

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE COMO UNA VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

REGINA MARICELA GIL PINEDA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

Guatemala, octubre de 1,998

R
03
T(1965)
C.3

JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	Decano
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	Secretario
Lic. Jorge Eduardo Soto	Vocal I
Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell	Vocal II
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	Vocal III
P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro	Vocal IV
P.C. Miguel Angel Tzoc Morales	Vocal V

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Héctor Larios Méndez	Presidente
Lic. Josué E. Aguilar Torres	Secretario
Lic. Joaquin Mejicanos Acre	Examinador
Lic. Francisco Sierra Jiménez	Examinador
Lic. Mario Menegazzo Valdéz	Examinador

Guatemala, mayo de 1998

Licenciado
Donato Santiago Monzón V.
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Licenciado Monzón:

Atendiendo a la designación que su decanatura me hiciera con fecha trece de junio de mil novecientos noventa y seis (adjunto fotocopia del oficio correspondiente), para fungir como asesor de tesis de la señora Regina Maricela Gil Pineda, por este medio presento el dictamen correspondiente al tema "Un Programa de Satisfacción al Cliente como un Ventaja Competitiva Sostenible en las Empresas de Servicio".

El trabajo desarrollado por la señora Gil abarca completamente los temas planteados en el plan de investigación.

Por lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo de tesis sea aceptado para discutirse en el Examen Privado de tesis, previo a la investidura de la señora Gil como Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.



Licda. María del Carmen Mejía de Barrios

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-6"
Universidad, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por la Licda. Maria del Carmen Mejia Garcia, quien fuera designada Asesora y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "UN PROGRAMA DE SATISFACCION AL CLIENTE COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO", que para su graduación profesional presentó la estudiante REGINA MARICELA GIL PINEDA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH TEMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

A MI ESPOSO: JULIO ERNESTO PÉREZ

A MIS HIJOS: MARÍA REGINA PÉREZ GIL
JULIO ERNESTO PÉREZ GIL

A MIS PADRES: CARLOS RENÉ GIL CASTILLO
MARÍA REGINA PINEDA DE GIL

A MIS HERMANOS: CARLOS RENÉ GIL PINEDA
JOSÉ EDUARDO GIL PINEDA
OSCAR ROLANDO GIL PINEDA

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS EN GENERAL

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

A LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL SERVICIO	01
A. MARCO TEÓRICO	01
1. ANTECEDENTES	01
2. DEFINICIÓN	03
3. CARACTERÍSTICAS	05
3.1 INTANGIBILIDAD	05
3.2 INSEPARABILIDAD	05
3.3 HETEROGENEIDAD	05
3.4 CARÁCTER PERECEDERO	06
4. ELEMENTOS	06
4.1 FIABILIDAD	06
4.2 CAPACIDAD DE RESPUESTA	06
4.3 SEGURIDAD	07
4.4 EMPATÍA	07
4.5 TANGIBILIDAD	07
5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	08
6. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	10
6.1 CREAR MOTIVACIÓN PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO	12

7.	LA EVIDENCIA FÍSICA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	13
8.	LA EMPRESA ANTE LAS INNOVACIONES Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO	15

CAPÍTULO II

EL CLIENTE Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO	16
A. EL CLIENTE	16
1. DEFINICIONES	16
2. RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR	18
3. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	20
3.1 FÚESE QUE NO SÉ	22
3.2 NO ME INTERESA	22
3.3 NO SE ME PUEDE INTERRUMPIR	22
3.4 NO ME AGRADA USTED	23
3.5 YA LO SÉ TODO	23
3.6 USTED NO ENTIENDE NADA	23
3.7 AQUÍ NO NOS INTERESAN LOS DE SU CLASE	24
3.8 NO REGRESE MÁS	24
3.9 YO ESTOY EN LO CORRECTO, USTED ESTÁ EQUIVOCADO	24
3.10 APÚRESE Y ESPERE	25
4. MANEJO PROFESIONAL DE PROBLEMAS EN EL SERVICIO	25
4.1 ACEPTAR EL PROBLEMA	26
4.2 DISCULPARSE	26
4.3 ARREGLAR A LA PERSONA	27
4.4 ARREGLAR EL PROBLEMA	28
4.4.1 ESCUCHAR	28
4.4.2 INVESTIGAR	29
4.4.3 SOLUCIONAR	29
4.5 SEGUIMIENTO	29
5. COMO DEFINIR UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	30

5.1	QUIÉN DEBE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	31
5.2	CUÁNDO UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE SE CONVIERTE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	32
5.2.1	¿QUÉ SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES?	33
5.2.2	CARACTERÍSTICAS, DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES	34
5.2.3	DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES	36

CAPÍTULO III

MÉTODOS PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES 40

A.	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	40
1.	ENTREVISTA PERSONAL	41
2.	ENCUESTAS	42
3.	ENTREVISTA TELEFÓNICA	43
B.	IMPORTANCIA DE ESCUCHAR AL CLIENTE	44
C.	ANTICIPACIÓN A LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	46

CAPÍTULO IV

EL FUTURO DE LOS SERVICIOS 48

A.	LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS	48
B.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	51

CAPÍTULO V

MODELO PROPUESTO PARA EL PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	58
A. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN	59
B. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	62
C. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	64
1. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	65
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	65
3. INDUCCIÓN	66
4. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	67
5. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	68
6. COMPENSACIÓN, RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA	69
D. SISTEMAS Y PROCESOS	70
E. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	72
F. APROVECHAMIENTO DE LA RETROALIMENTACIÓN	74
G. MEJORAMIENTO CONTINUO	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
A. CONCLUSIONES	79
B. RECOMENDACIONES	81

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	PROCESO DE COMUNICACIÓN CLIENTE-EMPRESA	41
2	ESTRUCTURA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN	63
3	MODELO PARA UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	77

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta el auge que en los últimos años ha tenido el sector servicios al punto de transformar las economías de países desarrollados en economías de servicio, se ha resaltado la importancia que tiene para cada empresa, lograr la satisfacción del cliente a través de brindarle un servicio de excelencia.

