomina cliente.

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS.**

- Por lo general no expresa sus deseos, únicamente cuando no está satisfecho.
- No es fiel y siempre se dirige al mejor postor.
- No siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- Es exigente y esta dispuesto a cambiar al mínimo fallo.
- Se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo dice y perjudica a la empresa.

### **2.1.3 TIPOS DE CLIENTES.**

**HERMÉTICO:** Poco amable pero cortés, habla poco, no se muestra efusivo ni cordial, da la sensación de que no sabe lo que quiere, se muestra desconfiado, cuando se le pregunta contesta con monosílabos, es una persona que nunca investiga sobre las condiciones del producto, deja en silencio al vendedor. No habla demasiado para no comprometerse, da muestras de atender.

**TACITURNO:** Poco amable, reservado, desconcertante, a veces se queda inmóvil mirando un punto fijo, no mantiene la mirada, no se sabe si está escuchando, propenso a jugar con objetos y hacer garabatos, deja preguntas sin contestar, interrumpe nuestra conversación para decirnos que tiene prisa, muestra nerviosismo y preocupación. Da muestras de no atender.

**EGOCÉNTRICO:** Amable al principio, recalca la diferencia por recibirnos, habla mucho entre amable y despectivo, sabe todo y dice conocer perfectamente nuestro producto y a muchas personas si se trata de una empresa de prestigio la del vendedor, y si es poco conocida no conoce a nadie; nos hace partícipes de su opinión en todo, pretende enseñarnos de todo. Dispuesto a comprarnos con tal de convencernos.

**VENTAJISTA:** Es una persona que habla mucho de precios, de descuentos, de condiciones especiales que está obteniendo, aunque no las tenga de otras empresas; repara poco en la calidad del producto, busca mejores condiciones de pago, máximos descuentos con mínimos pedidos. Cuando firma está convencido que hace un negocio a nuestra costa.

**INDECISO E INSEGURO:** Amable y dispuesto a comparar, pero no se atreve a decidirse, duda y teme correr un riesgo, aplaza siempre la decisión porque le aterra la idea de hacer una elección incorrecta, no creen en su propio juicio, no busca garantías sino el tiempo; compraría de buena gana de no tener que tomar él mismo la decisión. Se interesa por muchas cosas, pide opinión de los que lo acompañan. Estudia la operación.

**VOLUBLE:** No se opone a nuestra visita, aparenta amabilidad y satisfacción frente al vendedor, pasa con facilidad de un tema a otro, todo parece interesarle por igual, ha probado muchos artículos como el que vamos a ofrecerle, aparenta aceptar la oferta, pero al final todo queda en nada. No le interesa la operación, pero desea quedar bien.

**IRASCIBLE:** Descortés, malhumorado, gesticula, eleva el tono de voz, siempre opina que no es un buen momento, opina que todos los vendedores dicen lo mismo. Va disminuyendo su irascibilidad.

**DESCONFIADO:** Actitud defensiva desde el primer momento, a veces se manifiesta hostil, mordaz, llega al agravio personal, no quiere que se hable de venta, nos da a entender que hacemos negocio a costa de él.

**REALISTA:** Amable frente actitudes correctas, respuestas exactas, datos reales, no le gusta oír opiniones, ni perder tiempo, gusta de ir al grano, pide datos, formula preguntas, hombre de papel y números, pregunta el porqué de nuestra afirmación, las promesas no tienen ningún valor si no están demostradas por hechos incontrovertibles, normalmente no contradice y deja que el vendedor se meta en un enredo observando como supera el impase, no le ayuda si se confunde.

**HABLADOR:** Habla de todo, sobre todo de asuntos personales, desviándose constantemente del tema de la oferta, puede acaparar mucho de su tiempo si se lo permite. Suele ser extrovertido.

**SILENCIOSO:** Habla poco y apenas se extiende en las respuestas, ya sea por timidez, dificultad de expresión o desconfianza, es introvertido.

**LENTO DE REFLEJOS:** No entiende lo que se le quiere decir, y tarda mucho en hacerlo.

**NERVIOSO:** Se muestra impaciente y mira mucho su reloj.

**TRANQUILO:** Reflexiona mucho y es lento en la elección y exposición.

**DISTRAIDO:** Pone poca atención y se distrae con facilidad.

**ENTENDIDO:** Conoce perfectamente el producto y sus necesidades.

**INEXPERTO:** Desconoce el producto y sus características.

**DISCUTIDOR:** Se complacen en las discusiones, y siempre está descontento de todo. Exigente, agresivo y sarcástico, probablemente no estén de acuerdo o discutan cada cosa que usted diga.

**FLIRTEO:** Pueden ser hombres como mujeres, durante todo el tiempo que usted los está atendiendo intercalan comentarios con doble sentido e implicaciones sensuales. Mientras lo hacen, lo observan cuidadosamente para ver si reacciona de alguna manera, la reacción de la mayoría es apenarse, ponerse a la defensiva o desairarlos. Cuanto más apenado o molesto se sienta, más comentarios harán.

**QUEJOSO HABITUAL:** No le gusta nada, el servicio es malo, los precios son demasiados altos... posiblemente hasta el diseño del edificio esté mal. Se sienten superiores cuando externan su molestia.

**GROSERO U OFENSIVO:** Se presentan arrogantes y con una seguridad personal absoluta, sin embargo por debajo se sienten solos e inseguros.

**EXIGENTE:** Son personas que lo interrumpen cuando usted está conversando con otro cliente y demandan su atención inmediata, esta reacción nace de un sentir de inseguridad, al ser exigentes se sienten más en control.

**NEGATIVO:** Se muestra en desacuerdo por el solo hecho de hacerlo, si discute con él, sólo hará que el esquema se prolongue.

**AGRADABLE:** Estará de acuerdo con todo lo que le diga con tal de que lo complazca. Sin embargo no debe confundir asentimiento con interés por sus productos.

## 2.2 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.

Los clientes están interesados en encontrar soluciones a sus problemas o que satisfagan sus necesidades, estos quieren ser tratados con amabilidad y:

- **Cortesía:** El cliente deberá ser recibido con entusiasmo, hacer que se sienta importante y serle útil.
- **Atención rápida:** A nadie le gusta esperar o que se le ignore haciendo que se sienta poco importante. 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, ellos desean saber que entrando a su negocio encontraran lo que buscaban u obtendrán una respuesta a sus preguntas. También esperan que si usted hace una promesa la cumpla y en caso de que no pueda les avise a tiempo, para que no se vean afectados.
- **Atención personal:** A todos nos disgusta sentir que somos un número, nos agrada la atención personal, nos hace sentir importantes. Se puede mostrar llamándolos por su nombre y hablando con ellos prolongadamente de lo que necesita.
- **Simpatía:** Les agrada sentir que sus tratos comerciales son apreciados y esto lo cree cuando se responde a sus necesidades con entusiasmo. 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 deben confiar en los empleados a su servicio para que los ayuden a tomar decisiones, por esto tienen que estar bien informados con respecto a los productos que venden.
- **Empatía:** Los clientes desean que los comprendan, si el empleado actúa como si no le importara, se retirará sintiendo que a la empresa no le interesan sus clientes.
- **Tangibles:** Los clientes creen que se puede decir cómo es un negocio por su ambiente. Instalaciones limpias y atractivas y empleados bien

arreglados se reflejan positivamente en la empresa. Es importante que se mantenga el área limpia y arreglada y que se vista de manera tal que proyecte la clase de imagen que su compañía desea transmitir.

Los clientes tienen cuatro necesidades básicas:

1. La necesidad de ser comprendido. Los mensajes que el cliente envía deberían ser interpretados correctamente, las emociones o barreras de lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.
2. La necesidad de sentirse bienvenido. Si el cliente no se siente bienvenido, no regresará, la gente necesita sentir que está contento de verla y que sus negocios son importantes para usted.
3. La necesidad de sentirse importante. El ego y la autoestima son una poderosa necesidad humana, a todos nos gusta sentirnos importantes.
4. La necesidad de comodidad. Necesitan comodidad física, una sala de espera donde descansar, conversar o hacer negocios, también necesita comodidad psicológica; la seguridad de ser atendidos y que sus necesidades serán cubiertas.

#### LO QUE DESEA EL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE VENTAS:

El cliente básicamente quiere que le informen el costo de un producto o servicio, como funciona, incluyendo los beneficios que puede esperar recibir, los pros y los contras de las diferentes opciones y las diferentes formas de pago disponibles. Si omite alguno de estos elementos no está respondiendo a las necesidades del cliente. Su trabajo consiste en encontrar lo que necesita o desea el cliente y luego demostrar la manera en que su producto o servicio cubre esas necesidades. Vender un servicio o producto que el cliente no desea o necesita, sólo causará problemas, porque lo regresará o lo que es peor lo conservará pero ya no regresará a comprarle. De cualquier forma usted pierde futuras ventas y la confianza de un cliente.

Determinar lo que el cliente quiere no es fácil, algunos saben lo que desean, otro no tienen idea y otros piensan que saben lo que quieren, cuando no es así.

#### LO QUE DESEA EL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DEL SERVICIO:

Cuando se vende un servicio, se vende un intangible. Es crucial que determine los deseos y las necesidades del cliente, porque la satisfacción del mismo dependerá de cuán bien cubra usted sus expectativas. Al determinar qué buscan los clientes intente visualizar la experiencia a través de sus ojos, ¿Cómo le gustaría a usted que lo trataran?, utilice sus propias experiencias.

¿Qué motiva al cliente a comprar? Algunos dicen que el precio, pero las investigaciones muestran que el factor decisivo es el servicio a cliente. Su función principal es cubrir las necesidades del cliente y lo que los motiva a comprar es:

- Necesidad: Necesita un producto o servicio para solucionar un problema, facilitar un trabajo o ayudarse de alguna otra forma. Determinar cual es dicha necesidad y luego ayudarlo a encontrar el producto o servicio adecuado para cubrirla.
- Gratificación personal: La gente que compra por esta razón obtiene un sentir de poder cuando compran. A menudo desea dominar la transacción, permítale que muestre el camino.
- Superación personal: Buscan un producto o servicio que ayudará a la mejoría de su vida o estilo de vida.
- Participación en el proceso: Son personas a las que les agrada ir a las gasolineras y tiendas de autoservicio, les gusta participar en el proceso de la venta.
- Por estatus: Algunos compran ciertos productos por el prestigio.
- Para ayudar a otros: Los que compran regalos para otros o que están escogiendo artículos para ayudar a un amigo, aprecian toda la ayuda que puedan obtener.

- Por diversión: Algunos obtienen un gran placer al hacer compras.
- Porque es su trabajo: Algunos tienen que comprar porque es parte de su trabajo, si usted los ayuda a encontrar los productos de calidad y a buenos precios ellos estarán felices y sus jefes también.

La única forma de saber realmente qué satisface o no a los clientes es preguntándoles directamente. Se utilizan métodos formales e informales para conocer los deseos y las necesidades de los clientes. En virtud de que sus deseos varían diariamente, el proceso es continuo y los resultados se registran en forma constante.

Reuniones con los principales clientes: Los representantes del servicio a cliente organizan reuniones con sus clientes importantes para analizar y conocer sus necesidades, valores y sobre todo las expectativas que tienen sobre el servicio de la empresa. Los que se encargan de dirigir la encuesta piden a los clientes que evalúen el nivel de satisfacción, que obtienen de los servicios de la empresa por medio de una escala de valores. En ocasiones también se les pide que comparen la empresa con la competencia.

Buzón de sugerencias, tarjetas de comentarios, cuestionarios breves: Algunas empresas colocan buzones de sugerencias en áreas en las que hay posibilidades de que los clientes las vean y las utilicen. Es muy común colocar cupones, tarjetas de comentarios o cuestionarios en el área de recepción, cerca de las mesas de los restaurantes, dentro de los empaques de los productos o en algún otro lugar de fácil acceso.

Encuestas: Pueden enviarse por correo, realizarse telefónicamente, ofrecerse en sitios web o colocarse donde los clientes puedan tomarlas.

Análisis de bases de datos de clientes: Muestran quién ha comprado qué, qué productos se venden adecuadamente y cuáles no, cuánto y cuándo compran los clientes.

Esfuerzos individuales: Debido a que probablemente trabaje en contacto directo con los clientes, se encontrará en la posición ideal para preguntarles por su desempeño y el de su empresa. La retroalimentación que reciba ayudará a establecer la manera en que debe conducirse con sus clientes y con la selección de productos o servicios para su empresa.

Pida a los clientes que le digan qué es lo que no les gusta y lo que les agrada, al hacer una lista de los reclamos de los clientes sabrá las medidas que usted y su empresa deben adoptar para aumentar la satisfacción.

Observar a la competencia: Visitar a los competidores exitosos que atienden a un grupo similar de clientes ofrece información valiosa sobre precios, oferta de productos y la sensación que genera la tienda.

Grupos focales: Consisten en realizar entrevistas conjuntas con los principales clientes para obtener retroalimentación sobre cómo puede mejorarse un determinado producto o servicio, si será útil una nueva clase de servicio y otro tipo de información. Constan de entre ocho y diez clientes valiosos y las sesiones duran alrededor de hora y media.

### **2.2.1 LA PSIQUE DEL CLIENTE.**

El punto de partida debe ser el cliente, para lo cual hay que establecer cómo es, qué piensa, qué desea, qué espera de nosotros, cómo se comporta, cómo podemos localizarlo y motivarlo y qué imagen posee de la empresa o del producto. Cada uno tiene sus motivaciones, sus necesidades, su forma de ser y de comportarse y por lo tanto debemos adaptarnos a esa variedad existente de clientes.

La actitud mental del cliente la podemos enmarcar en el contexto de: ágil, normal, retardado. Condiciona la actitud del vendedor: por ello la actitud mental de

este último debe ser a la expectativa, en tanto no haya determinado la receptividad del cliente que tiene enfrente y su tipología.

Forma de argumentar.

Actitud mental.

Frente al cliente ágil: Debe ser sugerente, rica en variedad de puntos de vista, sin extenderse en aclaraciones.

Frente al cliente normal: Normal, no reiterarse.

Frente al cliente retardado: Debe ser lentamente, no dar por supuesto ningún conocimiento ni detalle sobre el producto, repetir los argumentos de dos o tres formas diferentes con símiles. Hay que estar atentos al momento que ha captado nuestra explicación y a partir de ese instante no insistir, pues crea suspicacias.

Por su parte las reacciones del cliente ante el vendedor son diferentes según las circunstancias y según el vendedor que los visite.

Diagnóstico del vendedor.

El vendedor debe tratar de determinar en menor tiempo posible frente a qué tipo de comprador se encuentra, para poder aplicar la técnica adecuada; pues las relaciones del comprador son diferentes frente al vendedor, según el cliente tipo de que se trate.

HERMÉTICO: Debe conocer sus deseos y necesidades, preguntando para hacerle hablar sobre lo que le interese. Pedirle la definición de algo: el qué, el por qué y el para qué de ese algo. Ante el hermético nunca hay que hablar

demasiado, pues facilitamos su actitud de hermetismo. Nuestra argumentación debe ser breve y salpicada de preguntas, de ningún modo debe empujarse rápidamente a la venta.

**TACITURNO:** Cada minuto que transcurra dedicado a apartarle de su preocupación es un minuto que hemos ganado para la venta, debemos ser pacientes hasta lograr hacerle hablar, con preguntas de fácil respuesta, orientadas especialmente al mundo de sus aficiones, para retener su atención. Hay que hacerle hablar poco a poco y centrarle en el objeto de la venta para lo cual se vale utilizar folletos de colores, lápiz, papel, etc., para centrar su atención en ciertos casos debemos ser teatrales y ampulosos, terminando por presionarlo al final.

**EGOCÉNTRICO:** No debemos caer en la tentación de lucir nuestros conocimientos y más bien dejémonos instruir por el comprador, permitiéndole que hable sin contradecirle abiertamente. Conviene emplear frases como: usted ha tenido en cuenta, como usted ha dicho, como usted bien sabe. Ante argumentaciones erróneas, no contradecirle, aceptarle su punto de vista, y proponerle el nuestro y algunos otros, pidiéndole su opinión, algunos detalles y terminando por alabarle pero no adularle. Escuchar con interés sus ideas y opiniones, valorarlas buscando lo que hay de bueno en ellas. No contradecirle, exitarle ni desconcertarle. Atacar su egocentrismo, haciéndole ver la importancia que le daría a su establecimiento o a él, el producto.

**VENTAJISTA:** No aparecer como si supiéramos todo, pues pudiera parecerle que no va a conseguir ninguna ventaja de nosotros. Darle un tono confidencial a nuestra oferta como si fuera solo para él, haciéndole ver que hemos agotado todos los recursos frente a nuestra dirección, para brindarle una oferta ventajosa. La batalla al ventajista, se gana desde una posición lejana, personalizando las ventas.

**INDECISO E INSEGURO:** Hacerle preguntas cerradas fáciles con el objeto de obtener un sí o un no categórico y que lo comprometa. No pedirle nunca su opinión, pues se vuelve más indeciso aún. Hagamos preguntas y contestemos nosotros mismos como si fuese él. Mostrémonos categóricos y rotundos en nuestras afirmaciones. Conociendo sus necesidades se le prepara el compromiso, haciéndole una oferta muy aquilatada y estudiada para dichas necesidades, con lo cual no se atreverá a decir que no.

**VOLUBLE:** Demostrar interés en satisfacer sus deseos haciendo hincapié en sus puntos débiles. Hacer una breve semblanza de las cualidades del producto que ofertamos, sin permitirle que se escape de nuestra iniciativa. Centrarle en uno de los puntos, para conseguir su aceptación o rechazo definitivo, lo cual una vez conseguido, retirarnos inmediatamente.

**IRASCIBLE:** Escucharlo sin contradecirle, sin mostrar un desacuerdo o desagrado como si fuera normal, poniendo a prueba nuestra ecuanimidad, lo que hará modificar su actitud inicial y se irá calmando, en cuyo caso no debemos hacer referencia a la misma. La argumentación debe ser breve y sin repeticiones.

**DESCONFIADO:** Escucharle con gran interés y atención, mostrándole simpatía, y dejándolo desahogarse para que empiece a tener confianza en nosotros. No le demos la razón ni le contradigamos. Si comete una impertinencia no nos demos por aludidos. Es nuestro deber convencerlo de tener fe en nuestra empresa.

**REALISTA:** Darle la sensación de que conocemos el valor de su tiempo, ahorrando explicaciones inútiles, y afirmando aquello que inmediatamente puede ser demostrado. Nuestra argumentación debe basarse en hechos, datos claros y precisos, evitando hacer apelaciones de tipo emocional, procurando que las preguntas iniciales partan de nosotros. Si el cliente afirma algo, preguntarle llanamente la razón. Nunca prometer nada que no podamos cumplir. Valorar el servicio de postventa ofrecido.

**HABLADOR O CONVERSADOR:** Escuchar con simpatía., pero llevando la conversación al tema de la oferta, trate de mantener en mente que la razón por la que estas personas hablan tanto es que se encuentran solas, muestre compasión e interés, pero deje claro que usted debe atender a otros clientes. No hablar de muchos productos ni exponer muchos argumentos, no hacerle preguntas ni darle pie para iniciar o continuar la conversación sobre sus asuntos.