Con esta tesis se pretende llevar al lector a reconocer cuan importante es desarrollar ventajas competitivas sostenibles que le brinden a la empresa una imagen de fortaleza e integridad inmejorables ante los ojos del cliente; imagen que será por supuesto, no solamente la parte exterior, una portada o un maquillaje, sino por el contrario un reflejo del desarrollo interno de la empresa a todo nivel.

Esta tesis se ocupa de establecer la relevancia de lograr una cultura de servicio, involucrando a todos los participantes en el desarrollo de una organización tanto a los que tienen relación directa con el cliente como a los que por la naturaleza de sus funciones no tienen oportunidad de este contacto, para que estén consientes de que la calidad del servicio depende de todos.

La construcción de una cultura de servicio es un trabajo complejo y que debe realizarse con acciones concretas, tomando como punto de partida la visión y la misión de la empresa. Una de estas acciones es la estructuración y desarrollo de un programa de satisfacción al cliente, que dirigido a mejorar el funcionamiento de la estructura, recursos humanos, y sistemas y procesos de la empresa, se convierta en una ventaja

competitiva sostenible, que le proporcione a la empresa beneficios económicos reales y que la distinga de sus competidores.

Para preparar esta tesis se ha recurrido y aprovechado la experiencia de diversos autores que en los últimos años se han dedicado a escribir sobre el servicio; así como la experiencia que han tenido gerentes y personal de diversas empresas al contratar servicios de capacitación. Todo el esfuerzo se ha desarrollado con el objetivo de brindar a gerentes, personal docente, estudiantes, y toda aquella persona interesada en conocer más acerca de la prestación de servicios, presentando una recopilación de teoría y práctica que permite conocer más profundamente la calidad en el servicio, no como un objetivo eventual, sino como parte de la misma cultura organizacional, como un factor competitivo que debe diseñarse programarse y vivirse permanentemente para lograr que el cliente del presente sea un cliente satisfecho que forme parte del futuro de la empresa.

CAPÍTULO I

EL SERVICIO

A. MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

Una de las características de países económicamente desarrollados, es el giro que han dado en los últimos años, para convertirse en países con una economía de servicio. Tal ha sido el impacto de estas economías, que el sector servicios es actualmente el más grande.

Para cualquier nación tener una economía de servicio, significa que la mayoría de las personas están empleadas en actividades que no son puramente sobre producción de bienes. En 1968, Fuchs escribía, "Estados Unidos es actualmente pionero en una nueva etapa del desarrollo económico. Durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial este país se ha convertido en la primera "Economía del Servicio" del mundo; es decir, la primera nación donde más de la mitad de la población empleada no participa en la producción de alimentos, vestidos, casas, automóviles u otros bienes tangibles".¹

Al recalcar la importancia de los servicios se mencionará, en primera instancia, algunas de las instituciones que se dedican a prestarlos; considerando también que, en cualquier país, el gobierno es el principal proveedor de éstos, sin

¹ Cowell, Donald. Mercadeo de Servicios ; Legis Editores, S. A., Bogotá, Colombia 1991. Pág. 354.

ánimo de lucro, contando con agencias de empleo, escuelas, hospitales, correos, etc. También, el sector no lucrativo privado ofrece museos, iglesias, fundaciones, hospitales, etc. . Así como pueden encontrarse los servicios en una buena parte del sector comercial: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, firmas consultoras y otras. Además, en las empresas que se dedican a la producción de bienes, los servicios están presentes como parte del valor de éstos, ante los ojos del cliente.

La importancia de los servicios comienza a cobrar vida después de la Segunda Guerra Mundial, en países como Estados Unidos y Gran Bretaña, pero el concepto servicio ha ido evolucionando con el paso de la historia, y es con el estudio de las definiciones que le han dado diferentes economistas a través del tiempo, que podemos observar como ha cambiado.

“En el siglo XIII los fisiócratas determinan a la economía como un campo sistemático de estudio y su teoría se basa en que el suelo ofrecía la única forma real de riqueza, por lo que la agricultura era considerada la única actividad productiva.

Adam Smith, señaló como principal error de los fisiócratas el no tomar a la clase de los artífices, fabricantes y comerciantes como actividades productivas, y considerarlas como totalmente estériles. Él afirmaba que la producción de bienes tangibles también rendía beneficios e hizo una distinción entre el trabajo “productivo” y el “improductivo”. Para Smith el trabajo productivo es aquel trabajo capaz de generar bienes tangibles, mientras que los servicios eran, para él, trabajo improductivo ya que perecen al mismo tiempo que se producen”.²

² Cowell, Donald. Mercadeo de Servicios ; Legis Editores, S. A., Bogotá, Colombia 1991. Pág. 20 y 21.

“Los conceptos de Adam Smith fueron rechazados por Jean Baptiste Say, quien determinaba la productividad de un trabajo sobre la base de la satisfacción de una necesidad, y utilizó la palabra “servicios” para tales descripciones. Sostuvo la afirmación de riqueza material al lado de riqueza inmaterial”.³

Alfred Marshal profundizó más en los estudios de Jean Baptiste y determinó, que no había fundamento científico para hacer distinción entre el valor productivo de diferentes actividades: ebanista, comerciante, ferrocarrilero, pescador, pues todos ofrecen servicios encaminados a satisfacer deseos.

Se puede observar, como ha existido una pugna entre la capacidad de producir beneficios entre los bienes y servicios, pero estos últimos se aceptan como auténticas actividades productivas, aceptación reflejada al considerarlos, más tarde, como uno de los sectores económicos. Pero bien cabe afirmar que no pueden existir límites y establecer una diferencia entre el valor de ellos, ya que todos los servicios, para poder realizarlos, necesitan bienes, y la producción de bienes lleva implícita la prestación de servicios.

2. DEFINICIÓN

Numerosos autores han definido el servicio y aunque todos coinciden en algunos elementos, también es cierto que cada uno de ellos incorpora ciertas particularidades que se estudiarán posteriormente.

³ Cowell, Donald. *Mercadeo de Servicios*; Legis Editores, S. A., Bogotá, Colombia 1991. Pág. 21.

“La American Marketing Association describe a los servicios como “aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio”. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) de estos bienes tangibles”.⁴

Analizando el contenido de la anterior definición, se hace imprescindible señalar los siguientes puntos:

- Hay servicios que se generan solamente con la venta de bienes, tales como el crédito y la entrega.
- Aunque no exista transferencia de bienes, el consumidor toma “posesión temporal” de éstos, por ejemplo, la habitación de un hotel.

Otra definición, “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico”.⁵

Un punto en el que ambas definiciones coinciden, es en la naturaleza intangible de los servicios y que se constituye en una de sus principales características.

⁴ Cowell, Donald. *Mercadeo de Servicios*; Legis Editores, S. A., Bogotá, Colombia 1991. Pág. 24.

⁵ Philip Kotler, *Mercadotecnia*, tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1989. Pág. 656.

3. CARACTERÍSTICAS

Es por medio del conocimiento de las características de los servicios, que podemos distinguirlos de los bienes; además de que son la base para que los ejecutivos puedan desarrollar de una manera más eficiente sus programas de mercadotecnia.

3.1 INTANGIBILIDAD

Los servicios son esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, oír ni oler antes de comprarlos. Cabe mencionar aquí, que es esta característica de intangibilidad donde el proveedor debe hacer lo posible por aminorarla ante los ojos del consumidor y ganar su confianza al máximo. Debe elaborar gráficas para mostrar el desarrollo del servicio, recalcar los beneficios que se obtienen, desarrollar nombres de marca que tiendan a acrecentar la confianza del cliente, etc.

3.2 INSEPARABILIDAD

Un servicio no puede estar separado de sus proveedores, ya sean personas o máquinas; no se le puede colocar en un anaquel para que luego el cliente lo compre.

3.3 HETEROGENEIDAD

Es muy difícil estandarizar la producción de servicios, debido principalmente a dos razones: Primero a su intangibilidad, el cliente no puede determinar la calidad de los servicios; y segundo a que después de adquirirlos, la satisfacción es algo muy subjetivo para medirse.

3.4 CARÁCTER PERECEDERO

Los servicios no pueden ser almacenados. En este punto es imprescindible para la empresa que presta servicios, contar con todo lo necesario para responder a la demanda en cualquier momento.

4. ELEMENTOS

“La retención de clientes a través del servicio, es la estrategia empresarial de los años 90. Debido a la cantidad de opciones que hoy en día el cliente tiene para elegir se está siendo cada vez más exigente. Hay que ir mas allá de atender bien a los clientes, la nueva tecnología supone que el servicio es un proceso complejo que consta de cinco elementos que deben ser cubiertos más allá de las expectativas de los clientes.

4.1 FIABILIDAD

La capacidad de cumplir con las promesas en una forma precisa. El servicio debe prestarse en base a un contrato explícito, de manera que el cliente sepa lo que va a adquirir y la empresa se lo de como él lo espera. Esta es la mejor manera de evitar conflictos o confusiones.

4.2 CAPACIDAD DE RESPUESTA

Es la disponibilidad para prestar servicios fácil y rápidamente, así como solucionar los problemas que se presentan lo más pronto posible. Cuando el cliente no obtiene el servicio en el momento que lo desea es muy probable que busque a la competencia.

4.3 SEGURIDAD

La confianza en la capacidad profesional de la empresa; misma que se obtiene brindando siempre servicios de calidad, llenando las expectativas del cliente y dando respuesta pronta a sus necesidades cambiantes. Hay que tomar en cuenta que la calidad influye en el volumen de demanda de un servicio y es una herramienta importante de posicionamiento en relación con otros competidores.

4.4 EMPATÍA

El cuidado y atención individual a los clientes. Debe tomarse en cuenta que todos los clientes son diferentes por lo que la empresa debe descubrir un segmento de mercado específico en el que pueda brindar un servicio idéntico o muy parecido sin olvidarse que quienes lo requieren tienen distintos valores y buscan distintos beneficios.

4.5 TANGIBILIDAD

La apariencia del personal, las instalaciones y los equipos de la empresa, son elementos que pueden percibirse alrededor de un servicio y aunque el cliente no puede llevárselos con él, forman parte del concepto de servicio que busca.”⁶

Ya no es suficiente con ofrecer un buen producto, las empresas que tienen éxito son aquellas capaces de ofrecer un servicio de alta calidad, para propiciar que el cliente repita la compra.

⁶ Dale Carnegie de Guatemala; Tecnología del Servicio 1, Guatemala 1993. Página 3.

5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Varios autores han escrito, acerca de la trascendencia que tiene la gestión de la cultura organizacional por parte de la alta dirección; ya que, determina el grado en que la empresa alcanza sus mayores objetivos de rentabilidad, servicio a los clientes, y compensación a los empleados.

Una definición de lo que es cultura organizacional, es la aportada por Edgar H. Shein en su libro *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*: "Cultura es un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".⁷

El conjunto de presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa íntegra, lo que es llamado cultura organizacional y su análisis, es importante por cuanto es la explicación de muchas actitudes y actuaciones que se producen dentro de la organización, condiciona a las personas al momento de actuar, de manera que pueden ser analizadas críticamente; permite también predecir el efecto de la introducción de cambios. La cultura puede ser una herramienta muy útil cuando está alineada con los objetivos de la empresa.

El predominio y coherencia de la cultura es una cualidad de las empresas sobresalientes, cuanto más fuerte es ésta, y más orientada esté hacia el servicio al

⁷ Shein, Edgar H. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*; AMACOM, New York, USA 1989, Pág 148.

cliente, todas las personas a todo nivel en la empresa sabrán lo que tienen que hacer en cualquier situación porque tienen claros sus valores orientadores. Por otro lado, hay empresas con culturas vigorosas que se desempeñan deficientemente, ya que éstas tienen un sentido disfuncional, y se centran en la política interna y no en el cliente.

En atención a todo esto se puede decir, que para cualquier empresa que desee desarrollar un programa de atención al cliente, es importante la formación de una cultura organizacional basada en el servicio, y ésta es una tarea fundamental de la dirección, que debe introducir la idea de un buen servicio, el gusto por lo bien hecho, el hábito de la mejora continua, etc. En algunas empresas estas ideas se asocian a un fundador u otros dirigentes iniciales, quienes las expresan como una misión, una estrategia empresarial o una filosofía.