**SILENCIOSO:** Ser amables y demostrar interés por sus cosas para que empiece a hablar, cuando lo haga no interrumpirlo, evitar las pausas, hacerle muchas preguntas pero que no requieran de una respuesta muy elaborada, sea paciente, hacerlo que se sienta relajado.

**LENTO DE REFLEJOS:** Repetir mucho los argumentos, pero en forma distinta, no impacientarse al hacerlo y no elevar el tono de voz al repetirlos, preguntarle cosas cuya respuesta sea positiva, no decirle que está equivocado o que no ha entendido algo, sino intentar explicarlo mejor pero por otro método.

**NERVIOSO:** Escuchar atentamente, ser breve con pocas argumentaciones y ofertas, dirigidas solo a lo que le interesa y hacerle pocas preguntas.

**TRANQUILO:** Tener calma, no ser bruscos, ni intentar presionarle, oferta limitada a pocos productos, argumentación amplia y con muchas preguntas, dejarle pensar lo que quiera y exponer todos sus puntos de vista, por lento que lo haga.

**DISTRAIDO:** Concentrar la argumentación en pocos puntos y ser muy entusiastas, atraer su atención mediante preguntas, ser breves y evitar que se distraiga.

**ENTENDIDO:** Escucharle y contestarle sólo con buenos argumentos, demostrar buenos conocimientos del producto y completar sus conocimientos o modificarlos si está equivocado, oferta y argumentación completa.

**INEXPERTO:** Mucha información y argumentación de un modo sencillo, no hacerle muchas preguntas y ponerle en evidencia, que se sienta a gusto, demostrar seguridad en la oferta y dejarle elegir tranquilamente.

**DISCUTIDOR:** Escucharle con tranquilidad sin interrumpirle ni molestarle por sus sarcasmos, no discutir y procurar atender sus reclamaciones, no ofertarle muchos productos, hacerle una argumentación breve y con pocas preguntas, hablarle suavemente, pídale su opinión y cuente hasta diez.

**FLIRTEO:** Manténgase profesional en todo momento, ignore sus comentarios y concéntrese en sus esfuerzos por ayudarlos con el producto o servicio que estén buscando, cuanto más pronto encuentren lo que buscan, más rápido se irán.

**QUEJOSO HABITUAL:** Intente separar las quejas legítimas de las falsas, evite ponerse a la defensiva, no importa lo que diga, déjelo hablar. Si la queja es válida resuelva el problema y discúlpese con el cliente por los inconvenientes causados.

**GROSERO U OFENSIVO:** Su primer pensamiento al tratar con individuos ofensivos puede ser el volverse sarcástico o ponerlos en su lugar, ¡no lo haga!, es mejor ser amable, excepcionalmente amable, ellos no sabrán cómo manejarlo y eventualmente comenzarán a otorgarle el mismo respeto que usted les ofrece a ellos.

**EXIGENTE:** Trátelos con el mismo respeto que a cualquier otro cliente, pero no acceda a sus demandas, puede lograrlo concentrándose en sus necesidades y no en sus modos, sus exigencias son sus necesidades, piense en ellas como tales y podrá responder con más positividad.

## PROCESO PSICOLÓGICO PARA CAPTAR EL INTERÉS DEL CLIENTE.

1. ATENCIÓN: No por prolongar la entrevista se consigue mejor atención, sino al contrario. La intensidad de la llamada se puede conseguir con profundos silencios, cuando provocamos el “y qué más”, es después del silencio cuando hemos captado su interés. No hablaremos del producto y sus ventajas, sino de las ventajas que va a sacarle.

Principios de la acción voluntaria: Calidad de concentración, el cliente selecciona estímulos, nosotros debemos averiguar y captar el que le ofrezca más interés. En el momento en que tengamos que pasar a otro punto debemos hacerlo relacionándolo con el anterior. El número de objetos capaces de captar la atención dependerá del tiempo que se dedique, debemos dedicar más tiempo al que más se relacione con nuestra oferta.

¿Cómo conseguir captar la atención? Debe crearse un clima agradable, hacer una presentación correcta, nuestro aspecto exterior cuidadosamente a tono con la circunstancia, ademanes naturales. Voz sin estridencias, ni excesivo volumen, la sonrisa más que la seriedad. Pronunciar bien el nombre y apellidos del cliente, mirarlo a los ojos y cuando él nos hable no mirar sus ojos, sino a su nariz. Hablar con seguridad y sin titubeos, procurar no hablar con objetos en la mano. Adaptarse a la agilidad mental del cliente, guardar silencio. Evitar realizar las entrevistas ante terceras personas y en un lugar de paso o local abierto donde no se puede hablar privadamente. Eliminar de la conversación el apasionamiento y la discusión, evitar malas noticias y murmuraciones desagradables. Esperar que el cliente les brinde la mano y nunca le ofrezca tabaco al cliente.

2. INTERES: A medida que vayamos relacionando el objeto de la oferta con su Interés, disminuye su interés propio y aumenta el interés hacia el objeto

que le ofrecemos. No tenemos que decirle que está errado, sino que el a base de nuestra argumentación debe salir de su propio error, tampoco debemos generalizar su caso. Evitemos reiterar argumentos que no le hayan convencido pues hace que pierda el interés, una entrevista de venta es más perfecta cuando más habla el comprador. El vendedor pregunta y el comprador contesta, y el vendedor argumenta aclarando la respuesta del comprador. La oferta es de satisfacciones, el producto deberá ser descrito impresionantemente, para descubrir la utilidad que puede representar para el comprador. El cliente esta mucho más interesado en ganar dinero que en gastarlo, el tono personal y personalizado es lo que mantiene el interés.

3. DESEO: Mientras no se desea algo no se compra, la mera exposición del artículo puede provocar el deseo, pero generalmente son las ventajas lo que lo provocan.

Motivación y personalidad de Maslow; El individuo es un todo integrado, cuando se motiva una parte, estamos motivándolo totalmente. Los deseos conscientes de un individuo son medios para un fin distinto, por tanto no pretendamos vender a un individuo por un deseo consciente, pues las motivaciones son diferentes. El deseo consciente puede tener más de una motivación, el hombre siempre vive con el objetivo de alcanzar un deseo y su comportamiento esta presionado por motivaciones.

Nadie compra nada porque es bueno, sino porque lo desea, por lo tanto debemos crear una tensión en el cliente que haga jugar en él la imaginación, sus necesidades, la razón, etc., convenciéndolo de que carece de ciertas ventajas y que la consecución de las mismas a través de nosotros le van a aportar beneficios y satisfacciones.

Usar los verbos en presente indicativo y hacerle vivir el futuro en presente utilizando también al mismo tiempo el lenguaje adecuado al cliente, dándole el rol

protagónico en la conversación o argumentación. Es de absoluta necesidad recurrir a símiles y metáforas para crearle una sensación de carencia y el deseo de poseer.

Estar frente un empresario satisfecho, dificulta mucho en conseguir autorización para el análisis que le vamos a proponer, hay que hacerle patentes los puntos débiles de su empresa. Si nosotros hemos sabido dramatizar lo suficiente, utilizando el presente indicativo y hacerle vivir el futuro en presente, no nos quede la menor duda que conseguiremos efectuar la venta del análisis.

4. CONVICCIÓN: No es suficiente el deseo, a veces surge el juicio sobre aquel deseo: la convicción. Surge simultáneamente o antes que el deseo, o a veces el deseo mismo al cierre, dándonos el cliente signos de decisión final.

La tarea de persuadir obliga a agilizar el juicio en diferentes direcciones haciéndole descubrir los inconvenientes. La argumentación debe ser vivaz, vigorosa y equilibrada, sin caer en la tentación de deslumbrar al cliente con nuestros conocimientos, pues no lograremos convencerlo. No debemos interrumpir al cliente, ni gobernar su forma de ser, más bien debemos intentar adaptarnos y cuando el cliente ataque rebatir y contra argumentar con lógica. No debemos forzar la venta, cuando veamos que no podemos aportarle ninguna ventaja, debemos agradecer su atención en recibirnos.

5. EL CIERRE: Los signos de momento de cierre son, seguridad de que vamos a venderles, el cliente nos da la señal para cerrar la venta de forma sencilla y normal que muchas veces no la percibimos por estar en nuestra descripción de las ventajas de nuestro artículo.

Sus síntomas externos según su tipología de compradores:

El expresivo: se relaja, abre las manos, se inclina hacia el vendedor, adopta una actitud más placida. Asiente con la cabeza a los argumentos que le indicamos, si tiene las piernas cruzadas las descruza, se acaricia la barbilla, se pasa la mano por la cabeza y aparece un brillo especial por sus ojos.

El activo: se echa hacia atrás para contemplar la imagen del producto, toma en sus manos el símbolo del producto para observarlo, pues si lo examina, está informándose.

El verbal: hace preguntas concretas sobre la forma de adquirir el producto, plantea suposiciones como, si yo me decidiera a realizar la prueba, si esperase... etc..

Hay métodos de cerrar la venta como:

Del acuerdo secundario; de acuerdo ambas partes.

De la acción física; debemos actuar sin ningún titubeo, dando una orden tajante, suavizando luego.

De la pregunta; no podemos llevarle la contraria, ¿Por qué se le ha ocurrido eso?

Del incentivo; ¿Por qué no nos autoriza el pedido y se lo enviamos a partir del próximo lunes?, ¿No es verdad que el momento de ganar más dinero, debería haber sido ayer?, Si no lo hizo, hágalo por lo menos a partir de ese mismo instante.

Del eventual amenazante; de decidirse con carácter inmediato, podremos aportar soluciones constructivas a un costo razonable. En cambio si se decide aplazar la decisión, es posible que tenga un costo mucho más alto.

El narrativo; ante una objeción de tipo dilatorio o de garantías, relatar una anécdota, perfectamente verosímil, descubriendo la situación del cliente, referida a otro caso con una consecuencia negativa o positiva, que se vea reflejada su posición actual.

El suplicante; tendrá usted ocasión de agradecermelo, con motivo de futuras visitas.

El de retorno; hay veces que el cliente nos dice de una forma tajante ¡no! Por no haber aprovechado el momento del cierre. Recogemos el material, demostramos cierto pesar, pero no contrariedad, le agradecemos su atención y dejamos el bolígrafo...Hubo signos de cierre y nos dijo que no... Volvemos a entrar en busca del bolígrafo, lo que nos permite continuar la entrevista: "Vea estoy tan desconcertado que no solamente había olvidado el bolígrafo, sino que también había omitido una particularidad, por la cual va a autorizarme el envío del producto a partir de este instante", el cliente queda satisfecho porque nos ha superado y no sufre menoscabo su autoridad.

### **2.2.2 EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN, PERO...**

El cliente no siempre tiene la razón, pero el cliente es siempre el cliente. La persona que invento este refrán merece las gracias de todos los que trabajan con clientes. Cuándo se aprende a no enfrentarse en un diálogo consigo mismo sobre si el cliente tiene o no la razón, se ahorra tiempo. No importa si tiene o no la razón, lo que realmente importa es que nos dedicamos a prestar servicio a los clientes. ¡La relación es lo más importante, no quién tiene la razón!

Cuando alguien está irritado y usted puede solucionar el problema sin culparse a sí mismo ni a otros, reducirá las tensiones, todos se sentirán mejor y ahorrará tiempo, estará en el camino para satisfacer al cliente.

“Ese no es mi trabajo”, “Nadie me dijo que...”, “Eso pasó cuando yo no estaba aquí”, todos hemos oído muchas veces estas palabras y nos cuenta que sólo hacen perder tiempo. ¿No ha observado que después de haber culpado ruidosamente a otra persona, él termina por hacer el trabajo de todas formas?, pero para entonces ya la persona no sólo ha creado una impresión negativa en la receptora de esas frases, sino que también perdió un tiempo preciso que pudo haberse utilizado para solucionar el problema en sí mismo.

Echar la culpa también puede volverse contra uno mismo. Quizá usted sea de los que no culpan a los demás, pero se trata a sí mismo de una forma en que jamás trataría a su prójimo. Culparse a sí mismo o culpar a los demás no produce resultado alguno. Culpar a los demás es perder tiempo y empeorar las relaciones. Culparse a sí mismo le roba sus energías y a menudo conduce a la tardanza. Solucionar los problemas sin culpar a nadie es el remedio para ambos.

### **2.3 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA ATENCIÓN.**

Las decisiones de compra de los clientes reciben influencia de otros elementos además del propio producto o servicio y se les conoce como valor agregado ajeno al producto.

Normas generales al trato con el cliente:

- Rostro sonriente convence más fácilmente.
- Demostrar amplio interés por el cliente.
- Recordar nombres y apellidos de los clientes.
- Conseguir que los clientes se muestren y se sientan importantes.

- Permitir al cliente hablar de sí mismo.
- Hablar de aquello que interesa a los demás, y no de sus intereses.
- Buscar ideas originales y expresarlas dramatizándolas, son las que mejor pueden defender.
- Evitar discusiones que no suelen solucionar problemas.
- Elogiar y atribuir al cliente una reputación que quizá no tenga y que, de esta manera se verá obligado a mantener.
- Hacer creer al cliente que es él quien decide la venta.
- Evitar el conflicto y facilitar la realización de los actos más complicados.
- Conseguir aprobaciones inmediatas, gracias a preguntas cuyas respuestas deben ser invariablemente afirmativas.
- Tocar el amor propio de los clientes y los llevará a las compras más arriesgadas.

#### CUALIDADES DE VENDEDOR.

- Sinceridad con los clientes que dan la imagen del vendedor nato.
- Comportamiento ético que asegura la credibilidad.
- Apariencia externa que incide en su imagen y confianza, el cabello debe estar limpio, cepillado, peinado y bien cuidado, que el maquillaje esté bien aplicado, con discreción y en forma correcta, la ropa debe estar planchada, limpia y en buenas condiciones, manos y uñas limpias, barniz que no este quebrado, cara rasurada o el bigote y la barba bien recortada y un aliento fresco.
- Motivación permanente de servicio para lograr triunfar en su carrera.
- Educación y buenos modales para con el cliente.
- Estabilidad en el comportamiento a través de pautas de conducta generalmente bien aceptadas.
- Actitud positiva de buen humor y convencimiento para con sus clientes.
- Hábito del trabajo lo que incluye responsabilidad para con sus compromisos.

- Capacidad para ponerse en el lugar del cliente.
- Capacidad de comunicación y diálogo demostrada por la habilidad de transmitir los mensajes a sus clientes.
- Educación que permite conocer su producto o servicio, que le facilite la capacidad de diálogo y la demostración de cultura.
- Resistencia física y mental para cubrir largas jornadas de trabajo y viajes permanentes.
- Autodisciplina para manejar sus propios planes, sus compromisos y soportar la presión laboral a la que está sometido.

#### CONSEJOS PARA EL VENDEDOR.

- Dejar hablar al cliente para descubrir sus necesidades ocultas.
- No insistir en hacer ver que todos compran el producto, le despierta la necesidad de imitación, o de identificación con otros cuando él busca satisfacer su propia motivación.
- Descubrir cuando el cliente compra por seguridad, por novedad, por bienestar, por ego, por lucro o por cumplir con la sociedad, etc., y estar preparado psicológicamente para esto.
- Manejar y cuidar la propia personalidad para lograr una buena impresión al cliente, el trato debe ser afable, serio, no atropellado en el diálogo, darle el lugar que le corresponde, la presentación debe ser impecable, cuidar las palabras, eliminar el discurso protagónico de yo pienso, yo creo, yo sugiero, etc.
- Explorar las necesidades y motivaciones del cliente sin que para ello se recurra a criticar a la competencia.
- Argumentar con razones claras, con solidez y con palabras claves que respondan al por qué de la oferta, reforzar sus palabras con gestos que le ayuden y con un tono de voz que no caiga en la monotonía. Argumentar no es rogar, dialogue con calma y con calidad en sus argumentos pudiendo en ciertos casos ayudarse con una demostración.

- Demostrar que es un vendedor profesional, con experiencia, preparado y que sabe aplicar los cinco sentidos en la venta.
- Ser cortés en todo momento ante las inquietudes y objeciones que muestre el cliente, elimine el ¡no! Y cámbielo por palabras de cortesía, de aceptación de sus inquietudes, sea razonable, tranquilice a su cliente, dele seguridad, confianza y el cliente será suyo.
- Aplicar tácticamente en la presentación del precio, hacer una semblanza global de las virtudes de su producto, presentar el precio por pequeñas cantidades o en función de los gastos, manejándolo como una inversión.
- Seguir siendo excelente vendedor en la postventa, atendiendo las reclamaciones, escuchando a los clientes como antes, dándole las explicaciones que quiere y proponiéndole la solución a su reclamo, así conservará el cliente.
- Superar el miedo al rechazo o sentirse desconcertado e incapaz para la venta, centrándose en la realidad de algunas veces será rechazado, convierta su temor en un asunto ridículo y su apreciación normal lo desechará. Procure mejorar su capacidad de elección y practique la técnica de cambiar frases e ideas mentales hasta que se convierta en un acto reflejo.
- Asegurarse de estar convencido de lo que desea conseguir con la actividad de las ventas para sí y para la empresa.
- Metalizarse en la búsqueda y captación permanente de nuevos clientes.
- Aprender a distinguir los motivos de compra de sus clientes, sabiendo que el comportamiento humano responde al deseo de sensación de bienestar y satisfacción del mismo.
- Tener bien presente la técnica de ventas, esto es capte la atención de su cliente, despierte el interés por la compra, incremente el deseo por vender y provoque la acción de cierre de la venta.
- En todo momento desde el contacto hasta la postventa proceda con tacto con el cliente.
- Preparar las preguntas adecuadas para la entrevista, y maneje igualmente las respuestas adecuadas.

- Escuchar siempre con interés a los clientes.
- Ser un profesional de las ventas en todo sentido, espontáneo, honesto, con personalidad.
- Tratar de llegar a la autoridad que compra, y que no se quede en el camino, con personas que sólo tienen autoridad para decir que no, pero no para decir que sí.
- Relajarse a la hora de la entrevista, sonría, mantenga el contacto visual, téngase confianza, sea categórico y flexible, demuestre confianza en el producto o servicio que ofrece.
- Aprovechase de sus conocimientos para convencer al cliente.
- No ser insistente, sino cuando se trate de vender productos competitivos a un comprador barrera.
- Ser un vendedor cortés sin llegar a la adulación, al comprador profesional le irrita tal comportamiento.
- Evitar ser un vendedor protagónico porque resulta incongruente para los clientes, lo que se busca no es deslumbrarlos sino actuar con el esfuerzo máximo que cada fase a la venta requiere.
- Evitar explotar sentimientos y la amistad, ya que estará actuando deslealmente.
- Guardar silencio cuando vea que esta situación no incomoda al cliente, mientras él reflexiona o cuando habla.
- Orientar su combatividad y agresividad en forma útil y fructífera, poniéndola al servicio de su inteligencia.
- Si es demasiado joven el vendedor, debe tratar de no hablar con exceso, ni demostrar inseguridad, aprenda a saber escuchar, no sea intolerante y desmesurado, sea constante y supla su inexperiencia con la voluntad de hacer y aprender.
- Demostrar su personalidad y complétela con la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre las ventas.
- Evitar ser utilizado por otros y aprenda a servir bien a la empresa, que asertividad contagie al resto de los vendedores.
- Procurar ser ético profesionalmente tratándose de los beneficios.