La cultura de una empresa es un factor que determina su éxito o fracaso, ya que una cultura negativa puede inhibir a la empresa para que adopte cambios que le son necesarios. En un mundo que cambia a un ritmo cada vez mayor, se podría predecir que las culturas que no tengan como uno de sus principios la mejora continua en la atención al cliente, tendrán un impacto negativo, incluso mayor, en la década venidera.

Vale destacar la importancia de la visión y misión de servicio. La empresa debe tener la visión de lo que quiere alcanzar a largo plazo, la capacidad de ver más allá en el tiempo y en el espacio y formular esta visión de manera que pueda comunicarse a toda la organización, para que toda la gente actúe y piense de acuerdo con ella y forme parte de la cultura organizacional.

Después debe definirse la misión, que es la razón de ser de la empresa y establece la relación entre: empresa-servicio-cliente desde la perspectiva de los beneficios y el valor que éste último recibe de los primeros. La formulación de la misión y la visión debe recalcar la calidad del servicio y el valor agregado que se le ofrece al cliente. El valor agregado se refiere a los extras contenidos en la prestación del servicio, que le dan al cliente beneficios adicionales, sin que esto signifique que tenga que pagar un precio mayor. Por ejemplo, para una empresa de capacitación, el servicio al cliente es la cortesía, rapidez, esmero con que se atiende a las personas que solicitan el servicio, y la calidad de los instructores, entre otros. El valor agregado es la asesoría y el seguimiento que se le presta.

6. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para cualquier cliente ser atendido es una experiencia personal, donde entra en contacto con el ambiente de la empresa, y el elemento que refleja más claramente este ambiente, es el recurso humano con quien inicialmente contacta.

Es importante que la atención al cliente sea parte de la cultura para que el personal pueda reflejarla. Cuando en una empresa existe un ambiente de servicio, los empleados perciben que los sistemas y procedimientos de trabajo están diseñados para facilitar la prestación de un servicio excelente y que la dirección lo apoya.

Hay una relación estrecha entre los empleados que se desenvuelven en un ambiente basado en el servicio, la atención al cliente, y la percepción que tiene éste

sobre la calidad del servicio. Esto se debe a que el ambiente interno de la organización que los empleados pueden apreciar, se hace notar ante los clientes externos como consecuencia de la proximidad psicológica y física que se da entre clientes y empleados, durante la prestación del servicio.

Los clientes tienen diferentes formas de percibir la calidad de un servicio: esmero, amabilidad, atención, prestancia, rapidez, etc., de allí, que las prácticas de la gestión de recursos humanos deben validarse en comparación con los criterios del cliente. A la hora de evaluar la eficacia de sus prácticas, el departamento de recursos humanos debe prestar atención a criterios relativos a los empleados, como la satisfacción en el trabajo o la rotación, y verificar de que manera estas prácticas ayudan o no a conseguir la satisfacción del cliente.

En la empresa debe haber un ambiente de bienestar del empleado y de servicio muy integrados y coordinados; no es conveniente concentrarse sólo en el bienestar del empleado, o sólo en la calidad del servicio. Debe haber un funcionamiento paralelo entre recursos, sistemas, logística, instalaciones, etc., para prestar un buen servicio, y las prácticas de la gestión de recursos humanos que facilitan esa prestación: dotación de personal y equidad en las retribuciones, entre otras. La clave para determinar la experiencia que un cliente obtiene, consiste en detectar las experiencias que tienen los empleados en su propia organización. Como empleados y clientes trabajan juntos frecuentemente, se relacionan y se observan mutuamente. Los clientes captan lo que sienten los empleados en el trabajo.

Debido a su carácter de perecedero, los servicios, como se mencionó, se producen y consumen simultáneamente, no es posible hacer un control de calidad después de la producción, y por ésta razón es que el entorno total del puesto de trabajo tiene que proyectar la calidad del servicio. Un énfasis en ello conlleva no sólo prestar atención a los clientes, sino también, prestar atención a una gestión de recursos humanos orientada a la atención al cliente en toda la organización.

6.1 CREAR MOTIVACIÓN PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO

En un servicio es difícil separar la venta y la prestación del mismo; ello es posible más que todo, en los servicios automatizados. Por tal razón el recurso humano tiene la exclusividad en el mercadeo y la producción de servicios. El elemento humano está adquiriendo una importancia tal, que la filosofía de muchas empresas, como la Federal Express, se basa en las personas, el servicio y las ganancias.

En la mayoría de las empresas de servicio, las personas constituyen el aspecto más importante y esto contribuye a que empiecen a reconocer el valor que tiene el elemento humano y su motivación para el éxito de la empresa. Los asuntos de recursos humanos son en realidad asuntos empresariales, que influyen sobre la esencia de la empresa, la rentabilidad, la supervivencia y la competitividad.

El personal de una empresa tiene que mantener el reto constante de prestar un servicio excelente, debe ser motivado y estimulado para ello por medio de

una medida equilibrada de crítica y reconocimiento, para que aporten a su trabajo una mezcla de disciplina y creatividad.

La motivación, va desde que un superior que dice "bien hecho", hasta un programa especial de premios por servicio al cliente. Por lo que cada empresa debe establecer políticas para reconocer el desempeño individual y establecer un método de recompensas, para motivar constantemente al personal: "La motivación no es una llama permanente, pestaña y muere, y, algunas veces vuelve a destellar, el fuego necesita combustible".⁸

7. LA EVIDENCIA FÍSICA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En el cliente influyen una serie de factores al momento de tomar la decisión de cuál producto o servicio tomar, seleccionar una empresa u otra, y adquirir un determinado servicio. Además de la cultura organizacional y el personal de la empresa, otro factor de suma importancia es la evidencia física, que no es más que todos los que forman el ambiente o atmósfera en que se compra o se realiza un servicio.

Los clientes se forman una idea acerca de la empresa a través de evidencias físicas tales como: edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio, como folletos, rótulos, tiquetes, etc. Este aspecto no debe ser descuidado, ya que contribuye a crear la imagen que la empresa desea proyectar.

⁸ Glen, Peter, *IT'S NOT MY DEPARTMENT*, William Morrow and Company, New York, 1992. Pág. 24.