- Buscar en la venta un camino para su autorrealización.
- El tedio es causa de tensión y de fatiga, acuda al médico, descubra y combata sus causas y distráigase en la medida de lo posible.
- Concretar sus ventas aplicando el conjunto de sus cualidades personales, sus conocimientos teóricos y prácticos y su astucia para lograr la venta.
- Si es mujer, ser discreta en cuanto a su femeneidad, activa y reservada como mujer, diríjase al comprador de la forma más sencilla y no trate deliberadamente de sacar ventaja de su sexo.

También influyen otros elementos como: la forma en que se maneja el contacto inicial, el proceso de seguimiento, especificación clara del producto, características, precio, garantías, condiciones de pago, procedimiento sencillo para hacer pedidos, reconocimiento inmediato de los pedidos, apego a las condiciones establecidas, notificar por anticipado cualquier cambio que se hiciera en las condiciones, brindar asistencia en la entrega del producto, facturación clara sin cargos ocultos, facilitar el acceso al proveedor a fin de solicitar asistencia, oportunidad de extender garantías, de celebrar contratos de servicio o cualquier otra actividad y todo el personal debe mostrarse cordial y deseoso de ayudar.

## COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.

### COMUNICACIÓN VERBAL:

Cuando hablamos con un cliente, nos expresamos tanto verbal como no verbalmente, ambas formas pueden tener un efecto en el mensaje. Claves para sacar al máximo su comunicación verbal:

Salude al cliente con calidez, extienda su mano y sonría, esto hará que el cliente se sienta bienvenido y que su transacción comience bien. Sea preciso, no utilice frases como “haré lo más que se pueda”, el cliente no tiene idea de qué es, si se trata de un problema es muy posible que piense que lo mejor que puede

hacer es resolverlo, cuando lo más que usted puede hacer se limita a averiguar dónde se cometió la equivocación. No omita ningún detalle, diga el precio exacto del producto y también si existen gastos adicionales, decírselo antes.

Piense antes de hablar, cuanto más sepa del cliente, mejor lo podrá atender, si piensa en lo que va a decir, tendrá mayores posibilidades de transmitir su mensaje. Utilice una conversación intrascendente, está bien hablar de cosas sin importancia para romper el hielo, pero no permita que esto lo distraiga de su objetivo original: ayudar al cliente a encontrar lo que necesita.

#### COMUNICACIÓN NO VERBAL:

Los mensajes no verbales afectan la forma en la que se comunica, 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%.

Mensajes no verbales, son cualquier cosa que haga que distraiga o remarque lo que está diciendo, su sonrisa, postura, vestimenta y gestos, pueden trabajar a su favor o en su contra.

Expresión facial, procure tenerla tranquila, sincera y de interés, trate de mostrar al cliente que se interesa por él. Hay personas que sonríen cuando están tensas, pero no lo haga cuando un cliente esté alterado y expresando su disgusto, pues es posible que él crea que no lo toma en serio.

Postura corporal, demuestre que le presta atención, ya sea estando de pie o sentado, manténgase erguido, la postura indolente demuestra falta de atención. Mantenga una postura corporal receptiva, no amenazante, colóquese un poco lejos, para dejar espacio al cliente. No lo abrume, tal cosa podría irritarlo.

Movimientos, les gusta ver que se responda a sus necesidades con prontitud, esto no significa que tenga que correr para ayudarlos, pero tampoco se muestre lento.

Ademanos, la interpretación más común al tener los brazos cruzados es que la persona está cerrada y no quiere escuchar, demuestre que lo escucha y tiene la mente abierta.

Fumar, no fume frente a los clientes, apague siempre el cigarro, incluso si su cliente esta fumando.

Contacto, procure no tocar al cliente, menos si esta enojado, porque podría hacer surgir su violencia.

Mascar chicle o comer, no lo haga si esta frente al cliente o por teléfono, le puede parecer molesto al cliente.

Tono de voz, la voz proyecta su actitud, si esta revela algún fastidio, impaciencia o condescendencia el cliente se enojará, pero si nuestra voz denota confianza, el estará dispuesto a saber de qué estamos hablando. Cuando la voz sube de tono al final de una frase, parece como si estuviera haciendo una pregunta, practique para lograr un tono uniforme o uno que termine en una nota baja, con ello parecerá confiado y competente. El tono tiene que ser calmado, firme, tranquilizante y de interés.

Suspirar, revela fastidio o impaciencia, no suspire frente a un cliente.

Maldecir, si el cliente lo hace, el que uno lo haga no tiene excusa, no importa cuántos insultos le grite, recuerde que es un profesional, conserve toda la serenidad posible y procure no responder a los insultos, mantenerse tranquilo y responder con paciencia cuando alguien nos insulta y nos maldice es un signo de fortaleza, no de debilidad.

**ESCUCHAR:** Una parte muy importante de la comunicación es escuchar, puede ser que oiga las palabras, pero no las escuche. Es una habilidad que puede aprender; escuche los hechos y los sentimientos, involúcrese activamente en la conversación, no se limite a escuchar sin manifestar ninguna respuesta, si comprende lo que le está diciendo el cliente, hágaselo saber con un gesto afirmativo con la cabeza o diciendo “sí entiendo”. No se distraiga, puede perderse de algo importante en la conversación, espere que el cliente termine de hablar antes de formular respuestas, evite contestar apresuradamente, asegúrese de no perder ninguna palabra de lo que el cliente tiene que decir. No prejuzgue, las apariencias engañan y clarifique lo que está diciendo.

**EL ARTE DE PREGUNTAR:** Usted debe escuchar no solo lo que dice el cliente, sino también lo que no dice. A veces los clientes encuentran muy difícil expresarse cuando es así usted tiene que indagar. Puede hacer preguntas abiertas, para definir problemas, establecer necesidades, comprender pedidos, obtener más información y cerradas para hacer que el cliente asienta, clarificar lo que se ha dicho y resumir una conversación o confirmar un pedido.

**CUANDO TIENE QUE DECIR QUE NO:** Desafortunadamente no siempre se puede hacer lo que el cliente quiere, cuando suceda esto, explique los motivos por los que no puede hacerse, no mencione la política de las razones subyacentes, no sea condescendiente, ofrezca alternativas y concéntrese en lo positivo.

**EXPRESA LO QUE PIENSA:** Evite los pretextos, evite frases tales como “usted tendrá que”, no señale a otros empleados, evite formular planteos no específicos, no dé detalles innecesarios, evite la palabra “debería”, y no mencione otras quejas.

### **2.3.1 HERRAMIENTAS PARA UNA MEJORA EN LA ATENCIÓN.**

#### **PASOS HACIA UN EFICAZ SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE.**

1. Empeño y dedicación de la dirección: los programas de servicio a cliente no pueden tener éxito a menos que la dirección le dedique total atención.
2. Conozca a sus clientes: necesita saber qué les agrada, qué no les gusta, qué desearían cambiar, qué necesitan, cuales son sus expectativas, qué los motiva a comprar, qué los satisface, y qué debe hacer usted para seguir contando con su lealtad y confianza.
3. Desarrolle normas para la instauración de calidad de servicios: cuando se establecen normas en las prácticas ordinarias de negocios, puede estar seguro del mejor desempeño de sus empleados. Recuerde que lo que puede ser evaluado de seguro se realiza.
4. Contrate, adiestre y retribuya a un buen personal.
5. Recompense los logros en el buen servicio.
6. Permanezca cerca de sus clientes: su relación con el cliente empieza después de ultimar una compra.
7. Trabaje para mejorar continuamente sus programas de servicio y retención del cliente.
8. ¡Servir por el placer de SERVIR!
9. En cada queja existe una solicitud de servicio.

### **2.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN.**

Para determinar si es adecuado el servicio a los clientes y para señalar las áreas en donde sean necesarias mejoras y quizá se necesiten urgentemente, parece indicada cierta forma de medir la satisfacción del cliente. No están bien establecidos los métodos para evaluar la satisfacción del cliente.

Los factores formales e informales de medición más comunes son: volumen y tendencias de ventas, participación en el mercado, opiniones de los distribuidores, comerciantes y vendedores, respuestas del consumidor no solicitadas y estudios de investigación del consumidor. La mayoría de estas medidas tienen fallas.

La retroalimentación que viene de los distribuidores, comerciantes y vendedores, con frecuencia da resultados desviados, los comerciantes tienden a ser pesimistas, hasta el punto en que pueden descontarse las comunicaciones legítimas, tampoco se puede confiar en los vendedores, ni en la objetividad de sus reportes.

En ocasiones la tendencia es retener la información respecto a las áreas problema procedente de la alta gerencia bajo el supuesto de que en alguna forma se tendrá al vendedor como responsable del enojo del cliente. Puede ocurrir lo contrario si el vendedor exagera las quejas del cliente y las áreas problema, con el fin de encontrar una excusa para una mala producción de ventas.

La retroalimentación más directa de los clientes que llega a los ejecutivos responsables, proviene de las cartas ocasionales de quejas dirigidas al presidente. No refleja las actitudes de la mayoría de los clientes, es representativa sólo de la minoría más difícil de satisfacer. Otros simplemente se van, la pérdida de otros, condición que oculta toda la gravedad de la erosión en los negocios.

Tenemos que buscar una forma más positiva de averiguar la existencia y las fuentes de descontento de los clientes, y para obtener las opiniones de estos compradores respecto a las políticas y operaciones de la firma. Hay oportunidad tanto para obtener nuevos clientes como para afirmar la lealtad de los clientes actuales. Pueden ser efectivas las encuestas de actitud de los clientes. Estas se conducen en dos formas: breves cuestionarios invitando a opinar a los clientes pueden anexarse a los embarques o a los estados mensuales; o los vendedores pueden durante sus visitas solicitar las opiniones y expresiones de satisfacción o

falta de ella. La importancia en ambos métodos es que las quejas más serias o los sentimientos más fuertes del cliente son sacados a la luz.

El uso de los cuestionarios anexos origina serias dudas respecto a la confiabilidad y validez de los resultados debido a que se conoce el porcentaje de respuestas, que lo vendedores pregunten también puede dar datos malos, a menos que esté adecuadamente controlado. Afectan la utilidad de los vendedores en la investigación, tal encuesta puede dar como resultado alabanzas desusadas o la ventilación de rencores, las respuestas pueden no reflejar exactamente las actitudes debido a la presencia del vendedor, quien tiene que ver con el grado existente de satisfacción del cliente, el informe del vendedor puede no ser objetivo, en especial si algo emocional está involucrado en la relación que se trate.

Son más recomendables las encuestas periódicas conducidas por investigadores objetivos, pueden ser consultores externos o de lo contrario el departamento de investigación de mercado de la empresa. Si los que responden son seleccionados cuidadosamente, la muestra no necesita ser tan grande, estas encuestas deben ser sistemáticas y continuas.

#### **2.4.1 SATISFACCIÓN.**

Es la percepción que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas. El compra algo y espera que trabaje correctamente, si lo hace estará satisfecho, sino estará insatisfecho. Los clientes satisfechos compran cada vez más y más seguido y lo recomiendan a sus familiares y amigos. La relación que hay entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa. Mientras más satisfecho esté un cliente más dinero gastará con usted.

Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad y el servicio. La meta final de la empresa no debería ser producir un servicio o un producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes. Su meta principal debe ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con usted a través del tiempo, por eso debe ofrecer productos de alta calidad y servicio.

Existe un enlace entre la satisfacción y la lealtad del cliente, si alguien no está satisfecho, se irá a otro lado. Si se deja insatisfechos a los clientes, erosionará su lealtad.

El beneficio principal de un programa de medición es que usted podrá darle a los empleados retroalimentación objetiva, inmediata y significativa, ellos pueden ver cómo lo están haciendo ahora, compararlo con algunos estándares de excelencia o de desempeño y decir el modo preferible para mejorar esa medición, los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de sus clientes son:

Las medidas le dan a la gente un sentido de logro, unos estándares básicos y resultados que serán encaminados a un mejor servicio a sus clientes. Lo que no se puede medir, no se puede mejorar.

Así los resultados serán encaminados a mejorar la calidad en el servicio y satisfacción de los clientes.

El cliente se siente importante y satisfecho: al recibir una respuesta cuando se le ha prometido, al obtener una explicación acerca de cómo ocurrió el problema, de cómo puede solucionarse y en que tiempo, de no tener solución ofrecerle alternativas útiles y mantenerle al tanto del seguimiento del mismo, también cuando se le informa sobre métodos de prevención de futuros problemas, cuando le indican el número telefónico al que puede dirigirse cuando lo requiera, cuando le permiten dialogar con algún directivo con autoridad y cuando es tratado como persona y no como un número.

### **2.4.2 RETENCIÓN.**

Al aumentar la retención de los clientes se elevan las utilidades, es mucho menos costoso conservar clientes ya existentes que conseguir otros nuevos. Las altas tasas de pérdida de clientes deben contrarrestarse con altas ventas y erogaciones en mercadotecnia a fin de atraer a los clientes nuevos, a menos que la organización reduzca su tamaño. La retención se eleva y se reduce la pérdida de los clientes aumentando su satisfacción.

Los compradores son sensibles a los precios, y con frecuencia cambian de marca o de proveedor, buscan mejores precios. Esto puede impedirse estableciendo un mejor servicio al cliente y empleando estrategias para retener a los clientes, haga que les sea difícil dejarlo. Establezca una amistosa relación personal con sus clientes, para conservar su lealtad y su preferencia con la negociación de usted.

Nunca menosprecie la fidelidad de un cliente, dé gracias de que el haya decidido hacer tratos con usted y no con un competidor. Trabaje tan arduamente como le sea posible, para ofrecerles más de lo que posiblemente esperen, y habrá dado un gran paso hacia la conservación eficaz de su clientela.

#### **50 FORMAS DE CONSERVAR SUS CLIENTES TODA LA VIDA.**

1. Cree un ambiente orientado al servicio, los empleados deben comprender que trabajan para los clientes y que su labor es asegurar la satisfacción de estos.
2. Tenga una visión del servicio, todos deben creer y vivir la visión de la empresa para que presten un servicio excelente.
3. Respaldo total, de parte de la organización.

4. Políticas por escrito, de esta forma no habrá equivocaciones ni malentendidos, recuerde que las políticas son normas y deben conservarse flexibles.
5. Autorización a los empleados, deles autoridad de acuerdo con su responsabilidad para satisfacer y conservar la clientela, permítales tomar decisiones en el momento y respáldelas, no deben recurrir siempre a usted cada vez que un cliente necesite algo fuera de lo común.
6. Capacitación de los empleados, capacite, entrene y vuelva a entrenar a sus empleados, adiéstrelos en su trabajo y fuera de él.
7. Mercadeo del programa de servicios, debe comunicar que usted presta un servicio de excelencia a sus clientes, que le interesa satisfacer las necesidades y que hará todo lo posible por conservar a sus clientes.
8. Emplee un buen personal, contrate un personal apto y bien calificado.
9. No haga que sus clientes paguen por el servicio, pague por todo aquello relacionado con los servicios a clientes, incluyendo gastos de fletes, por devoluciones, llamadas telefónicas de larga distancia, sellos y todo lo demás que por lo general se le carga al cliente.
10. Recompense la lealtad, lo que merece recompensa debe recibirla, si retribuye a sus clientes y a sus empleados por la lealtad a la empresa, ambos le serán fieles por largo tiempo.
11. Inspeccione lo que espera, mida el desempeño de los miembros de sus personal, y verá aumentar los niveles en la producción, la calidad y el rendimiento.
12. Establezca normas para el desempeño, que todos sepan como prestar un servicio de excelencia, haga que estas normas sean objetivas y medibles en lo posible.
13. Cambie de adscripción a sus empleados, haga que los empleados trabajen sucesivamente en distintos departamentos, así sabrán apreciar lo que otra persona hace y ningún empleado culpará negligentemente a otro.
14. Aplique un entrenamiento combinado, entrene a sus empleados en las labores de otros, esto los capacitará para que puedan dar mejor servicio,

- ayudarse entre sí y dependerá menos de los empleados “irreemplazables” cuando no estén en funciones.
15. Sistemas de servicio fácilmente accesibles, que puedan ponerse en contacto con una persona tan pronto llamen por teléfono o permítales hablar con un empleado que pueda ayudarlos tan pronto como lleguen a su establecimiento.
  16. Use sistemas de servicio que sea amistoso con el usuario, haga que sus clientes sientan y piensen que pueden decirle algún problema que tienen, una queja, lo cual se les resolverá lo más pronto posible y tendrá un trato de altura durante su contacto.
  17. Haga flexibles sus políticas de servicios a la clientela, cada situación y cada cliente es diferente, sus empleados deben saber que pueden modificar una política establecida para la satisfacción del cliente y usted debe respaldar las decisiones y actos de su personal en estos casos.
  18. Eduque a sus clientes, nunca suponga que su clientela sabe lo que usted sabe, use cada contacto con sus clientes como una oportunidad para enseñarles algo relacionado con su negocio.
  19. Maneje las quejas apropiadamente, reconozca que el cliente está molesto, escúchelo con atención y asegúrele que usted está haciendo todo lo posible en ese momento para resolver su queja y resuelva el problema, después cuando se muestre agradecido por los esfuerzos de usted, aproveche la oportunidad para elevar su lealtad, déle las gracias por haber dado a conocer el problema, ofrezca disculpas nuevamente por el tropiezo.
  20. Convierta las quejas en ventas adicionales, el cliente se encuentra más receptivo para seguir como tal ante usted después que le haya resuelto una queja, apreciará el interés que le muestra, probablemente la comprará algo y salga diciendo a sus amistades lo bien y lo rápido que le resolvió el problema.
  21. Adiestre a su personal para que haga bien las cosas desde la primera vez, las reparaciones, el rehacer un trabajo y los servicios adicionales gratuitos son muy costosos.