“En el mercadeo de servicios hay que hacer una distinción entre dos clases de evidencia física:

- a) evidencia periférica
- b) evidencia esencial

La evidencia periférica, se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo tiene poco o ningún valor independiente. Por ejemplo, una chequera de banco, no tiene ningún valor a menos que esté respaldada por la transferencia de fondos y el servicio de depósito que ella representa.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar elemental por derecho propio. Por ejemplo, la sensación que da una sucursal bancaria.⁹

Las dos evidencias combinadas logran la formación de la imagen y opinión que un cliente tiene de la empresa, a lo que contribuyen también, el personal, la promoción y publicidad, entre otros. El manejo de la evidencia física debe ser un reto para las empresas de servicio, que deben lograr que éste sea lo más tangible que se pueda, y más fácil de captar mentalmente por medio de la asociación del servicio a los objetos que rodean su prestación. Al utilizar estos objetos, el cliente debe considerarlos como parte importante del servicio, para que los valore y así contribuyan a asegurar las promesas de venta implícitas en ellos.

⁹ Cowell, Donald, *Mercadeo de Servicios*, Legis Editores, S.A. Bogotá, Colombia 1991. Pág. 354.

8. LA EMPRESA ANTE LAS INNOVACIONES Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Las empresas, para las que la calidad en el servicio es uno de sus objetivos más importantes, tienen características y ventajas que las diferencian de otras. Entre estas características están la innovación y la evolución constante, la formación continua y una actitud de inquietud y dinamismo que les permite avizorar nuevos campos y detectar cambios en el entorno.

La idea de calidad en el servicio da a la empresa renovadas perspectivas de negocio, toda vez que la exigencia de satisfacer estándares de calidad le obliguen a profundizar en las razones que tienen los clientes para el consumo, estudiar sus preferencias y descubrir sus necesidades.

“Tom Peters, en su libro “A Passion for Excellence” sintetiza que sólo hay dos maneras de crear y mantener resultados excepcionales a largo plazo. Primero, prestar una excepcional atención a los clientes por medio de una calidad y servicio superiores, y segundo, innovar constantemente.”¹⁰

La idea clave en todo proceso de innovación, es mantener la calidad en el servicio y para ello hay que estar conscientes de que los clientes son la medida de todo, y saber definir todo objetivo adaptándose al cambio. Las mejores ideas e innovaciones se obtienen de los clientes, a fuerza de escucharles con atención y de modo regular.

¹⁰ Alonso Martínez, Vicente y Blanco Martínez, Adolfo. Cultura Organizacional y Calidad Total, Revista Alta Dirección, Volúmen XXV, Alejuela, Costa Rica. 1989. Pág. 375.

CAPÍTULO II

EL CLIENTE Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

A. EL CLIENTE

1 DEFINICIONES

Un cliente es cualquier persona, que llevada por un interés, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo.

Actualmente, el pensamiento de los gerentes y mercadólogos va más allá de completar una venta, se preocupan por establecer una relación especial con el cliente y le dan un lugar preferencial al valor vitalicio del cliente. Es por ello que, cualquier organización debe preguntarse ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos?. La primera pregunta conduce a analizar la situación actual de la empresa, que implica mejorar el conocimiento del cliente, que es el objetivo central de todas las actividades, y este conocimiento es el primer paso que cualquier empresa tiene que dar, para lograr la satisfacción total de sus clientes. Este paso es importante, más aún en aquellas empresas que no dedican tiempo ni esfuerzos para ello, o no lo hacen de la manera correcta.

El conocimiento del cliente se logra a través de investigaciones de mercado y para conocerlo, hay que identificar y entender sus necesidades, deseos y expectativas. Todos los clientes son diferentes y la empresa debe identificar lo que quieren comprar y por qué, el objetivo es estar en su mente, ya que es ahí en

dónde se da la batalla competitiva entre todas las opciones que se le presentan. Se debe tratar de dar respuesta a lo siguiente:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes?
- ¿Por qué solicitan nuestros servicios?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en estos servicios?
- ¿Qué otros deseos, necesidades o expectativas tienen los clientes?

Las respuestas deben relacionarse con el estado actual de los servicios y tomar en cuenta factores como la competencia. Más que identificar al cliente con un número o una cuenta por cobrar y recopilar de ellos información de factores demográficos, hay que identificar los factores psicográficos, que permiten explorar aspectos más profundos sobre las necesidades de los clientes, la forma como piensan, sienten y se comportan.

El conocimiento del cliente no es una acción única, sino un proceso interminable de mantener un seguimiento continuo sobre sus necesidades, que cambian constantemente. Es aquí dónde cobra importancia la definición del cliente, que consiste en descubrir un segmento de mercado específico al que la empresa pueda prestarle sus servicios y evaluar si tiene los elementos necesarios para satisfacerlo, y si puede hacerlo mejor que la competencia.

Al definir a sus clientes la empresa toma en cuenta que ellos perciben un servicio y le atribuyen valor según los beneficios que de éste reciban. Por lo que

debe contar con la capacidad de fortalecer la calidad en el servicio y conseguir clientes satisfechos.

2. RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR

Una buena relación cliente-proveedor depende de los detalles más sencillos. Cuando el cliente selecciona una empresa determinada para que le preste un servicio, cada persona que le atiende: recepcionista, vendedor, gerente, etc., tienen que transmitir buena impresión y estar preparados para cultivar una buena relación.

Si la empresa desarrolla una forma programada, coherente y positiva de tratar a los clientes desde el primer contacto, sea éste personal o no, se asegura en buena parte la proyección de una imagen positiva que el cliente tendrá en cuenta, al momento de pensar en tomar una decisión.

La armonía que el cliente pueda percibir entre el personal de la empresa no es sólo cuestión de la gerencia, sino que atañe a toda persona dentro de la organización. Hay que ver la organización a través de los ojos del cliente, y es labor de la gerencia convertir esa visión en parte de la cultura empresarial, para que todos se den cuenta que el hacer bien su trabajo va más allá de las funciones concretas que desempeñan, hay que procurar la excelencia en el servicio al cliente. Cada empleado debe tomar su trabajo como parte de la impresión global que la empresa proyecta e imprime en la mente del cliente.

El personal de una empresa de capacitación, por ejemplo, incluye recepcionistas, secretarias, instructores, etc., todos ellos tienen dos funciones: la operativa, o realización técnica de su trabajo, y la función de contacto con el cliente. Todo lo que hagan es importante e influye en la calidad percibida del servicio.