22. Todo cliente tiene un valor para toda la vida, considere la potencialidad que el cliente trae a su empresa, ¿Cuánto dinero puede gastar ese cliente en su empresa durante su vida activa? Esa cantidad, es el valor vitalicio de un cliente y es la clase y el nivel de servicio que debe recibir cada vez que hace una transacción con usted.
23. Pida a sus clientes que le den su opinión, debe obtener tanta retroalimentación de parte de los clientes como sea posible, si pide opiniones y ellos ven que las pone en práctica, no sólo continuarán haciendo tratos con usted sino que lo recomendarán.
24. Identifique los valores, creencias y normas de su clientela, si los valores de su cliente están en conflicto con los suyos, invítelo a que venga a su negocio a conversar y ver cuales son las diferencias que existen y ver que pueden hacer al respecto, nunca debe comprometer su ética ni sus valores para satisfacer a un cliente.
25. Obtenga y use las ideas de sus empleados, el personal que tiene contacto diario con los clientes, saben lo que ellos necesitan, quieren y esperan, recoja las opiniones de sus empleados y escuche cuidadosamente sus sugerencias poniendo en práctica la mayor cantidad posible de la misma.
26. Sea equitativo y congruente, sus clientes no siempre están de acuerdo con lo que usted hace por ellos, pero mientras los trate en forma equitativa y congruente, lo respetarán por ello, la congruencia y constancia darán énfasis a su credibilidad y confiabilidad que son esenciales para crear la lealtad y apego a sus clientes.
27. Prometa poco y dé mucho, quizá las expectativas de sus clientes sean desmedidas cuando las empresas prometen más de la cuenta y cumplen en grado reducido. Las negociaciones no pueden hacer frente a esas expectativas y el cliente se marcha disgustado, pero si usted fija expectativas realistas y después las supera el cliente estará más que satisfecho, pero tampoco debe prometer muy poco que pueda llegar al punto de ofenderlos.
28. Compita en los beneficios, no en los productos o precios, en alguna parte los clientes siempre encontrarán lo mismo más barato, recuerde siempre a

- sus clientes las ventajas que tiene de comprar con usted, quizás puedan encontrar las mismas características en todos los productos, pero los beneficios son únicos en la manera en que usted negocia con ellos.
29. Una buena atención es más importante que una buena tecnología, una avanzada hará que el cliente diga ¡ohh!, pero no hará que las personas se ocupen de los demás.
  30. Pregunte a sus clientes qué desean, constantemente pregúnteles en que puede ayudarlos, qué puede hacer por ellos y cómo puede hacerlo mejor, después de preguntar debe dar lo que desean, le recompensarán su generosidad con su lealtad.
  31. Gerencia en servicio cotidiano, haga todo lo posible por facilitar el trabajo de todos, de modo que sea más fácil proporcionar a los clientes lo que quieren, si hay un problema durante el día haga los ajustes necesarios y resuélvalos rápidamente.
  32. Sepa lo que cuesta perder un cliente, todos los empleados deben saber el valor vitalicio de un cliente, lo que cuesta perder uno de ellos y los efectos que esa pérdida puede tener en los negocios.
  33. Conozca a sus competidores, vea que están haciendo, que servicios están prestando y si hacen algo que usted no hace entonces hágalo.
  34. Efectúe una investigación de mercado, lleve a cabo encuestas, entrevistas, todo lo necesario para averiguar que es lo que quiere el mercado y después adapte sus actividades de acuerdo con ello. La información no constituye un poder a menos que usted sepa cómo usarla.
  35. Efectúe evaluaciones internas, constantemente evalúe los servicios al cliente, entreviste a sus empleados, haga que llenen cuestionarios, pregunte a sus clientes en el momento de comprar y emplee esta información para mejorar sus servicios y esfuerzos por retenerlos.
  36. Sepa qué necesitan, quieren y esperan sus clientes.
  37. Encuentre, fomente y muestre a los campeones de sus clientes, siempre hay un empleado distinguido para los clientes, investigue quienes son, aliéntelos, respáldelos y después conviértalos en modelos para que todos los demás los imiten. Recompense su comportamiento, el resto del

- personal tratará de elevar su desempeño a ese nivel para recibir recompensas similares.
38. La comunicación eficiente es vital para el éxito, todos los problemas entre las personas resultan de una mala comunicación, capacite a su personal para que desarrolle habilidades de comunicación, escuchar, de que manera hablar para que lo escuchen, como comprenderlos, como recibir y dar sus opiniones y como desarrollar afinidad con los clientes.
  39. La relación positiva es la clave del éxito en la comunicación, las destrezas técnicas de la comunicación pueden adquirirse y utilizarse, pero si no hay una relación positiva no habrá buena comunicación, las destrezas para desarrollar esa relación pueden ser enseñadas.
  40. Sonría, la sonrisa es muy importante al atender un cliente, al sonreír obtiene por lo general otra sonrisa, pero debe ser algo que los empleados hacen porque los hace sentir bien y a los clientes también.
  41. Haga que sus clientes se sientan importantes, llámelos por su nombre, pregunte cómo están y cómo está su familia o sus negocios.
  42. Promueva a su clientela, emplee a sus clientes en sus esfuerzos de mercadeo y promoción. Induzca que narren sus propias historias a otros clientes y prospectos, esto fomenta una gran credibilidad y a sus clientes les encantará sentirse partícipes.
  43. Establezca un consejo para clientes, una junta de consejo para atención a clientes, debe reunirse regularmente para analizar sus negocios y los servicios que ofrece, el consejo habrá de formular sugerencias que usted debe implantar.
  44. Promueva programas para los compradores frecuentes, pueden ser cupones, tarjetas perforables o cualquier otro medio que ayude a mantenerlo al día acerca de las actividades de su cliente, cuando las compras alcancen cierto nivel, recompense con un obsequio, un cupón de descuento, un producto o servicio gratuito.
  45. Acepte solamente la excelencia, si usted espera un trabajo y un servicio promedio, eso es lo que tendrá, por eso eleve sus expectativas, acepte

- sólo un trabajo de excelencia por parte de sus empleados y capacite a su personal para alcanzar esos niveles en su desempeño.
46. Los empleados también son sus clientes, son clientes internos de primera línea y cada uno tiene un cliente en alguna parte en la cadena de valores. Cada empleado debe dar un servicio excelente como cliente a otro y así entre todos podrán dar un servicio de alto nivel.
  47. Haga saber a sus clientes que se interesa por ellos, envíeles tarjetas de agradecimiento y felicitaciones o cualquier otra cosa que les demuestre que se interesa en ellos.
  48. Haga visibles los resultados de sus servicios, la visibilidad destaca la credibilidad y ésta se realza solamente con un alto desempeño. Fije en algún sitio las tarjetas y cartas con comentarios que hayan enviado sus clientes para que todos puedan verlas.
  49. No olvide hacer ese esfuerzo extra, cuando los clientes le pidan algo razonable, concédaselos, después haga algo extra, ellos se lo agradecerán y usted tendrá un cliente por mucho tiempo.
  50. El mercadeo y el servicio al cliente van de la mano, todos sus esfuerzos de mercadeo deben comunicar su mensaje de servicio a cliente.<sup>4</sup>

## **2.5 MANEJO DE CLIENTES ESPECIALES.**

Hay personas que son más difíciles que otras y usted las conoce muy bien. Son las que no dejan de quejarse, los bravucones que quieren dominar toda conversación, los negativos a los que nadie complace.

En las tintorerías tenemos por lo menos un cliente indeseable, este es el que siempre encuentra un defecto en el trabajo, pero si usted le da por su lado, diciéndole que quitará la arruga, normalmente inexistente, y retiene la prenda hasta que regrese, terminará diciendo: ¿Porqué no lo hizo desde la primera vez?

---

<sup>4</sup> Gerson Richard, F. Gerson. (1998) Más allá del servicio al cliente. Cómo conservar la lealtad del cliente para siempre. México, Iberoamerica. p. 57-67.

Frecuentemente nos encontramos con este tipo de clientes y nos molesta el hecho de que existan personas que se quieran aprovechar de nuestra buena fe, pero afortunadamente hay sólo uno de estos clientes por cien que son buenos, leales, respetuosos, agradecidos, que nunca encuentran fallas y que algunas veces nos dan la grata sorpresa de traernos una flor, un dulce o una sonrisa. Este tipo de clientes son el elemento principal de nuestra empresa, cuando se marchan, lo hacen tranquilamente.

Tal vez nunca los vuelva a ver, sin embargo, no piense que los mantendrá sin esfuerzo. Hágale saber que aprecia su confianza y dedíqueles la misma atención que a los clientes problemáticos.

Algunos de sus clientes y compañeros de trabajo seguramente tienen personalidades difíciles. Lo bueno es que sus comportamientos problemáticos no tienen porqué arruinarle el día.

### **2.5.1 EL CLIENTE ENOJADO.**

Existen dos mensajes que ellos desean transmitir, uno tiene que ver con los hechos y otro con sus sentimientos. Depende de usted trascender los sentimientos para lograr obtener los hechos que necesite para solucionar el problema. No niegue su enojo, decirle “no hay motivo para enojarse” sólo lo enojará más.

Algunas de las formas de tranquilizar a un cliente enojado son: mantenga a raya sus emociones, no se permita perder el control, determine el objetivo fundamental de la queja y concéntrese en eso, no en las palabras enojadas del cliente.

No se permita estar a la defensiva, cuando esta así significa que se ha involucrado emocionalmente, actúa como si el cliente lo estuviera atacando en forma personal, manténgase en una actitud objetiva y apartado emocionalmente.

Vea más allá del enojo, lo que usted ve es la frustración del individuo que ha sido encendida por asuntos que no tienen relación alguna con el que usted está tratando, es posible que el enojo no tenga nada que ver con el problema que tuvo con su empresa, talvez sean factores externos, como problemas personales.

Anticipe situaciones potencialmente irritantes, la mayor parte del tiempo usted puede anticipar las cosas que, posiblemente hagan que un cliente se enoje, si es factible, evite la situación.

Los clientes se molestan cuando son enviados de un departamento a otro, haga todo lo que esté a su alcance por manejar el problema usted mismo, si le es posible explique lo que será necesario, con quien debe hablar, etc., ayude a hacer que el proceso sea lo más fácil posible para el cliente.

Calme el enojo, intente ayudar a que el cliente se sobreponga a su enojo, así le será más fácil encontrar una solución a su problema, deje que libere todo el vapor, después procure encontrar puntos en los que ambos estén de acuerdo, esto ayudará a que usted encuentre una solución a su problema.

No haga promesas que no pueda cumplir, no permita que lo obligue a hacerlo, el calor de los acontecimientos, una promesa que usted no pueda cumplir, sólo le causaría futuros problemas.

Sea solidario, la indiferencia hará que un cliente se vaya más rápido que la imposibilidad de resolver su problema, escuche con cuidado lo que tenga que decirle y hágale saber que lo entiende, puede decir "Comprendo que debe ser muy frustrante, permítame ver qué puedo hacer para solucionar este problema". Sin embargo no concuerde con él si comienza a criticar a la empresa, esto no lo llevará a ninguna parte, perderá el respeto del cliente y sí la compañía se entera de lo que usted dijo, es posible que se quede sin trabajo.

Analice el problema, cuando los clientes están enojados no expresan con claridad el problema real, se encuentran tan inmersos en que usted comprenda su enojo que es posible que olviden comunicar alguna información vital que lo podría ayudar a solucionar el caso, es su responsabilidad descubrir el problema exacto y ayudar al cliente a encontrar una solución, formule preguntas indagatorias y repita lo que el cliente haya dicho para asegurarse de que ha comprendido completamente.

Ponga el acento en lo que puede y no en lo que no le es posible, responder “Permítame ver qué puedo hacer” calmará el enojo del cliente mucho más rápido que “No se lo que podemos hacer el respecto”. Negocie una solución, pregúntele al cliente como le agradaría que se solucionara el problema, si se encuentra dentro de los lindes de su autoridad y es una solicitud razonable hágalo, de no ser así negocie una solución con la que tanto su empresa como el cliente estén conformes.

Actúe en el problema, implica más que el decir que se ocupará del asunto, si existen varios problemas, establezca prioridades y ataque a los más críticos primero. Identifique cualquier problema potencial que pueda surgir.

Dé seguimiento, que usted ya haya encontrado una solución para el problema no significa que éste haya quedado arreglado, depende de usted darle seguimiento y asegurarse de que lo que ha prometido en verdad suceda, de no ser así todas las posibilidades indican que tendrá otra confrontación con el cliente.

### **2.5.2 EL CLIENTE GROSERO U OFENSIVO.**

Arrogantes y con una seguridad personal absoluta, sin embargo por debajo se sienten solos e inseguros. Su primer pensamiento al tratar con individuos ofensivos puede ser el volverse sarcástico o ponerlos en su lugar, pero no lo haga, un recurso mucho más efectivo es el de ser amable, pero muy amable, no

sabrán como manejarlo y comenzarán a otorgarle el mismo respeto que usted les ofrece a ellos y si se torna abusivo, permanezca calmado recuérdese que él no está enojado con usted personalmente, sino frustrado por la situación o por otros problemas de su vida.

Si el cliente comienza a hablar en un tono muy alto, usted baje su voz, hacerlo así lo obligará a su voz emparejarla con la suya, hable a una velocidad normal, si usted comienza a hablar rápido solo empeorará las cosas, el pensará que usted está nervioso o que se quiere deshacer de él.

En el caso que empiece a usar un lenguaje altisonante o haga amenazas, sea directo, diríjase al cliente por su nombre y diga: “Señor Hernández, comprendo que esté molesto, pero no utilice ese lenguaje”, si un cliente lo amenaza documente el incidente y entrégueselo a su supervisor.

### **2.5.3 EL CLIENTE DISCUTIDOR.**

Estas personas se complacen en las discusiones, son agresivos y probablemente no estén de acuerdo o discutan cada cosa que usted diga. Su primer impulso será no estar de acuerdo y discutir, pero no se permita caer en la trampa, al estar con ellos hable suavemente si sube el tono ellos lo harán aún más y muy pronto se estarán gritando uno al otro.

Pídales su opinión a las personas discutidoras les agrada sentir que tienen el control, si usted intenta quitárselo se vuelven aún más discutidoras, y si les otorga algo de control es probable que se tranquilicen. Escucharle con tranquilidad, sin interrumpirle por sus sarcasmos, no ofertar muchos productos, hacerle una argumentación breve y con pocas preguntas.

Concéntrese en los puntos en los que estén de acuerdo, busque los puntos en que ambos concuerden y construya una conversación alrededor de ellos.

Cuente hasta diez, si usted se deja llevar y se enoja, excútese por un momento y recupere su compostura, si no cree poder manejar el cliente con efectividad, solicítele a otro empleado de servicios al cliente que tome su lugar.

#### **2.5.4 EL CLIENTE INDECISO.**

Pueden acaparar mucho de su tiempo, están verdaderamente aterrorizados ante la idea de tomar una decisión incorrecta, no creen en su propio juicio, con ellos cree un ambiente relajado, si usted está calmado y es comprensivo, los hace sentir más confiados y por lo tanto más capaces de tomar una decisión.

Límite las posibilidades, esto se puede lograr con más efectividad descubriendo por anticipado exactamente qué es lo que desean. Darle información y consejos, ver su círculo de intereses y orientar las argumentaciones hacia ellos, demostración completa y con muchas preguntas, oferta limitada a pocos productos, demostrar seguridad en las afirmaciones.

Ofrezca una salida, explique la política de devoluciones de la empresa, ayudará al cliente a estar menos asustado de tomar la decisión equivocada y posiblemente, no lo regresará, él solo sabe que tiene la opción de hacerlo y lo ayudará a decidir.

Sea paciente, si usted intenta apresurarlos sólo empeorará las cosas, uno de los temores más grandes es tomar una decisión apresurada de la que se arrepientan más tarde, aclare que se puede tomar todo el tiempo que quiera, luego sí es oportuno decir que mientras toman la decisión, usted atenderá al cliente que sigue.

## **CAPÍTULO 3. EL CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE.**

### **3.1 GENERALIDADES.**

#### **3.1.1 CONCEPTO.**

Malcom Peel.

“Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”.

“Es el paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquirente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que logra hacer la diferencia entre los demás.”<sup>1</sup>

**SERVICIO AL CLIENTE:** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

El servicio a los clientes está integrado por todos aquellos servicios que se prestan de forma regular a los clientes sin que exista una contraprestación en dinero, por ejemplo: atención personalizada, asesoría técnica, atención urgencias, facturación clara y detallada, plazos garantizados, garantías y similares.

Para dar servicio hay que dedicar tiempo al cliente, tiempo humano, para aprovechar la manipulación y obtener la devolución del mismo. Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y a su manera, para esa función entrega su dinero.

---

<sup>1</sup> Martínez Villegas, Fabián. (1990) Planeación Estratégica Creativa. México, PAC. p. 217-218

Dar un servicio excelente al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de su empresa. El servicio a clientes no quiere decir ofrecer sólo productos de alta calidad, aunque la calidad del producto es una parte importante del servicio al cliente. Comprende todas las actividades que su empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacer a los clientes, es hacer algo fuera de lo común por la clientela, hacer todo lo posible por satisfacerla, y tomar decisiones que la beneficien, aún con cargo a la compañía. Adquirir un cliente tiene un costo cinco o seis veces mayor que el de tener negocios con un cliente actual o antiguo.

Hoy en día existen más negocios que ofrecen servicios, la sobrevivencia de estos depende de mantenerse en el terreno de la competencia. Los servicios de calidad al cliente proporcionan una ventaja competitiva a miles de organizaciones. Los clientes prefieren algunos servicios y evitan otros, la calidad del producto, el precio razonable, son una razón pero no lo son todo. A los clientes les gusta ser bien tratados y regresan a esos lugares donde el servicio se pone de relieve. Los clientes son vitales, no sólo buscar nuevos sino mantener los que ya se tienen. Un servicio de calidad al cliente ayuda a que estos suceda.

### **3.1.2 CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO.**

**EL CONGELADOR.** De procedimiento lento, inconstante, desorganizado, caótico, inconveniente. El personal se ve insensible, frío e impersonal, apático, reservado, desinteresado y el mensaje al cliente es: “No nos importa”.

Refleja una operación que es de baja en las dos dimensiones, la de procedimiento y la de personal. Este acercamiento “congelado” del servicio le dice al cliente “Nonos importa”.

LA FÁBRICA. De procedimiento puntual, eficiente y uniforme. El personal se ve insensible, apático, reservado y desinteresado y el mensaje al cliente es: “Usted es un número y estamos para procesarlo”.

Refleja un servicio de procedimiento eficiente, pero no un débil servicio personal. Este acercamiento “mecánico” del servicio le da a entender al cliente: “Usted es un número, y estamos aquí para procesarlo”.

EL ZOOLOGICO AMISTOSO. De procedimiento lento, inconsistente, desorganizado, caótico. El personal se ve amistoso, personal, interesado, gracioso y el mensaje al cliente es: “Nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos”.

Es un servicio muy personal, pero le falta consistencia en el procedimiento. Este tipo de servicio le da a entender al cliente: “Nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos”.

SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE. De procedimiento puntual, eficiente y uniforme. El personal se ve amistoso, personal, interesado, gracioso y el mensaje al cliente es: “Nos interesa y le atendemos”.

Es firme en las dos dimensiones tanto de procedimiento como de personal. Da a entender al cliente: “Nos interesa y lo atendemos”.

### **3.1.3 VENTAJAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD.**

Les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, sino porque el fin de cualquier negocio es el de hacer y conservar clientes, y las empresas pueden evitar el daño que pueden originar los

clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas.

Calidad total en el servicio es: un proceso de cambio general y constante en la empresa. Responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de nuestro grupo. Una estrategia general para mejorar nuestra operación, servicio, competitividad, participación, rentabilidad y la satisfacción de nuestros clientes y consumidores. Un sistema de administración que busca, a través de la satisfacción del cliente, las utilidades y la permanencia de la empresa. Un sistema de principios, métodos, estrategias, formas de control. Oír, respetar y complacer al cliente, es ponerse en su lugar. La calidad la define el cliente y la importancia de esta no es lo que damos sino como lo damos, etc. Todo lo anterior, para mejorar la calidad de nuestras vidas.

Un producto de calidad es lo que recibe el cliente y un servicio de calidad es lo que recibe el cliente. Al servir con calidad, damos parte de nosotros mismos a los demás, a través de actitudes y conductas amables, positivas y productivas, que dejan buena impresión en quienes la reciben. Las personas que sirven con alegría y calidad demuestran que tienen buenos sentimientos.

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

- El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios, rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- Complementación de una manera permanente de la información de los mercados, que reciba por otros medios.
- Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.

Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

### **3.2 CULTURA DE SERVICIO.**

Se refiere a la forma en que los clientes perciben su experiencia de comprar en la sucursal.

La forma actual de operar de las empresas, es la que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea de los empleados, la problemática que estos encuentran al tratar de ayudar al cliente es la falta de cultura de servicio interno y es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados.

El espíritu es la fuerza invisible que mueve a las organizaciones y a las personas. En una organización el espíritu refleja los valores, las actitudes y las creencias nucleares que dan forma al modo como las personas se ven a sí mismas, ven a sus clientes y al mundo de los negocios, y determina que se comporten como lo hacen.

Algunas organizaciones no tienen espíritu de servicio sino espíritu racional, un espíritu tecnológico, un espíritu financiero, un espíritu manufacturero, o alguna otra orientación dominante que crea y define la cultura de la empresa, esas cosas en apariencia tan importantes y el modo como hacemos las cosas aquí.

Para que la empresa supere los límites de la mediocridad, el espíritu de servicio tiene que nacer, permanecer vivo, crecer y florecer.

¿Qué es el espíritu de servicio? Una actitud basada en ciertos valores y creencias sobre las personas, la vida y el trabajo, que lleva a una persona a servir de buena gana a otras y a enorgullecerse de su trabajo.

Es un elemento del hecho de dar un espíritu de generosidad que lleva a las personas a dar algo de ellas mismas, además de hacer su trabajo. Es ir más allá de lo mínimo o de las acciones convencionales. Es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad, y responder a ella más que responder sólo a la necesidad. Es estar presente no sólo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente.

El espíritu de servicio vive en alguna medida en todos los seres humanos, pero es un nivel de energía variable. Las personas son criaturas maleables y muy reactivas a los ambientes en los que operan. Algunas encuentran con facilidad siempre o casi siempre, la parte bondadosa, generosa, atenta a sí mismas y trabajan de modo constante con espíritu de servicio. Otras son menos maduras, tienen menos elasticidad emocional, o se aman y se cuidan a sí mismas. Les cuesta más dar algo de sí. Surge de sentimientos personales básicos sobre uno mismo, el trabajo y las otras personas. Si uno se respeta a sí mismo como ser humano, respeta a las otras personas y sus necesidades, y desea hacer significativo su propio trabajo, es probable que le resulte mucho más fácil llegar a otros y ayudarlos. Si tiene una baja autoestima y autorrespeto, es inmaduro y experimenta resentimientos respecto de las otras personas y el mundo en general, le resultará muy difícil tratar a los demás de un modo generoso.

El espíritu de servicio es algo maravilloso. Nos gusta el trato de las personas que lo tienen de verdad, y nos disgusta el trato de quienes parecen haberlo perdido. Es una fuerza tan poderosa que puede afectar lo que la gente siente respecto de las organizaciones de servicios. Algunas empresas son legendarias en sus respectivas gestiones por la reputación de servicios que se han sabido ganar.

En la mayoría de las organizaciones el espíritu de servicio ha muerto, o por lo menos está seriamente dañado. Lo han matado el estrés, la presión, las prioridades conflictivas, el aburrimiento y la repetición, y la simple negligencia. Las personas se retrotraen, se apartan de los clientes como seres humanos, y empiezan a abordar sus tareas pensando sólo en sus propios intereses.

Ejemplo: Un joven comienza a trabajar bien dispuesto, está en condiciones de realizar un buen trabajo y hacer su aportación. Pero al cabo de unos meses se familiariza con sus tareas, que se vuelven repetitivas, aburridas, oscuras, no estimulantes. Todos sus clientes le empiezan a parecer iguales. “Aquí nadie se preocupa mucho”, piensa el nuevo trabajador. “¿Por qué tendría que preocuparme yo? Cumpliré con mi horario y cobraré mi sueldo.” De ese modo otra persona se suma a la fila de los no comprometidos, se convierte en un nadie, un haragán, en una persona que ocupa un lugar, en lugar de hacer una aportación.

La palabra agotamiento ha pasado a formar parte del léxico de la empresa en las últimas décadas, hay pocas pruebas de que los ejecutivos sepan prevenirlo. Parece tratarse de un fenómeno del tipo “bien, así son las cosas”. Pero el agotamiento de los empleados puede tener efectos devastadores en el espíritu colectivo de una organización y en el servicio que reciben los clientes.

“Los empleados descontentos son terroristas. Sabotean el servicio al cliente con su pasatismo, su ira y su resentimiento. Debemos acercarnos a ellos y cambiarlos. Tenemos que ponerlos de nuestro lado y, lo que es más importante, del lado del cliente”.

El agotamiento es una consecuencia del trabajo realizado en circunstancias psicológicamente intolerables. Las personas se agotan porque no tienen madurez emocional o aptitudes que le permitan manejar los niveles normales de estrés asociados con la necesidad de ganarse la vida, porque tienen un ambiente de trabajo que les saca más que lo que les devuelve.

Algunas tareas de servicio incluyen algún grado de “labor emocional”, el tipo de trabajo en el que quedan inevitablemente envueltos los sentimientos. Quienes atienden las quejas, constantemente tratan con clientes descontentos o molestos, les resulta difícil no recoger parte de las emociones negativas dirigidas hacia ellos. No sólo tienen un mayor riesgo de agotamiento psicológico, también sus carreras y sus vidas personales empiezan a sufrir, a menos que se les ayude a liberar su carga de estrés.

¿Qué puede mantener vivo el espíritu de servicio? El liderazgo. Las personas que comandan con espíritu de servicio en sus corazones y mentes, al final tendrán trabajadores que obren con el mismo espíritu. Las personas que sólo dirigen y administran, presiden, dominan o gobiernan, tienen trabajadores egocéntricos y no centrados en el servicio, demasiado ocupados con sus propias necesidades psicológicas, luchando entre ellos por su posición y su carrera, y tratando de imaginar lo que quiere el jefe, como para dedicar sus energías en aras de la calidad de gestión.

Los clientes advertirán los efectos de ese liderazgo proporcionado, el cliente percibe una sensación, una impresión de uno u otro tipo, en su contacto con los empleados al negociar con la organización. Un espíritu de introversión, ira y resentimiento se traducirá en apatía o incluso hostilidad hacia él. Un espíritu de trabajo de equipo, de solicitud recíproca y de orgullo por la propia aportación se traducirá en un interés y una preocupación auténticos por las necesidades de los clientes.

¿Cómo detectar la falta de cultura de servicio?

- Existen fricciones entre el personal.
- No hay una cultura de calidad en el servicio interno.
- No hay estándares para el servicio interno.
- No existen mediciones del servicio interno.

### **3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA EXCELENTE EMPRESA.**

**CREDIBILIDAD:** Significa verosimilitud, los clientes necesitan creer en usted y en la empresa, desean que les confirme que tomaron la decisión correcta al elegir su producto o servicio.

**ATRACCIÓN:** Alude a las características físicas de una empresa, como equipo, mobiliario, instalaciones, empleados y correspondencia.

**CONFIABILIDAD:** Recibir la promesa de que obtendrán una calidad superior, formalidad, congruencia y precisión cada vez que hacen negocios con su empresa. Para conservarlos debe entregarles el producto o servicio que esperan en el momento en el que lo prometió, con precisión y seriedad. Una sola equivocación puede costarle la confianza del cliente.

**EMPATÍA:** Utilícela para mostrar respeto, afecto y amabilidad, en caso de que no recuerde este importante concepto le recordamos que es la capacidad de comprender y aceptar los sentimientos y las ideas de otra persona. Los clientes consideran que sus inquietudes son importantes y desean comprarles a empleados que sean capaces de entenderlos. Si identifica y satisface las necesidades explícitas y tácitas de sus clientes, éstos se sentirán comprendidos y valorados.

**SENSIBILIDAD:** La disposición y entusiasmo para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. Las empresas muestran sensibilidad al contar con una gran variedad de horarios, ubicaciones físicas pertinentes y sistemas electrónicos de atención al cliente. Mantienen contacto periódicamente con los clientes y les solicitan retroalimentación y sugerencias. Una parte importante de esta es el seguimiento oportuno, se refiere a cada contacto que establece con un prospecto o cliente después del primer encuentro, ocurre antes de una venta, después de una venta y después de que un cliente rechazó una oferta.

**GENERAR UNA MENTALIDAD DE SERVICIO EN TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA:** El servicio al cliente es un esfuerzo en equipo, las empresas excepcionales enseñan a los empleados a trabajar productivamente con los demás departamentos. La meta consiste en lograr una mejor prestación de servicios al cliente, confieren a los empleados la autoridad para satisfacerlos, lo cual motiva a los empleados a ofrecer un servicio de excelencia.

**REDUCIR LAS MOLESTIAS:** Quienes prestan un buen servicio al cliente modifican lo que no les gusta a los clientes.

**HACER QUE LA EXPERIENCIA RESULTE PLACENTERA:** La experiencia del comprador al adquirir y utilizar los productos o servicios a menudo es aburrida y hasta fastidiosa, pero no tiene por qué serlo, con un poco de sentido del humor, las empresas pueden hacer que estas resulten divertidas y hasta memorables para sus clientes.

**TRATAR COMO AMIGOS A LOS CLIENTES:** Al escuchar, mostrar respeto, mantenerse en contacto y demostrar interés verdadero, las empresas pueden establecer relaciones duraderas con sus clientes.

**PRESTAR SERVICIOS CON VALOR AGREGADO:** Son aquellos que no resultan esenciales para un negocio, pero que aumentan la comodidad o placer de los compradores.

**HACER QUE LOS CLIENTES SE SIENTAN COMO EN CASA:** Cuando los clientes se sienten partícipes en una empresa se vuelven más leales a ella.

**CUMPLIR LAS PROMESAS:** Las compañías reconocidas por su gran servicio hacen afirmaciones sinceras sobre sus productos y servicios. Llaman cuando dicen lo que harán y entregan los productos a tiempo siempre.

**HACER PARTÍCIPES A CLIENTES Y EMPLEADOS EN LAS MEJORAS:**

Las empresas comprometidas a prestar un servicio excepcional preguntan a sus clientes internos y externos cómo podrían mejorar los servicios que ofrecen. Luego aplican la retroalimentación que reciben.

**ANTEPONER AL CLIENTE:** Quienes prestan un servicio excepcional diseñan e instrumentan sus sistemas, procedimientos y servicios teniendo presente al cliente. Entienden la importancia que tiene que sus clientes deseen volver.

**CANALIZAR LA ENERGÍA Y LOS RECURSOS A LA RECUPERACIÓN:** Hasta en las mejores compañías ocurren errores, las que prestan un servicio superior hacen lo que sea necesario para recuperarse.

**ENFOCAR AL DESARROLLO DE CALIDAD:** Es tomada en serio y forma parte de la vida cotidiana de la empresa.

**CLIENTES Y USUARIOS SATISFECHOS.**

**INVERSIONES EN FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.**

**PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DE ERRORES.**

Comprenden claramente su misión: Servicio al Cliente y son consistentes en el cumplimiento de la misma.

Invierten a largo plazo en las relaciones con el cliente.

En resumen, estas organizaciones de excelencia cuentan con calidez y sistemas.

### **3.2.2 VALOR AGREGADO.**

Las empresas que cuentan con una excelente reputación en atención al cliente tienen algo en común, dan un poco más de sí al ofrecer a los clientes más de lo que éstos esperan. Los clientes desean la perfección y ésta la entienden en términos de trabajo de la más alta calidad y un servicio rápido y profesional. Cualquier cosa que este por debajo de esto, hará que se muestren insatisfechos.

Algunos empleados hacen sólo el mínimo de lo que se requiere, esta es la razón por la cual los clientes recuerdan a los empleados y a las compañías que prestan un servicio sobresaliente.

Sugerencias adicionales: considere con seriedad todas las preguntas de sus clientes, por más simples que le parezcan, recuerde que el cliente espera que usted sea el experto. Cumpla lo que promete y de un extra.

Cuando haya problemas resuélvalos rápidamente y hágalo a satisfacción de sus clientes, pero no se detenga ahí, agradézcales por haberle dado a conocer el problema, así se marcharan sintiéndose complacidos. Envíe una nota de agradecimiento personal a los clientes que lo recomienden con otra persona. Apégate a la agenda de tus clientes, no a la tuya, piensa en satisfacer sus necesidades y no sólo en hacer una venta.

La labor no termina cuando la transacción se ha realizado, es importantes seguir mostrando aprecio después de hacer la venta o realizar el trabajo; elogie a los clientes por sus excelentes decisiones de compra, confírmeles que han hecho lo correcto, de seguimiento al pedido, asegurándose que el producto o servicio se entregue en el lapso programado, haga una llamada de seguimiento para preguntar si el resultado ha sido satisfactorio y manténgase en contacto.

Hay empleados que muestran una actitud complaciente y otros una indiferente y displicente.

Actitud complaciente: tratan a cada consumidor como el mejor cliente de la compañía. Piensan en las necesidades del cliente, incluso aquellas que éste no manifiesta. No sólo hacen su labor, sino más que eso.

Actitud indiferente o displicente: dejan pasar las oportunidades de complacer a los clientes, hacen su labor y nada más.

Un “algo más” a parte de un buen trabajo, esa actitud positiva, para que nuestro cliente se sienta satisfecho y con ganas de ponerse en contacto con nosotros. Darle valor agregado a nuestro trabajo, esa es la clave.

La diferencia entre un buen trabajo y un buen servicio es precisamente el valor agregado.

### **3.2.3 BUENOS MODOS.**

Cuando niños nos enseñaron que los buenos modales eran importantes si queríamos llevarnos bien con los demás. “por favor” y “gracias” nos granjeará la lealtad de un cliente. Mientras los buenos modales lo llevarán lejos en este mundo, los malos lo detendrán. Cuando utiliza buenos modales con sus clientes los hace sentir cómodos y a los clientes les agrada comprar donde se sienten bien.

Además de “por favor y gracias” existen otras buenas formas como:

Evite la informalidad: cuando conoce a alguien, no se dirija a él utilizando su primer nombre. Use un título como señor, señora, joven, doctor, etc., demuestre respeto. Continúe dirigiéndose a la persona de esa manera hasta que le indique que le agradecería que usted lo tratara de otro modo.

Evite hablar de temas controversiales: sin importar lo que esté sucediendo en el mundo, guárdese sus opiniones personales acerca de cualquier tema controversial. La religión y la política no pertenecen al lugar de trabajo.

No cuente chistes: es posible que mucha gente crea que los chistes son buenos para romper el hielo, pero pueden volverse en su contra. Lo que no le resulte ofensivo a usted, puede ofender a otra persona. Por lo tanto lo mejor es evitar contar chistes.

Cuide sus comentarios: tenga cuidado de no hacer comentarios que puedan interpretarse como racistas, sexistas o que puedan ofender a cualquier tipo de gente.

No fume en presencia de los clientes.

No mastique chicle o coma en presencia de los clientes: el mascar chicle es irritante para cierta gente, evítelo. Tampoco lleve su almuerzo o tentempié al área de atención a los clientes. No sólo hace que su área se vea desordenada, también puede desalentar a los clientes. Si usted se encuentra comiendo cuando ellos se acercan, probablemente sentirán que lo están interrumpiendo, o peor aún en un esfuerzo por atenderlos puede comenzar a hablar mientras todavía tiene comida en la boca.

Maneje el estrés, es el resultado de la inseguridad y la ansiedad, redúzcalo atendiendo a un cliente a la vez, si un problema crónico está causando estrés, ver si puede ser modificado, asegúrese de que las quejas del cliente estén siendo solucionadas, reduzca el estrés en casa, manténgase informado, recuerde que hay que sonreír, exprese, varíe la rutina, confíe, atención personal, simpatía, personal bien informado, empatía, etc.

### **3.3 FRACASO EN LOS SERVICIOS.**

#### **3.3.1 ERRORES.**

Las empresas dan un mal servicio porque los empleados son negligentes, reciben un entrenamiento deficiente.

Los empleados presentan actitudes negativas hacia los clientes, diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes deseen y lo que estos en realidad quieren, diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar y lo que creen recibir los clientes, diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y cómo los clientes desean que los traten.

Carencia de una filosofía del servicio a cliente dentro de la compañía, deficiente manejo y resolución acerca de las quejas, los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela.

Mal trato frecuentemente a los empleados y a los clientes.

#### **LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO.**

1. LA APATÍA. Dar la impresión de que el cliente no importa.
2. EL DESAIRE. Tratar de deshacerse de un cliente, no atendiendo sus necesidades. “Esta no es mi responsabilidad”.
3. LA FRIALDAD. Hostilidad, antipatía, precipitación, impaciencia: “Usted es muy pesado, por favor retírese”.
4. EL AIRE DE SUPERIORIDAD. Tratar al cliente como si no fuera adulto. Creer que no puede entender lo que es una mancha riesgosa.
5. EL ROBOTISMO. ¡Gracias!, ¡Qué tenga buen día!, ¡El que sigue! o el robot sonriente.

6. EL REGLAMENTO. Colocar las políticas o lineamientos de la empresa por encima de la satisfacción del cliente, no hacer excepciones, ni aplicar el sentido común al prestar el servicio.
7. LAS EVASIVAS. “Lo siento, pero tiene que ver o llamar a fulano”, “Nosotros no hacemos eso aquí...”

En muchos negocios de servicios, la mediocridad es la norma. La calidad queda sin control, al azar y por lo tanto es de bajo nivel. En los negocios como en la vida, hay una realidad muy simple: Encontrar la mediocridad siempre se logra.

### **3.3.2 ABUSO DEL SERVICIO.**

Ciertos compradores abusan de los servicios, tratan de aprovecharse del proveedor, son sumamente exigentes e imposibles de satisfacer. Cuando clientes grandes tratan con proveedores pequeños, esta situación se convierte en coerción, en tanto la amenaza de perder a un cliente de importancia se cierne sobre las cabezas del vendedor y del gerente de ventas. Pueden exigir rebajas especiales en los precios o en las condiciones de venta, pueden insistir en tener prioridad sobre otros clientes para el procesamiento de sus pedidos y entregas, pueden exigir que se capten devoluciones por su valor total en determinadas mercancías dañadas en la tienda o por su propia negligencia. La situación llega a ser tal que el proveedor puede llegar a enfrentar consecuencias legales por dar trato preferencial a uno o unos cuantos clientes.