Según sea el contacto con los clientes, se identifican empresas de alto y bajo contacto, que se determina en función del tiempo que el cliente está en relación directa con el proveedor, durante el proceso de prestación del servicio.

Para una empresa de capacitación el contacto con el cliente es un elemento común para la mayoría de los empleados. Los gerentes sólo hablan con unos cuantos clientes cada semana. Otros empleados hablan con decenas cada día. Cualquiera que trate directamente con los clientes ocupa un puesto de mucha responsabilidad.

El proveedor debe poner atención a la calidad técnica y funcional del servicio. “La calidad técnica se refiere a lo que el cliente recibe en sus interacciones con la empresa de servicios... La calidad funcional se refiere a cómo se trasladan esos elementos técnicos”.¹¹

El éxito de una compañía depende de sus clientes y éstos no regresan a menos que se les trate como ellos quieren. Tomando en cuenta dos elementos:

¹¹ Cowell, Donald, Mercado de Servicios, Legis Editores, S.A., Primera Edición, Bogotá, Colombia, 1991. Pág. 225.

- Actitudes: el servicio de calidad es percibido por el cliente cuándo en la empresa aceptan la responsabilidad de atenderlo de manera profesional, oportuna y cortés.
- Propensión al servicio: Al hacer referencia a la satisfacción se habla de la necesidad vital que tiene la organización de colocar al cliente en primer lugar.

3. **PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Alguien dijo “hay que amar más las quejas que los cumplidos”. Para cualquier empresa las quejas son la retroalimentación pura del principal receptor del servicio. Una queja representa la falta de satisfacción.

Un lema que se escucha comúnmente es, el cliente siempre tiene la razón, sea esto cierto o no, una queja es válida siempre que el cliente así lo considere. Atender una queja le da al proveedor la oportunidad para prestar un servicio personal, tomar el lugar del receptor del servicio e identificar sus necesidades. No se deben olvidar aquellos clientes insatisfechos que no se quejan, pero que se cambian a la competencia.

Cuando se presenta algún tipo de problema durante el proceso de prestación del servicio, hay que enfrentarlo, obtener del cliente la retroalimentación necesaria y convertir este problema en una fuente de ideas para mejorar la calidad.

Al cliente no le interesan las políticas internas de la empresa, ni la distribución de tareas dentro de la misma, espera que cualquier persona pueda ayudarle a resolver sus problemas con prontitud y esmero.

Proporcionar un servicio de calidad y lograr que los procesos de atención al cliente mejoren es algo que se logra, entre otras cosas, a través de evitar en los empleados conductas que son dañinas para la imagen que se desea proyectar, como el fijese que no sé, o el a mi no me toca.

El primer paso para mejorar el servicio y lograr la satisfacción total de las personas que lo reciben, es identificar los problemas que se presentan durante la prestación del mismo, problemas que para la empresa pueden pasar desapercibidos, pero que viéndolos a través de los ojos del cliente son aspectos dignos de cambiar o mejorar.

Como se mencionó anteriormente, para el cliente no hay diferencia entre la persona que tiene contacto con él y la empresa, este empleado es la cara, la presentación de la empresa, y la impresión que el cliente tenga de cualquier empresa, depende directamente de la experiencia y el trato que se le halla brindado.

La empresa Núcleo, S.A. define 10 pecados del Servicio al cliente, los cuales representan los problemas más frecuentes en la prestación de servicios:

- “Fijese que no sé
- No me interesa

- No se me puede interrumpir
- No me agrada usted
- Ya lo sé todo
- Usted no entiende nada
- Aquí no nos interesan los de su clase
- No regrese más
- Yo estoy en lo correcto; usted está equivocado
- Apúrese y espere

3.1 FÍJESE QUE NO SÉ

Los clientes esperan que cada empleado conozca los productos y los servicios de su empresa. Si realmente no puede responder a la pregunta del cliente, agregue o sustituya tres palabras esenciales a esta frase negativa: Voy a averiguar.

3.2 NO ME INTERESA

Los clientes esperan de la empresa se interese en servirlos. Quieren que sienta orgullo por lo que hace. Esto refuerza su idea de que han hecho una buena elección al tratar con esta empresa. Cuando la actitud de los empleados, su conversación o su apariencia deja claro que estarían mejor en otra parte, los clientes estarán deseando lo mismo.

3.3 NO SE ME PUEDE INTERRUMPIR

Las acciones realmente dicen más que las palabras. Si la conversación de un empleado con un compañero de trabajo o una llamada telefónica

obviamente personal cobran mayor importancia que la atención a un cliente, o deliberadamente se ignora a un cliente que está tratando de llamar su atención, él estará sumamente molesto.

3.4 NO ME AGRADA USTED

Los clientes son muy sensibles a las actitudes que abierta o encubiertamente dicen: usted es una molestia, por favor retírese. Y a nadie le gusta un encuentro ocasional con una persona de servicio que es abierta o encubiertamente hostil. Mientras más agresivo sea un comportamiento, más será recordado por el cliente, pero por razones equivocadas.

3.5 YA LO SÉ TODO

Cuando usted salta con una solución o con un comentario, antes de que el cliente haya terminado de explicar su problema o su pregunta, eso es ser agresivo. También lo es tratar de forzar al cliente a tomar una decisión de compra. El conocimiento es una herramienta para servir mejor a los clientes, no para tratar de someterlos.

3.6 USTED NO ENTIENDE NADA

No existen preguntas tontas, únicamente repuestas tontas. Cuando los empleados de una empresa de una forma ruda o insensible, cortan, corrigen o demeritan a los clientes por tener una idea confusa acerca de lo que exactamente necesitan, o de lo que puede hacer por ellos, les está cerrando

la puerta en la cara. La próxima vez, buscarán una puerta en otra parte.

3.7 AQUÍ NO NOS INTERESAN LOS DE SU CLASE

Sin importar su clase o categoría, todo cliente es un individuo que desea y merece ser tratado con cortesía y respeto. ¿Tratar mejor a los clientes que llegan de saco y corbata que a los que se presentan en jeans y playera? ¿Asume que los clientes de mayor edad no serán capaces de comprender asuntos complejos o que los más jóvenes no están seriamente interesados en comprar nada?. Estas actitudes se demuestran y el cliente las percibe.