Un gerente de ventas ante tales intentos del cliente de abusar de sus privilegios de servicio o a las exigencias de un tratamiento especial; puede satisfacerse por completo las demandas del cliente; pueden hacerse determinados compromisos, con ambas partes, cediendo un poco para conciliar sus diferencias; o el gerente de ventas puede rehusarse terminantemente a ceder, incluso con riesgo de perder al cliente. Es difícil ofrecer reglas precisas. La

seriedad del problema o de la disputa, la importancia del cliente y las relaciones pasadas con éste, todo esto debe tomarse en cuenta.

Si el comprador persiste en exigir precios más bajos y mejores condiciones, más publicidad y más elementos promocionales, y ayudas más costosas para exhibiciones, ofertas proporcionalmente mejores que las dadas a otros clientes, la probable violación a la ley debe impedir al vendedor aceptar tales condiciones. El poder coercitivo de un cliente de importancia no debe conducir a un proveedor a violar las leyes federales.

### **3.3.3 QUEJAS.**

Tratar las quejas no tiene que ser una experiencia negativa y si se maneja en la forma apropiada, estas situaciones pueden tornar a un cliente potencialmente perdido en uno leal. Al tratar las quejas recuerde que él y usted tienen el mismo objetivo: resolver el problema. Mantener lo anterior en mente le ayudará a encontrar una solución satisfactoria tanto para el cliente como para su empresa.

Cuando la empresa tiene la reputación de responder a sus quejas con rapidez y cortesía, las personas están más inclinadas a comenzar racionalmente sus conversaciones, cuando los clientes gritan, se debe a que eso fue lo que sus amigos tuvieron que hacer para que los atendieran.

No importa cuánto se esfuerce, tarde o temprano tendrá un cliente con alguna queja o problema. Las investigaciones han demostrado que una de cada 4 compras resulta en problema, sólo el 20% de los clientes se queja, el 80% restante utilizan los problemas como excusa para ir a otra parte.

El cliente que se queja le esta brindando la oportunidad de corregir el problema.

Un cliente se queja porque:

- Sus expectativas no fueron satisfechas.
- Ya estaba disgustado con alguien o por alguna otra causa.
- Está cansado, tenso o contrariado.
- Se siente como una víctima, en general carece de poder.
- Siente que nadie le escuchará si no grita y arma un escándalo.
- Se valdrá de cualquier excusa para demostrar que tiene razón, sin importar que la tenga o no.
- Anda por el mundo con una actitud belicosa, nada le va bien en la vida.
- Usted o alguna otra persona de la empresa le prometió algo y no lo cumplió.
- Usted o alguna otra persona de la empresa fue indiferente, desatento o descortés con él.
- Uno de los empleados le dijo una cosa, y otro algo distinto.
- Procedió con algo que le dijo uno de los empleados y él estaba equivocado.
- Sienten que usted u otra persona de la empresa tuvo una actitud desagradable o grosera hacia él.
- No cree que lo hayan escuchado.
- Prejuicios: es posible que no le guste el cabello, la ropa y el maquillaje de usted.
- Cree que si hace mucho escándalo podrá manipular a quien le atiende y salirse con la suya.
- Sospecha de la empresa y piensa que ella y usted no son honestos.
- Se equivocó al suponer lo que la empresa podría hacer por él.
- Se le dijo que no tiene derecho a estar encolerizado.
- Le contestaron a la ligera o de manera insolente.
- Al hablar por teléfono, transfirieron la llamada a otra persona sin su consentimiento.

- Cuando llamó por teléfono, se le pusieron obstáculos para comunicarle con quien quería hablar.
- Está apenado por haber hecho algo incorrecto.
- Su integridad u honestidad fueron puestas en tela de juicio.
- Usted o alguna otra persona de la empresa tuvo un altercado con él.
- Usted no ha recibido la capacitación suficiente que le permita manejar esa situación con rapidez y precisión.
- Se le proporciono un servicio deficiente y lleno de apatía.
- Esperas largas.
- Problemas de facturación.
- Dificultad con las devoluciones.
- Las evasivas.
- Falta de mercancía anunciada en existencia.

Antes que otra cosa lo que el cliente enojado quiere es ser escuchado. Déjelo que se desahogue, deje que se exprese sin interrumpirlo, el desahogo libera la ira y ofrece alivio emocional. Concentrarse no en lo que el cliente dice, sino cómo lo dice, notar un balbuceo, tartamudeo, acento, dialecto errores gramaticales, los “este...”, los “pues...”, en lugar de sus sentimientos y de sus pensamientos. Tal vez el cliente no diga que está disgustado, pero su voz lo denota bien fuerte y claro, escuche con cuidado para captar tanto las emociones como los datos. Anote brevemente los detalles importantes como fechas, horas, cantidades y números de cuenta.

Los clientes pueden darse cuenta en unos segundos si los escuchamos con atención o no, si ya estaba alterado nuestra falta de atención puede ser causa de que se encohere. No se deje distraer por conversaciones de los demás, escuche bien al cliente y elimine cuanta distracción le sea posible. Antes de poder tranquilizar al cliente irritado y resolver su problema, debe calmarse usted mismo, su cuerpo tal vez no tenga un propósito diferente, si éste enfrenta un ataque responderá automáticamente con una reacción fisiológica de ataque o huida, aparecerá la adrenalina, su corazón se acelerará, se incrementará su presión

sanguínea y su respiración se hará más rápida, su cuerpo se prepara para enfrentar el ataque.

Establezca empatía con el cliente, ofrezca una disculpa, agradézcale que le haya comentado el problema, busque una solución que satisfaga al cliente, solúcionelo y cuando no pueda pida ayuda al supervisor, de seguimiento cuando valga la pena.

Puede suceder que un cliente disgustado lo insulte, lo maldiga o diga cosas desagradables sobre usted, sus compañeros de trabajo y empresa, procure que esto no le haga estallar, porque cuando nos enojamos perdemos la objetividad y es necesario conservar el control para poder hallar una solución a este tipo de situaciones. Interrumpir o acabar frases del cliente, es un hábito irritante, lo único que logrará será provocar el enfurecimiento de la persona ya de por sí enojada.

Todos tenemos predisposiciones y prejuicios, es posible que no nos guste la manera de vestir de alguien, su maquillaje, el arreglo de su cabello o su tartamudez, es difícil escuchar cuando estas predisposiciones nos distraen, esfuércese por eliminar sus prejuicios, de manera que pueda escuchar mejor y con atención. Véalo a los ojos, las personas saben que las estamos escuchando cuando las vemos a los ojos. Repita lo dicho por el cliente según lo entienda usted, comience su propia frase con “Veamos si lo he entendido...” o “Me parece entender...” y luego repita lo que él haya dicho. No diga cosa como “Lo que quiere usted decir...” porque implica que el cliente es un tonto, incapaz de expresar correctamente lo que quiere decir.

Si descubre que se está enojando, que va a llorar o quiere gritarle al cliente, aléjese unos minutos, esto le dará oportunidad de calmarse antes de volver a la lucha. Cuando sepa que la emoción lo está dominando, excúsese cortésmente: “Discúlpeme un momento, mientras verifico la política relativa a estos casos”, “Permítame hablar con mi supervisor para que me dé su opinión

sobre este asunto”, siempre discúlpese de una manera que muestre su interés en servir al cliente.

Los clientes disgustados pueden decir cosas que hieren, sin darse cuenta que sus comentarios pueden tomarse personalmente, no llore frente al cliente, si se deja dominar por sus emociones no podrá ser tan profesional como la situación lo requiere. Si está a punto de llorar, discúlpese y retírese a un lugar solo en el que pueda tranquilizarse sin interrupciones. Cuando sienta que no le es posible seguir hablando con el cliente, pídale a uno de sus compañeros o a su jefe que lo atiendan.

Si el cliente está reclamando y no da la oportunidad de explicar las cosas o hacerle preguntas, cuando se dirija a él utilice su nombre al principio de cada frase, la mayoría de las personas prestan atención cuando oyen su nombre. Si tienen problemas para llegar a un acuerdo, haga comentarios que conduzcan al cliente hacia la solución: “Qué le gustaría que hiciera yo ahora?”. A menudo piden mucho menos de lo que usted podría haberle ofrecido, si la proposición de él esta dentro de sus posibilidades acéptela, en caso contrario hágale una contrapropuesta, si el cliente insiste en algo irrazonable o imposible, dígame lo que puede hacer, continúe repitiéndolo, en un tono moderado y sin hostilidad, hasta que por fin lo escuche. Si no pueden llegar a un acuerdo es hora de que su jefe intervenga.

Tal vez haya ocasiones en las que un cliente enojado lo amenace, o se vuelva violento, si le parece que la situación se está volviendo incontrolable, confíe usted en su intuición. Aprenda a distinguir el comportamiento potencialmente violento por medio de la comunicación no verbal del cliente: puños apretados, tono de voz agitado, postura corporal tensa, labios comprimidos, ventanas de la nariz ensanchadas, cara enrojecida y ojos muy abiertos. Fíjese si muestra indicios de droga o alcohol.

Si el cliente se vuelve intratable o amenaza con actos de violencia, busque ayuda no tiene que aceptar amenazas. No trate de razonar con un borracho o un drogadicto, incluso cuando no haya señales de drogas, si la persona le parece potencialmente violenta, apresúrese a llamar a la policía. Hay muchos empleados que han sido golpeados por clientes molestos, es mejor correr el riesgo de sentirse tonto que acabar en el hospital. Nunca acuse a un cliente de que está borracho o drogado, tal cosa podría colocarlos a usted y a la compañía en situación de ser demandados. Procure hallar alguna manera de que el cliente se vaya del establecimiento.

Los clientes desean que sus quejas:

- Se atiendan y comprendan con actitud positiva.
- Que puedan efectuarlas mediante un procedimiento sencillo y amistoso.
- Que se investiguen completamente.
- Que se resuelvan a la mayor brevedad con una actuación justa y apropiada.

En muchos casos la salida ideal para una queja de un cliente es darle la opción de reintegrarle su importe o de sustituirle la mercancía.

Una queja es un regalo, un don que el cliente pone en manos de la empresa y que ha de ayudar a mejorar la gestión y la rentabilidad.

El sistema de quejas busca:

- La satisfacción del cliente externo.
- La satisfacción del cliente interno.
- Mejorar la calidad.
- Mejorar la imagen.
- Retener al cliente.

- Incrementar la rentabilidad a través de la mejora continua de los procesos.

El sistema debe estar dotado de: proactividad; la empresa pregunta activamente al cliente por su satisfacción y razones de queja, reactividad; de modo reactivo un cliente debe poder contactar con la empresa por el medio que le resulte más cómodo. La presentación de una queja es un momento adecuado para hacer que cada cliente se sienta importante. Esto se logra haciendo que contacten con la persona de mayor rango de las que él trata normalmente e informándole en cada momento y muy frecuentemente que la queja está siendo transmitida y que pronto podremos decirle algo más concreto. La rapidez es la clave en la gestión de quejas y reclamaciones.

Al tratar las quejas téngase en cuenta: La enorme importancia del factor humano en la atención de reclamaciones. Son válidos los criterios generales de atención, pero cada cliente es diferente. Es fundamental atenderlos con amabilidad y escucharle con interés, no debe cuestionarse de entrada la versión del cliente, hay que ponerse en su lugar, él quiere siempre una solución a su problema por pequeño que sea, no le importa quien es el responsable del error, no le interesan las justificaciones, agradece las disculpas sinceras. acepta preguntas dirigidas a aclarar su reclamación, quiere una solución urgente, pero acepta bien un lapso de 15 días, si ha sido informado durante el proceso el cliente no entiende ni disculpa el incumplimiento de un compromiso. La reclamación es buena oportunidad para fidelizar al cliente.

No todas las quejas se manejan cara a cara, a veces un cliente expresa su insatisfacción por medio de una carta, debe responder con prontitud y apropiadamente. Al contestar una queja que ha sido recibida en el correo: lea la carta con cuidado, escriba su respuesta con un tono amistoso, conserve la simplicidad, trate todos los problemas o preocupaciones del cliente, utilice el nombre del cliente en toda la carta hacerlo la personaliza, hágalo personalmente, es correcto utilizar procesador de palabras para acortar tiempo, pero asegúrese de que su respuesta no se vea como un machote, estas comunican falta de

preocupación honesta y hacen que el cliente se pregunte cuantas quejas recibe su empresa, firme cada una de ellas, explique al cliente la forma en que planea resolver el problema y hable de futuros negocios y transacciones.

Es mejor prevenir las quejas: si ocurre algún error o problema, no trate de cubrirlo, ofrezca una disculpa y busque una solución, nunca haga promesas poco realistas, cuando comente beneficios o soluciones con un cliente sea sincero sobre lo que él puede esperar, si por alguna circunstancia sabe que un cliente se molestará, llámelo y explíquele la situación, nunca haga compromisos en nombre de compañeros de trabajo, proveedores, primero asegúrese de que puedan cumplirse.

## **CAPITULO 4. EL SERVICIO DE TINTORERÍA.**

### **4.1 ANTECEDENTES.**

#### **4.1.1 HISTORIA DEL LAVADO A SECO.**

El lavado a seco nació en Francia en el siglo XVII, se descubrió por casualidad o accidentalmente, cuando se les cayó un quinqué con esencia de trementina sobre una carpeta forrada con tela, se dieron cuenta la importancia de esta sustancia y que no sólo podía ser utilizada para el alumbrado ya que tiene un excelente poder de limpieza.

Hay numerosas pruebas del poder disolvente de la esencia de trementina, respecto a los aceites y grasas, eran ya conocidos a principios del siglo XVIII y que existía desde siglos, un oficio de limpiador de vestidos estrechamente ligado al de teñidor o tintorero.

En París en el año 1716, surge una publicación que da nuevos cálculos sobre la historia de los comienzos del “limpiador a seco”, habla sobre el secreto de la eliminación de manchas, algunos viejos métodos de lavado, una receta secreta para eliminar manchas de aceite y grasa de tejidos de seda: “se frotran las manchas de la seda con esencia de trementina que se volatiliza y extrae el aceite de la mancha”.

#### **4.1.2 LOS COMIENZOS DE LAVADO EN SECO.**

El oficio de desmanchador o limpiador de vestidos, existía en Europa y Estados Unidos antes de utilizar los solventes orgánicos, hacía la mitad del siglo XIX.

La limpieza o el lavado en agua juega hoy todavía un papel importante en las empresas del ramo. Es probable que en sus orígenes se añadiera esencia de trementina para eliminar las manchas de aceite y de grasa en el curso del lavado en agua. Por consecuencia el solvente toma el primer lugar en el lavado a seco, mientras que el agua sólo sirve para eliminar manchas o lavados indispensables.

Thomas Love, en Londres en el año 1854 dice: “La expresión lavado a seco a principios del siglo XIX, designaba frecuentemente procedimientos que ponían en juego solventes no acuosos para la eliminación de las grasas, por oposición a la limpieza en medio acuoso. Se puede decir que la limpieza con solventes era considerada en esa época, como un género de lavado especial utilizado para ciertos tejidos”.

El oficio de limpiador es tan viejo como el de tintorero, puesto que lavado y desmanchado hacen parte del trabajo de este último. En la antigua Roma se llevaban los vestidos sucios al batanero. Es probable que desde el tiempo de las corporaciones, o aún antes existía una profesión anexa a la de tintorero, especializada en el mantenimiento de vestidos y tejidos de tapicería.

Breslau en el año 1756, confirma a los tintoreros para color negro, el derecho de reteñir y reparar vestidos de lana y bajos de seda desgastados.

En 1850 muchos tintoreros y desmanchadores tenían en Europa y Estados Unidos, empresas florecientes.

En 1808 en París, Jean-Antoine Chaptal compara las dos profesiones en estos términos: “Yo sé que la profesión de desmanchador no es muy estimada entre las Artes y los Oficios, pero sé también, que apenas hay otra actividad que se apoye de tal manera cómo esa sobre el conocimiento de la Química. Es verdad que el oficio de desmanchador tiene menos importancia para la sociedad que el de tintorero, quien realiza colores brillantes y durables en los tejidos de que están hechos nuestros vestidos. No hay duda de que el desmanchador merece, también, nuestra estimación, puesto que vuelve le color a los tintes pasados”.

También comenta: “la esencia de trementina disuelve las sustancias grasas, todas las resinas y no altera, generalmente, el colorido de las fibras. Su olor se elimina por medio de otros éteres”.

Love precisa, “la trementina es siempre utilizada por el desmanchador: destilada, desmancha los tejidos y coloridos más delicados en cuanto se les sumerge en ella; se le llama también canfina”.

Homassel dice en 1799, “la denominación de desmanchador para el que ejecuta la limpieza, proviene de que la mayor parte de las manchas a eliminar son de grasa de carro y grasas generales”.

“Tintorero-Desmanchador” era ya en la época, la denominación para un maestro tintorero que se había especializado en la limpieza y teñido de vestidos.

#### **4.1.3 DESARROLLO DEL USO DE SOLVENTES ORGÁNICOS.**

Hacia la mitad del siglo XIX, el paso de la limpieza con sustancias secas y del agua al “desmanchado” con solventes orgánicos, se produjo lentamente. Esto ocurrió cuando los miembros más dinámicos de la profesión adoptaron la nueva técnica de inmersión en el solvente, este procedimiento más lucrativo se generalizó. Se dieron cuenta de las siguientes ventajas: que a la inversa del lavado, era inútil escoger los vestidos; el procedimiento es más económico desde el punto de vista de tiempos y salarios; los solventes no afectan los colores fugaces y los aprestos, a la inversa del agua; el acabado y el planchado se efectúan con más facilidad.

La empresa parisina de teñidos y desmanches J. B. Jolly, fundada en el año 1794 por el tintorero M. Belin, fue la promotora de la nueva técnica por inmersión dentro de los solventes. En Inglaterra esta técnica fue introducida por la firma de teñido y desmanche Pullar de Perth (Escocia), fundada en el año 1824,

fue esta la casa que promovió los ensayos de aplicación práctica de la “Mauvéine”, primer colorante sintético descubierto en 1856 por Perkin.

El desarrollo de la naciente industria de las materias colorantes de síntesis, a consecuencia de los descubrimientos de Perkin, iba a dar en los decenios siguientes, un fuerte impulso a la fabricación del benceno, solvente que fue refutado por los desmanchadores como superior a la esencia de trementina.

Faraday fue el primero en 1825, en haber obtenido benceno, el descubrimiento de su producción y de su purificación industrial, al lado por destilación fraccionada del alquitrán de hulla, se debe según al químico C. B. Mansfield.

En 1849 escribió: “desde el punto de vista, solvente de grasas de toda especie, el benceno es inigualable y debería, dada su volatibilidad, rendir preciosos servicios como agente de limpieza, aunque no fuera sino porque desaparece enteramente después de haber sido utilizado”. Comentando esta frase de Mansfield, E. R. Ward escribe: “Aunque él no haya hecho alusión directa a la esencia de trementina, es significativo que Mansfield haga resaltar el poder disolvente y la ausencia de olor residual del benceno en relación con aquella”.

La persistencia del olor a trementina en los vestidos tratados con este solvente fue, ciertamente, una de las razones que frenó la introducción de este producto en el lavado a seco, en el período de transición hacia 1840-1850, además la esencia de trementina podía provocar explosiones.

En 1857 W. A. Miller decía: “la trementina servía para la fabricación de barnices”, pero no mencionaba sus propiedades disolventes o medicinales. Por el contrario. A propósito del benceno, escribía: “su poder disolvente frente a los aceites y grasas lo hace utilizarse ventajosamente para la eliminación de las manchas de grasas en las telas de lana y de seda. La fuente más económica de la bencina es el alquitrán de hulla”.

#### 4.1.4 LAS ESENCIAS DE PETROLEO EN EL LAVADO A SECO.

No se sabe si la trementina o la bencina estuvieron mucho tiempo en el uso en el lavado a seco. En la segunda mitad del siglo XIX, un nuevo solvente orgánico iba a entrar en el mercado, fruto del desarrollo industrial norteamericano, se trataba de un aceite de alumbrado obtenido del petróleo bruto, descubierto por Abraham Gessner en 1852, en la provincia de Notario Canadá y llamado “kerosén”.

Cuando los técnicos europeos de lavado a seco comenzaron a expandirse en los Estados Unidos, los tintoreros-desmanchadores americanos se cambiaron para un subproducto “inutilizable” de la fabricación del kerosén: la gasolina. No existe ningún indicio sobre el consumo de bencina y de esencia de trementina en los Estados Unidos, según un informe hecho en el año 1940, el lavado en seco vino a ser preponderante en ese país entre 1910 y 1920.

C. C. Hubbart en 1928 en Estados Unidos dice: “el consumo creciente de derivados del petróleo, comprendido en ello el Cleaner’s Naptha, en la limpieza a seco. Este desarrollo ha conducido al Solvent Stoddard, esencia larga normalizada en 1923 por el Bureau of Standards”.

A consecuencia de la normalización del solvente “Stoddard”, la industria del lavado en seco llegó a ser un importante cliente de los productos petroleros. Las compañías petroleras decidieron por su parte crear un solvente especial, que su inflamabilidad fuera débil y que no dejara olores en los vestidos tratados. La esencia de trementina, la bencina y la esencia ligera no rectificada, no estaban específicamente hechas para el lavado a seco, estos solventes son inflamables, peligrosos y dejan en los vestidos un olor que puede crear un perjuicio al desarrollo de esta industria. Se sacó al mercado el “Solvente 140°F”, mientras que el del “Stoddard” es de 38°C.

En la misma época , el tricloroetileno fue preconizado en Alemania para el lavado en seco, y varios constructores propusieron la maquinaria necesaria para trabajar con este solvente. El solvente clorado presenta dos ventajas: es inflamable y seca rápidamente, es muy recomendable para el servicio rápido.

Poco después se construiría en Estados Unidos una máquina para la utilización de tetracloruro de carbono, más tarde el percloretileno y el solvente Stoddard, asumieron el mando como los solventes más utilizados para el lavado a seco de vestidos y tejidos de tapicería. Después de 1945 el tricloretileno ha sido reemplazado en todo el país por el percloretileno, salvo para la limpieza de la ropa del trabajo. El tetracloruro de carbono, en otros tiempos el solvente clorado preferido de los Estados Unidos, fue destronado a partir de 1940 cuando se reconoció la superioridad del percloretileno.

Gracias a la industria química, diversos tipos de solventes y de productos químicos, han sido lanzados al mercado. La experiencia ha seleccionado los que han sido más económicos y los más adaptables a las exigencias técnicas, por otra parte el desarrollo de los equipos ha permitido al industrial de lavado en seco convertirse en un hábito para el cliente y hacerse indispensable.

#### **4.1.5 ANTECEDENTES EN MÉXICO.**

En México entre los años 1930 y 1940, existían los sastres-cortadores, ellos confeccionaban los trajes. Después de entregarlos y que los clientes los usaban, regresaban con ellos mismos para que se los limpiaran.

Los sastres-cortadores enredaban pedazos de casimir formando las “muñecas” (semejante a una venda enrollada), las mojaban de gasolina blanca y frotaban la tela, así era como limpiaban las prendas, después las planchaban a mano, con planchas calentadas con carbón.

Entre los años 1940 y 1945 llegó a México el primer equipo de lavado en seco, para 1946 ya se contaba con aproximadamente tres equipos de estos. Los sastres-cortadores ya no limpiaban ellos las prendas, iban a formar cola a las plantas de lavado a seco y ello ya sólo las planchaban. Se dieron cuenta que era buen negocio y que les redituaba lo suficiente, así fue como nacieron las “planchadurías”, exclusivas de nuestro país, ya que en ningún otro país existen. Empezaron a importar prensas de planchado.

Nace en 1941 como la unión de propietarios en pequeño de tintorerías y planchadurías del D.F. como parte del PRI en la Confederación de Organizaciones Populares.

En 1943 se crea la Cámara de la Industria de Tintorerías y Planchadurías.

En agosto de 1945 se solicita la creación de la Cámara de la Industria de Tintorería, Lavado en Seco y Planchaduría del D.F., lográndose en marzo de 1947.

Después de 1950 las tintorerías tuvieron más auge, aumentaron los negocios, el equipo de lavado y los sistemas de filtro fueron más sofisticados, primero eran de lona, después parrillas de acero, posteriormente tubulares y ahora de cartucho.

En el año 1960 llega la tecnología del percloroetileno, con el las tintorerías automáticas. Es un solvente sintético, no inflamable, agresivo con las personas, con el medio ambiente y con los textiles.

También se comenzó a utilizar el gas-nafta de patente mexicano, es más noble con las prendas, no las daña, ni desgasta, limpia más y no es agresivo.

También se empezó a usar shelxxod 40 derivado del petróleo, bajo contenido de azufre y sin solventes aromáticos.

En 1961 se constituye la Cámara Nacional de la Industria de Lavanderías, Plantas de Lavado en Seco, Planchadurías y Tintorerías.

En 1979 se cambia el nombre a Cámara Nacional de la Industria de Lavanderías creando su Estatuto.

En el año de 1997 el Estatuto de la CANALAVA es actualizado de acuerdo con las modificaciones de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, mismo que nos rige actualmente.

Del año 2000 a la fecha se ha presentado una crisis, por el exceso de oferta se baja el precio, la proliferación de prendas lavables en casa, aunado a la crisis económica del país, ha causado que muchas tintorerías no puedan solventar sus costos y tengan que cerrar.

Al año del 2002, la CANALAVA controla una base de datos con 6,479 socios registrados, de los cuales 2,880 han cubierto su afiliación anual.

Los negocios que conforman la CANALAVA son en su mayoría empresas familiares o microempresas, de las que se tienen registradas aproximadamente según datos del INEGI del 2002, un número de 12,422 en el ámbito nacional, con una generación de empleos de aproximadamente 62,110 directos, lo que determina un promedio de cinco empleos por empresa. Sin contar la derrama económica que la industria genera.

#### **4.1.6 CANALAVA.**

La Cámara Nacional de la Industria de Lavanderías es una institución al servicio del sector de tintorerías y lavanderías en México. La CANALAVA es una institución de interés público, autónomo, con patrimonio propio, de carácter específico, de duración indefinida y con personalidad jurídica propia y distinta de la de cada uno de sus integrantes. La CANALAVA es un organismo empresarial que aglutina a las empresas del

sector de lavanderías y tintorerías. La Cámara se encuentra en Río Danubio núm. 38 Col. Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. La CANALAVA trabaja para la mejor representación y fuerza de las micro y pequeñas empresas de tintorerías y lavanderías de México teniendo como lema:

**"TRABAJANDO JUNTOS POR EL BIENESTAR EMPRESARIAL"**

OBJETIVOS DE LA CANALAVA

- Promover el desarrollo de las empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro.
- Representar y defender los intereses generales de las empresas afiliadas.
- Ser órgano de consulta y colaboración del Estado Mexicano para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica de la industria.
- Promover el desarrollo de las actividades de sus empresas afiliadas.
- Estudiar todas las cuestiones que afecten las actividades industriales de sus afiliados.
- Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, a solicitud expresa de las mismas.
- Organizar y crear instituciones de capacitación y acreditación de la industria.
- Realizar todas las funciones que señale la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.
- Operar con la autorización y supervisión de la Secretaría de Economía el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM, en los términos de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

#### **4.2 TIPOS DE TINTORERÍAS.**

- Tintorerías automáticas, son las que lavan con percloroetileno.
- Tintorerías que usan solventes derivados del petróleo.
- Planchaduras.

El 70% del total de las prendas procesadas en México son tratadas con percloroetileno y el 30% restante con derivados del petróleo.

#### **4.3 SERVICIOS QUE OFRECEN.**

Antes de 1940 ofrecían: lavado en agua, desmanchado con gasolina blanca y planchado.

Poco a poco han ido aumentando los servicios que se ofrecen, a la fecha ofrecen: lavado en agua, lavado a seco y planchado de prendas de vestir, también limpieza y planchado de prendas de hogar, en algunas también ofrecen restauración de ropa de ceremonia, recosido, cambio de cierres, zurcidos invisibles, limpieza de pieles, limpieza de gamuza, de pieles con pelo, embalaje, almidonado entre otros.



## **CASO PRÁCTICO.**

Es una empresa que fue fundada en Francia en la ciudad de Marsella, en el año de 1968 por Roger Chavanon. Desde hace decenas de años 5àSec es la marca de referencia en el ámbito de la tintorería, del cuidado y mantenimiento de textiles. Es sinónimo de calidad y fiabilidad en el mundo entero.

### **Casi 40 años de historia... 40 años al servicio de nuestros clientes**

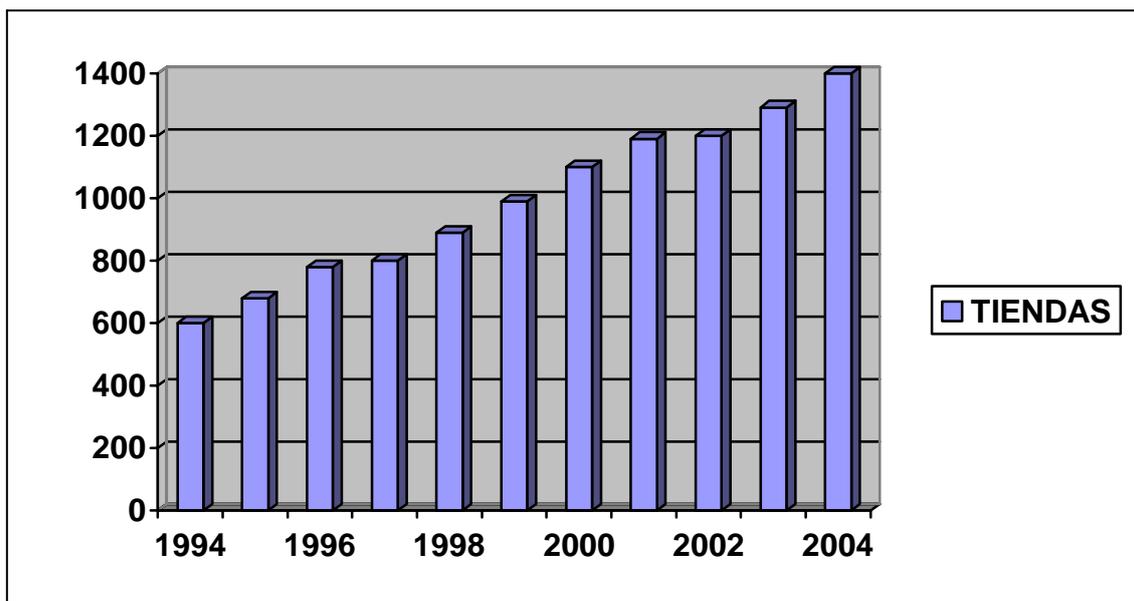
- 1968: Creación de la enseñanza 5àSec por Roger Chavanon.
- 1968: Apertura de la primera tienda, en Francia, en Marsella.
- 1969: Primera tienda en centro comercial.
- 1970: Primera apertura en Bélgica.
- 1971: Desarrollo en Suiza.
- 1972: Aperturas en Luxemburgo.
- 1982: Introducción del planchado hecho a mano.
- 1987: Desarrollo en España.
- 1991: Seguimiento de la internalización en Portugal.
- 1993: Implantación en Chipre y en Indonesia.
- 1994: Implantación en Malasia y en Brasil.
- 1995: Implantación en Grecia y en Argentina.
- 1996: Implantación en Singapur.
- 1999: Implantación en Polonia.
- 2000: Aperturas en Venezuela.
- 2001: Implantación en Chile y en México.
- 2002: Desarrollo en Kuwait y en Puerto Rico.
- 2003: Olivier Bédard llega a la presidencia del Grupo 5àSec.
- 2004: Fallecimiento del fundador Roger Chavanon.

2004: Desarrollo en la República Dominicana y en Túnez.

2005: Desarrollo en Rusia.

2006: Para este año en México, D. F. y área metropolitana cuentan con sucursales en: Plaza Manzanos, Polanco, Tenayuca, Lomas Verdes, Cuitlahuac, El Rosario, Coapa, Miramontes, Plaza Bosques de Ciruelos, Tecamachalco, La del Valle, y en ciudades como Querétaro, San Luís Potosí, Matamoros, Aguascalientes, Guanajuato, Chihuahua, Baja California, Guadalajara, Tijuana, etc.

En los últimos 10 años se ha duplicado el número de tiendas 5ªSec, con un crecimiento constante de más de 100 nuevas tiendas cada año.



Cuenta con una media de más de 6,000 colaboradores.

Más de 100,000 clientes visitan cada día las tiendas.

A diario se tratan más de 150,000 prendas textiles.

El concepto 5àSec, es un concepto de éxito probado en el mundo entero.

- Una atención permanente a nuestros clientes.
- Una gama extensa de servicios.
- Un servicio de calidad.
- Una política de precios sencilla y clara.
- Plazos de entrega cortos y garantizados.
- Horarios adaptados.

Nuestra visión, misión y valores son la base para definir las directrices y las prioridades, para elegir las oportunidades y construir relaciones sólidas en nuestra organización multi-cultural.

Los valores comunes del Grupo nos permiten identificarnos con él, en todos los niveles de la jerarquía, nos guían en nuestro trabajo cotidiano para encontrar las soluciones mejores y satisfacer más a nuestros clientes.

## **VISIÓN.**

5àSec es la red de tiendas, líder mundial en el tratamiento y cuidado de textiles, centrado en la satisfacción de los clientes.

## **MISIÓN.**

5àSec cuida todos los artículos de sus clientes y les aporta:

- Una calurosa acogida.
- Un servicio profesional.
- Amplia gama de servicios.

## **VALORES.**

### **Entusiasmo: “No existen límites, hay obstáculos que salvar”.**

- Deseamos un personal contento con sus funciones, ya que sólo así sabrá satisfacer plenamente a nuestros clientes.
- Nuestros colaboradores están dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos y a mantener sus responsabilidades.
- Hacemos con seriedad nuestro trabajo.

### **Transparencia: “Decir lo que se hace y hacer lo que se dice”.**

- Tenemos objetivos claros y realistas.
- Respetamos nuestros compromisos de cara a nuestros clientes.
- Aceptamos los comentarios de nuestros clientes y de nuestros colaboradores.

### **Espíritu de equipo: “Las actuaciones individuales no son las más importantes, se gana o se pierde en equipo”.**

- Desarrollamos y mantenemos el espíritu de equipo, que nos garantizará la buena organización de la tienda y al tiempo de satisfacción del cliente.
- Mantenemos acciones individuales, en un entorno colectivo para atender los objetivos comunes.

### **Éxito: “Ir hasta el fondo de las cosas y alcanzar el resultado esperado”.**

- Tenemos un objetivo y ponemos manos a la obra de forma profesional, para conseguir el resultado.
- No nos paramos en el primer resultado.

### **Palabras del Director General:**

“Se van a cumplir pronto 40 años, 5àSec fue fundada en base a una idea sencilla: ofrecer una limpieza en seco rápida y de calidad, directamente en los sitios donde se necesitaba. Hoy gracias al trabajo de numerosos profesionales apasionados, nuestra enseñanza es el líder mundial en este sector”

“Se han desarrollado diferentes métodos:

- Prestar atención a los deseos de nuestros clientes mediante diversas encuestas frecuentes.
- Una evolución de la limpieza en seco dirigida al mantenimiento de los textiles gracias al desarrollo de servicios innovadores.
- La introducción de nuevas tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Un desarrollo armonioso tanto en el seno de nuestras tiendas propias como en las de nuestros Franquiciados y de nuestros Master Franquicia.

Nuestro equipo, joven, motivado y con experiencia solo tiene un objetivo: Cuidar a nuestros clientes y sus prendas, así como de todo tipo de textiles”.

**OLIVIER BÉDAT.**

### **SERVICIOS QUE OFRECE 5àSec EN TODAS LAS TIENDAS.**

#### **Desmanchado.**

- A mano.
- Productos desarrollados específicamente para el fino tratamiento de las prendas y no agresivos con el medio ambiente.
- Uso de diversos desmanchadores, cuidando los diferentes textiles y tipos de manchas.

### **Limpieza.**

- En seco.
- Máquinas de última generación, respetuosas con el medio ambiente.
- Respetando las fibras.
- Adaptación a la evolución de los textiles.
- Rapidez del tratamiento.

### **Lavado.**

- Limpieza en agua, métodos específicos respetando la prenda.
- Desmanchado completo, en profundidad, por una acción dirigida al corazón de las fibras.
- Protección de las fibras delicadas gracias a los detergentes utilizados por 5ªSec, similar a shampoo suave.
- Higiene completa para toda la familia (incluidas las prendas de los niños y de los bebés).
- Material y maquinaria concebida para “cuidar” la ropa.
- Sensación de frescor y olor agradable.

### **Planchado.**

- A mano.
- Métodos específicos, ergonómicos.
- Terminación cuidada.
- Material perfecto e innovador.
- Formación continuada.
- Control de calidad.

### **Embalaje.**

- Embalaje individual, práctico y ergonómico.
- Reciclable.
- Adaptado a las diferentes prendas para protegerlas eficazmente.

### **Servicios adicionales.**

Arreglos de ropa.

- Talleres especializados.
- Entrega de servicio Express.
- Probador.
- Control de calidad.

### **Especial Cueros y Ante.**

- Talleres especializados.
- Tratamiento artesanal y delicado.
- Prenda limpiada, teñida, pigmentada, nutrida e impermeabilizada.
- Control de calidad.

## **NUESTROS IMPRESCINDIBLES.**

5ªSec ha puesto a punto los métodos y servicios específicos para responder a las necesidades de sus clientes.