3.8 NO REGRESE MÁS

El propósito de servir a los clientes es convencerlos de que regresen una y otra vez, la mejor manera de desanimarlos es dejar claro a través de acciones o palabras, que ellos son un inconveniente y que la empresa estaría mejor sin ellos. Agradecer a los clientes por su preferencia y su lealtad, construye una relación que puede crecer y madurar.

3.9 YO ESTOY EN LO CORRECTO, USTED ESTÁ EQUIVOCADO

Una de las trampas en las que es más fácil y humano caer, es en la de argumentar con un cliente sobre un punto que es más una cuestión de orgullo personal, que de servicio profesional. Los clientes no están siempre en lo correcto, por supuesto, pero a la persona que les atiende no le cuesta nada darles el beneficio de la duda.

3.10 APÚRESE Y ESPERE

Nadie quiere perder su tiempo, ya sea esperando por algo o siendo forzado a tomar una decisión apresurada de la que más tarde puede arrepentirse. Por eso, es importante respetar el tiempo del cliente.¹²

4. MANEJO PROFESIONAL DE PROBLEMAS EN EL SERVICIO

La frase "El cliente siempre tiene la razón", es de suma utilidad para recordar que la empresa se debe al cliente, aunque se sabe que los clientes no siempre están en lo correcto. De hecho, algunos estudios demuestran que los mismos clientes son los causantes de por lo menos la tercera parte de los problemas de los que más tarde se quejan. La realidad tras el slogan es: Los clientes no siempre tienen la razón, pero siempre son los clientes, y el trabajo del empleado que les atiende es manejar la experiencia de manera que el cliente llegue a lo correcto. Por ello, es necesario saber más que el cliente acerca de los productos y servicios que la empresa suministra y ser sensible al hecho de que los clientes son humanos y que cuando se equivocan hay que ayudarlos a llegar a lo correcto, de forma que no se sientan incómodos o culpables.

"El manejo profesional de problemas que se presentan en la prestación de servicios se puede resumir en los siguientes pasos:

- Aceptar el problema
- Disculparse

¹² Dale Carnegie de Guatemala, Tecnología del Servicio I, Guatemala 1992, Página 4.

- Arreglar a la persona
- Arreglar el problema
- Seguimiento

4.1 ACEPTAR EL PROBLEMA

Para manejar profesionalmente un problema de servicio, lo primero es aceptar que el cliente tiene un problema. Un problema existe cuando un cliente así lo manifiesta, o se sienta molesto, irritado o decepcionado. En este caso, la empresa debe tomar acciones positivas deliberadas, que llevan de regreso a los clientes a su estado de satisfacción, esto se logra siendo sensibles a sus necesidades, deseos y expectativas.

4.2 DISCULPARSE

No importa de quién es la culpa. Los clientes quieren que alguien reconozca que ocurrió un problema y les demuestre interés por sus molestias.

La solución para cualquier problema, ya sea mayor o menor, debería comenzar por una sincera disculpa. Esto no significa que con decir “lo siento” un empleado piense que falló y por ello es un mal trabajador o profesional, una disculpa es simplemente reconocer que las cosas no van bien desde el punto de vista del cliente.

Disculparse no es una admisión de responsabilidad, como tampoco es una oportunidad para hechar culpas, es un reconocimiento personal y profesional

de que el cliente no quedó satisfecho o sufrió inconvenientes. No importa quién o qué tuvo la culpa. No es correcto hecharle la culpa a otros miembros de la empresa, ya que esto hace que el cliente perciba que la organización que le presta servicios no es más que una serie de departamentos aislados, incluso contrarios, en lugar de un equipo que trabaja por brindarle la mejor atención.

Una disculpa para que sea efectiva debe ser sincera, personal y oportuna, ya que disculparse de manera vaga e impersonal puede ser peor que no disculparse.

4.3 ARREGLAR A LA PERSONA

Cuando ocurre un problema, lo que más desean los clientes es desahogarse, por lo que se le debe escuchar con empatía y tratarlos de manera que se demuestre interés por ellos, así como por su problema. Los clientes insatisfechos por una falla en el servicio buscan a determinado empleado para que les diga en una manera apropiada "estoy con usted y quiero solucionar su problema". La parte más difícil de solucionar los problemas es tratar con personas. Cuando se trata de fallas en un determinado producto los clientes tienen un objeto para devolver, o deshacerse de él, pero cuando se trata de una falla en el servicio, el blanco de su reacción emocional es la empresa que se lo brindó.

Los empleados de una empresa que presta servicios deben entender y estar conscientes de que responder en el mismo tono emocional con que les trata un

cliente enojado es muy fácil, pero no inteligente ni productivo. Para tratar profesionalmente un problema se debe primero arreglar a la persona, esto se logra reconociendo el componente emocional de la falla y manejándolo de forma tranquila.

4.4 ARREGLAR EL PROBLEMA

La solución de problemas es una habilidad, no es un talento. Las personas efectivas para solucionar problemas han aprendido a desarrollar esta habilidad. Para practicar y afinar esta habilidad dentro de una empresa que se dedica a la prestación de servicios, se debe utilizar una estructura de tres pasos:

- Escuchar
- Investigar
- Solucionar

4.4.1 ESCUCHAR

Para solucionar un problema se debe escuchar al cliente, para que descargue su frustración o irritación y para encontrar el verdadero problema que puede ser obvio, pero no siempre. No se debe interrumpir al cliente cuando se cree haber encontrado ¿cuál es el problema?, porque puede estar en lo correcto o no. Se le debe escuchar hasta que haya terminado de explicar su versión.

4.4.2 INVESTIGAR

Cuando un cliente está molesto no siempre explica el problema con claridad, o en su totalidad. Se deben hacer las preguntas necesarias para comprender y aclarar completamente el asunto y luego repetírselo al cliente para ver si esta de acuerdo.