### **Comodidad.**

Nuestras tiendas tienen fácil acceso. La recepción es rápida y el pago anticipado permite recoger más rápidamente las prendas.

### **Rapidez.**

En la medida de lo posible y cuando se trata de prendas que necesitan un tratamiento particular, nuestros plazos de entrega son del orden de un medio día.

### **Calidad de la producción.**

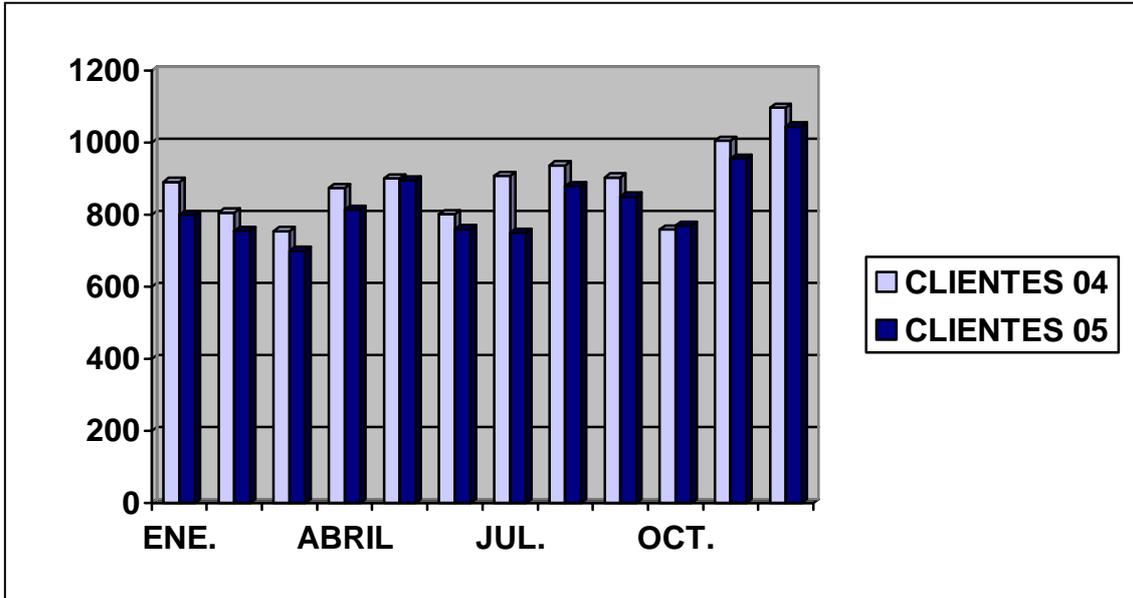
Damos una importancia particular a la calidad que se controla en cada etapa del tratamiento.

### **Precio justo.**

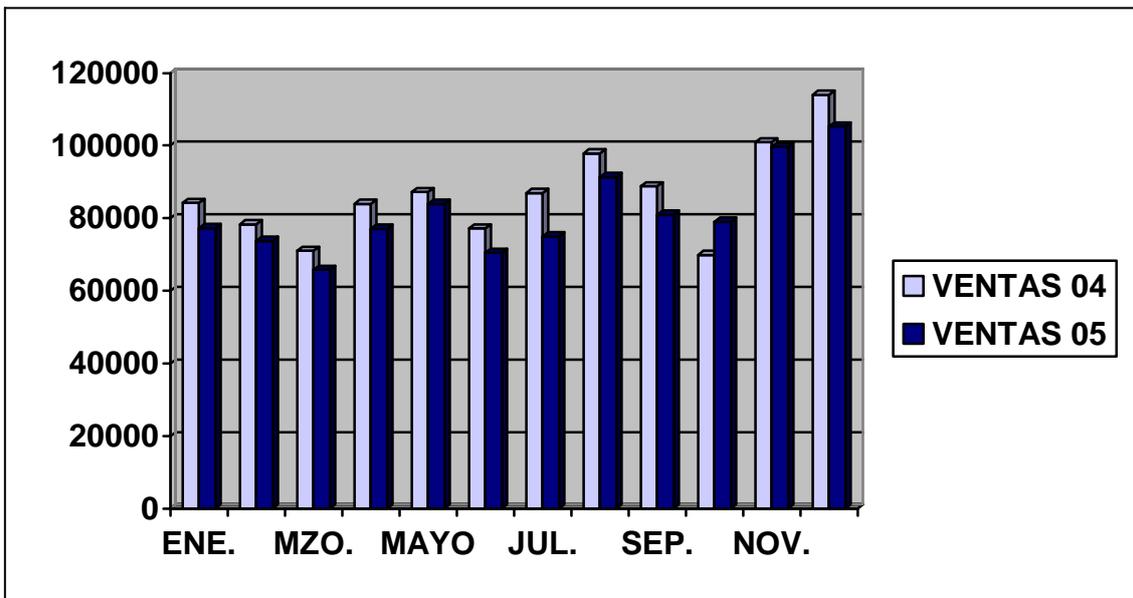
Garantizamos un servicio de calidad al mejor precio.

## **INFORMACIÓN RELEVANTE DE “X” SUCURSAL.**

Para el presente caso práctico vamos a tomar como ejemplo cifras de una de las tantas sucursales con que cuenta 5ªSec, es una de las que tiene más problemas con clientes y bajas ventas. En la siguiente gráfica vamos a observar cuantos clientes se reciben cada mes y como han disminuido en algunos meses en comparación con el siguiente año.



Como es lógico al afectarse el número de clientes, también en las ventas se observan cambios negativos.



## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ATENCIÓN A CLIENTES DE TINTORERIAS.**

De conformidad con el diagnóstico realizado al personal de la tintorería, se encontró lo siguiente:

### **1. DETECCIÓN DE NECESIDADES.**

Se necesita capacitar porque:

- Es personal de nuevo ingreso.
- Hay baja calidad en el trabajo.
- Hay baja moral e insatisfacción profesional.
- El personal no está preparado.
- Tardan demasiado tiempo en hacer su trabajo.
- Necesitan supervisión constante.
- Tienen periodos de ociosidad, seguidos de sobrecargo de trabajo.
- Hay desperdicio y pérdida de material.
- Tienen que estar bien preparados para poder ascenderlos.

### **2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.**

- Brindar un servicio eficiente y de calidad a los clientes.
- Concientizar al personal de la importancia que tiene dar un buen servicio y atender bien al cliente, tomando esto como base para actualizarlos y consolidar a la tintorería como una empresa competitiva.
- Preparar al personal para que realice su trabajo en forma satisfactoria y le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Reducir las quejas de los clientes.
- Promover ascensos o premios, sobre la base del mérito personal.
- Mejorar las aptitudes del personal.

- Aumentar los clientes satisfechos y la fluencia de los mismos.
- Fortalecer la cultura de servicio.

### 3. MOTIVACIÓN.

Se debe motivar a los empleados hablándoles de los beneficios personales que obtendrán si modifican su actitud, de los premios o recompensas que se entregaran a los que cumplan con el nuevo patrón de comportamiento.

Explicarles claramente el bono existente y como los beneficiará si cambian su actitud, ya que dicho bono sólo lo ven como algo inalcanzable, porque no cumplen con las bases para obtenerlo.

$$\text{MOAYENNE (PRODUCTIVIDAD)} \times 1000 - \text{LITIGIOS} = \text{BONO.}$$

---

#### EVALUACIÓN.

**La moayenne:** es la productividad, determinada por las prendas que ingresan y la rapidez con la que se entregan, automáticamente la da el sistema.

Si atienden bien al cliente y se le entregan sus prendas en una hora y además con una excelente calidad, se ira satisfecho y pronto regresara, además nos recomendara con sus conocidos y familiares. De este modo aumentaran los clientes, con esto la moayenne y por ende el valor del bono.

La calificación de la evaluación es alta si se cumple con todas las actividades de su puesto.

El costo de litigios puede ser cero, si se realiza el trabajo con cuidado, con ganas de servir y siguiendo el proceso de limpieza que esta en el manual.

Para motivarlos aún más se sumaran al bono \$300.00, que estarán determinados por la visita y evaluación del cliente misterio.

#### **4. INSTRUCTOR.**

Debe conocer el tema, tener adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, entusiasmo, dar asistencia individual y cursos claros.

#### **5. GRUPO.**

Los seleccionados para el grupo de capacitación son los dos encargados de cada sucursal, ya que son los que tienen contacto directo con el cliente, posteriormente también se les impartirá a los polivalentes.

#### **6. INSTALACIONES.**

El curso se impartirá en el salón de capacitación, ubicado en el segundo piso de la sucursal Plaza Manzanas. Ya que cuenta con el tamaño adecuado para la comodidad del grupo, buena disposición de sillas, mesas, ventilación satisfactoria, excelente iluminación, instalaciones eléctricas adecuadas, pantalla para proyección, pizarrón, proyector para diapositivas y reproductor de videos.

#### **7. MATERIALES.**

Debemos contar con lápices, plumas, películas o videos, acetatos, presentación en diapositivas y material para demostración.

#### **8. EJECUCIÓN.**

El encargado de ejecutar el programa de capacitación es el instructor.

## **9. PROGRAMA.**

El programa consta de 16 horas distribuidas en 4 horas una vez por semana, durante 4 sesiones.

### **DÍA 1.**

#### **TEMA: EL CLIENTE.**

1. ¿Quién es un cliente?
2. Características de los clientes.
3. ¿Qué espera y qué necesita de nosotros el cliente?
4. Tipos de clientes y como argumentar a cada uno de ellos.

Realizar dramatización o representación de papeles.

### **DÍA 2.**

5. ¿Cómo captar el interés del cliente?
6. El cliente siempre tiene la razón.
7. Elementos que influyen en la atención.
8. Cualidades de un vendedor.
9. Consejos para un vendedor.
10. Comunicación con el cliente, verbal y no verbal.
11. Herramientas para una mejora en atención.
12. Satisfacción y retención del cliente.

Usar un modelado de la conducta, con videocintas.

### **DÍA 3.**

- 13. 50 formas de conservar clientes toda la vida.
- 14. ¿Cómo manejar clientes especiales?

## **TEMA 2. SERVICIO.**

- 15. ¿Qué es servicio?
- 16. Clasificación y características del servicio.
- 17. Ventajas de un servicio de calidad.
- 18. Cultura de servicio.

Empezar con una mesa redonda y terminar con una demostración.

### **DÍA 4.**

- 19. ¿Qué características tiene una excelente empresa de servicios?
- 20. Buenos modos.
- 21. Abusos del servicio.
- 22. Quejas.

Usar un método de casos y dramatización o representación de papeles. Al terminar hacer una sesión de preguntas y respuestas.

## **10. CUESTIONARIOS.**

Al terminar el programa aplicar los siguientes cuestionarios a los participantes.

**EVALUACIÓN DEL CURSO.**

A fin de poder mejorar la calidad en los cursos de capacitación que se imparten a los empleados, nos gustaría conocer su opinión. Por favor, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados. Encierre en un círculo el número adecuado, utilizando la siguiente escala.

Nombre del curso.

Fecha.

1. No estoy en absoluto de acuerdo con este enunciado (NA)
2. Estoy en desacuerdo con este enunciado (D)
3. No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado (N)
4. Estoy de acuerdo con este enunciado (A)
5. Estoy muy de acuerdo con este enunciado (MA)

1. Me pareció excelente el curso	1 2 3 4 5
2. Los temas tratados en el curso son los adecuados.	1 2 3 4 5
3. Me fue muy fácil entender el contenido de los temas.	1 2 3 4 5
4. Las dinámicas del curso y material de apoyo son excelentes.	1 2 3 4 5
5. Las instalaciones y el mobiliario donde se impartió el curso son las adecuadas.	1 2 3 4 5
6. La organización de las sesiones estuvo excelente.	1 2 3 4 5
7. Gracias al curso mejore mi atención al cliente.	1 2 3 4 5
8. El curso cumplió con mis expectativas.	1 2 3 4 5
9. Fui invitado e informado oportunamente del curso.	1 2 3 4 5
10. Recomendaré ampliamente este curso.	1 2 3 4 5
<b>TOTALES</b>	

GRACIAS POR EL TIEMPO QUE NOS CONCEDIÓ PARA HACER ESTA EVALUACIÓN.

**EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR.**

A fin de poder servirle mejor, nos interesa conocer su opinión sobre la calidad del servicio que le brindo el instructor. Por favor, indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados. Encierre en un círculo el número adecuado, utilizando la siguiente escala.

Nombre del curso.

Fecha.

1. No estoy en absoluto de acuerdo con este enunciado (NA)
2. Estoy en desacuerdo con este enunciado (D)
3. No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado (N)
4. Estoy de acuerdo con este enunciado (A)
5. Estoy muy de acuerdo con este enunciado (MA)

1. Me pareció excelente la exposición del instructor.	1	2	3	4	5
2. El instructor tiene amplio conocimiento de los temas.	1	2	3	4	5
3. El instructor aclaro todas mis dudas.	1	2	3	4	5
4. El instructor me ayudo cuando lo necesite.	1	2	3	4	5
5. El instructor es muy profesional y respetuoso.	1	2	3	4	5
6. El instructor fue muy puntual y organizado.	1	2	3	4	5
7. El instructor me motivo a participar.	1	2	3	4	5
8. El instructor capto mi atención todo el tiempo.	1	2	3	4	5
9. El instructor tiene gran facilidad de expresión.	1	2	3	4	5
10. El instructor mostró gran interés por el grupo.	1	2	3	4	5
<b>TOTALES</b>					

COMENTARIOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GRACIAS POR EL TIEMPO QUE NOS CONCEDIÓ PARA HACER ESTA EVALUACIÓN.

**TABLA DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES.**

PUNTOS.	RESULTADO.
De 41 a 50 puntos.	Excelente.
De 31 a 40 puntos.	Bueno.
De 21 a 30 puntos.	Regular.
De 11 a 20 puntos.	Malo.
De 0 a 10 puntos.	Pésimo.

## **CONCLUSIONES.**

En el presente trabajo de tesis “Implantación de un Programa de Capacitación, para Atención a Clientes del Servicio de Tintorerías”, se pudo apreciar que es de gran importancia que la empresa mejore la calidad de su personal, departamentos, productos y servicios, es decir, la imagen de la empresa.

Su posición en el mercado esta en gran parte determinada por la forma en que los clientes perciben la calidad en estas áreas mencionadas, además del papel tan importante que juegan todos los integrantes de la empresa, en la forma en que es percibido el Servicio de Calidad por parte de los clientes.

También se hace mención de sugerencias que se aplicaron en un caso práctico, mismas que se pueden aplicar en cualquier empresa del Servicio a Clientes, también recalcar que éste es un tema de actualidad, que ahora más empresas contemplan, y que lo vean como una excelente inversión en su calidad, productos y servicios que prestan.

La mayoría de la gente considera que la calidad y el precio es el motivo más importante al momento de tomar la decisión de comprar. Sin embargo, ahora podemos decir que otro factor de gran importancia, es el Servicio a Clientes.

Por otro lado vemos que en ocasiones las personas guían sus pasos hacia establecimientos en donde ellos sienten que son bien recibidos y en donde muestran que tienen un verdadero interés en satisfacer totalmente todas y cada una de las necesidades del cliente, es decir establecimientos en los que el personal tiene una gran actitud de servicio, ya que en la actualidad las personas se dirigen hacia donde obtienen lo mejor por su dinero, por esto es imprescindible que las empresas analicen como están prestando el servicio al cliente.

Implantar un programa de capacitación significó obtener mejoras en la organización.

La empresa inteligente adopta una orientación hacia el servicio al cliente, puesto que él marca la pauta para lo que es y hace aquella, y le permite un mayor crecimiento.

Con lo antes mencionado se comprueba la hipótesis que efectivamente “Si se implanta un Programa de Capacitación para Atención a Clientes del Servicio de Tintorerías, se obtendrá un mayor crecimiento de la empresa y se consolidará como una organización competitiva”.

**“NUNCA VOY A PROMETER MÁS DE LO QUE PUEDO DAR, PERO... SIEMPRE TRATARÉ DE DAR MÁS”.**

Anónimo.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Albrecht Karl. Todo el poder. Ed. Paidós Empresa 30, 1ra. ed., España, 1994.
2. Albrecht Kart, Bradford Lawrence J. La excelencia en el servicio. Cómo identificar y... Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Ed. Legis, 1ra. ed., Colombia, 1991.
3. Alcaide Casado Juan Carlos. Alta fidelidad. Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio. Ed. ESIC, 1ra. ed., Madrid, 2002.
4. Arias Galicia L. Fernando, Heredia Espinosa Víctor. Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas, 5a. ed., México, 2000.
5. Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson Learning, 11va. ed, México, 1999.
6. Gerson Richard F. Cómo medir la satisfacción del cliente. Mantenga la lealtad para siempre. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1ra. ed., México, 1998.
7. Gerson Richard F. Más allá del servicio al cliente. Cómo conservar la lealtad del cliente para siempre. Ed. Grupo Iberoamérica, 1ra. ed., México, 1998.
8. Ginebra Joan, Arana de la Garza Rafael. Dirección por servicio, la "única" reingeniería la otra calidad. Ed. Mc Graw Hill, 2da. ed., México, 1999.
9. Hartley Robert F. Administración de Ventas. Continental. México, 1990.
10. Hayes Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ed. Gestión 2000, 2da. ed., España, 1999.
11. Hayes Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y método de análisis estadístico. Ed. Oxford, 2da. ed., México, 1999.
12. Martín William B. Servicios de calidad al cliente. La cortesía en el trabajo. Ed. Trillas, 1ra. ed., México, 1998.
13. Mercado H., Salvador. Administración y calidad. PAC S. A. De C. V., México, 1996.

14. Mondy R. Wayne, Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación, 6ª. ed., México, 1997.
15. Morgan Rebecca L. Cómo contentar clientes disgustados. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1ra. ed., México, 1998.
16. Nigel Hill, John Brierley, Rob MacDougall. Cómo medir la satisfacción del cliente. Panorama Editorial, 1ra. ed., México, 2001.
17. Quijano Portilla Víctor Manuel. Calidad en el servicio... Cuando la actitud no es suficiente. Ed. Gasca sicco, 1ra. ed., México, 2003.
18. Quijano Portilla Víctor Manuel. El Cliente Olvidado... Los compañeros de trabajo. Ed. Gasca Sicco, 1ra. ed., México, 2004.
19. Quijano Portilla Víctor Manuel. Mida eficazmente la satisfacción del cliente. Ed. Gasca sicco, 1ra. ed., México, 2004.
20. Ramírez Cavaza César. El factor humano y las ventas. Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., 1ra. ed., México, 1999.
21. Roberto Rico Rubén. Satisfacción y deleite total de los clientes. Ediciones Macchi, 1ra. ed., Buenos Aires, 1995.
22. Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Ed. Ecafsa, 4ª. ed., México, 1999.
23. Rokes Beverly. Servicio al cliente. Ed. Thomson, 1ra. ed., México, 2004.
24. Thomas Marian. Servicio, la clave para ganar clientes eternos. Ed. Panorama, 1ra., México, 1995.