4.4.3 SOLUCIONAR

Puede ser que el problema sea algo con lo que ya se ha tratado antes y se sepa cual es la mejor solución, pero cuando no es así se le deben presentar al cliente varias opciones para que él decida ¿cuál prefiere?. Si las opciones son recibidas por el cliente con poco interés o son rechazadas definitivamente, puede ser que no se esté resolviendo el verdadero problema, en cuyo caso hay que seguir investigando. Se debe tener presente que solucionar el problema no es lo más importante, lo primordial es reconstruir la relación cliente-empresa que ha sido dañada y conservar al cliente.

4.5 SEGUIMIENTO

Cuando la empresa soluciona los problemas del cliente y trata de conservarlo, a menudo hará nuevas promesas, las cuales deben ser realistas para que puedan cumplirse.

- Es conveniente contactar al cliente nuevamente horas, días o semanas después, para asegurarse que las cosas se resolvieron a su satisfacción.”¹³

5. CÓMO DEFINIR UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Un programa de satisfacción al cliente es toda aquella serie de pasos que ayudan a la empresa a construir una “cultura de servicio” entendiéndose ésta como el trabajo colectivo de los empleados a todo nivel en la empresa, por conseguir un mismo objetivo: brindarle un servicio de calidad al cliente.

Una cultura de servicio no se logra rápidamente, al contrario, es tarea difícil, hay que concientizar a los empleados, a todo nivel, de que su trabajo contribuye a brindarle un mejor servicio al cliente, aunque no se tenga contacto directo con él.

Para definir un programa de satisfacción al cliente se debe tener clara la misión de la empresa y darla a conocer a todos, para que a partir de ella se tengan claros los objetivos ha alcanzar.

Si los empleados no conocen la misión por la que están trabajando, muy difícilmente tendrán claros sus objetivos. En el mundo de los negocios, la imagen que proyecte la empresa está ligada a su éxito, esta imagen es el resultado del trabajo interno, integrado de cada departamento. Estar consciente de la misión y los objetivos de la empresa y observar una manera determinada, ordenada y

¹³ Dale Carnegie de Guatemala, Tecnología del Servicio I, Guatemala 1992, Página 6.

programada, para atender a los clientes, es una protección contra problemas y una potente arma para el crecimiento de la empresa.

5.1 QUIÉN DEBE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Un programa de satisfacción al cliente debe ser desarrollado en la Gerencia de Recursos Humanos y darlo a conocer a todo el personal en la empresa; el gerente y su equipo de trabajo deben entender que no se trata de darle un “maquillaje” a la imagen empresarial para que el cliente así lo perciba, ni dedicar mucho tiempo a la creación de slogans o logotipos, sino crear el ambiente propicio para el comportamiento congruente y consciente de su personal. La satisfacción del cliente depende en gran parte de la calidad con que se le brinden los servicios y a su vez esta calidad es el reflejo del comportamiento que caracteriza la cultura organizacional que se logra, por medio de la identificación del empleado con los objetivos de su organización.

Para que un programa de satisfacción al cliente tenga éxito debe adecuarse a las características de la empresa, las necesidades del cliente y, algo muy importante, debe ser conocido por todos en la empresa.

La gerencia de Recursos Humanos comunica el programa de satisfacción al cliente así:

- Tener clara la misión y la visión de la empresa, que se quiere comunicar.

- Seleccionar los medios para esta comunicación, que puede ser el programa de inducción y la capacitación constante.
- Después de recibir el mensaje el empleado lo compara con la imagen que él tiene de la empresa y la imagen que debe ser desarrollada, en la que su trabajo es parte importante.
- El empleado responde al mensaje mejorando su trabajo y sus relaciones interpersonales, ya que poco a poco estará consciente de que aunque no tenga contacto directo con el cliente, todo lo que haga como parte de sus tareas, es importante para la imagen que la empresa desea proyectar.

5.2 CUÁNDO UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE SE CONVIERTE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Un programa de satisfacción al cliente se convierte en una ventaja competitiva sostenible, cuando logra crear dentro de la empresa una cultura basada en el servicio, en la cual se vean involucrados todos los empleados.

Al tener una cultura basada en el servicio, el cliente no dejará de percibirla, solicitando nuevamente la prestación de servicios, incrementando su nivel de compras, considerando que el servicio recibido es de superior valor, beneficio y calidad que el que le ofrece la competencia.

Para comprender mejor lo que es una ventaja competitiva sostenible, se explicará ampliamente en el inciso siguiente.

5.2.1 ¿QUÉ SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES?

Los gerentes se enfrentan actualmente al mismo reto: competir a nivel global. La apertura mundial de los mercados y de los negocios en general, ha propiciado que la competencia sea más fuerte, no solo entre empresas, sino entre países. Es evidente que este cambio requiere una visión nueva del manejo de todos aquellos elementos que se presentan en la prestación de servicio al cliente. Uno de los factores claves para responder al reto de la globalización es el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

“Entendemos como ventaja competitiva sostenible aquella que:

- Distingue a la empresa de sus competidores.
- Provee beneficios económicos reales.
- No es fácilmente duplicable”.¹⁴

Toda empresa debe cuidar que sus servicios sean de calidad y trabajar por lograr que los clientes diferencien esos servicios y su imagen corporativa del resto de la competencia. Para ello, se empeñan en construir una cultura organizacional basada en el servicio y la participación de todos los empleados en alcanzar los objetivos trazados buscando prestar servicios de calidad aumentando el valor de los mismos para el cliente. Una ventaja competitiva sostenible es una característica implícita en esta cultura que hace a la empresa poseedora

¹⁴ Arias María Eugenia y Condo Arturo. El Manejo de los Recursos Humanos y el Desarrollo de una Ventaja Competitiva Sostenible. Revista INCAE. Volumen VIII. Alajuela, Costa Rica. 1995. Pág.49.

de valores, que a juicio del cliente son únicos y la distinguen de la competencia, no sólo satisface las necesidades del cliente, sino proporciona un servicio de valor superior.

El concepto de ventaja competitiva sostenible está en la mente de los hombres de alta gerencia y para su logro participan enfoques y decisiones de mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y muchas otras actividades hasta crear estrategias para aventajar a la competencia.

La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia.

El principio es que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas sostenibles entre las empresas que compiten.

5.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

El logro de ventajas competitivas va, desde que el cliente solicita el servicio, hasta proporcionarle un servicio de mejor calidad, para lo cual la empresa debe precisar las necesidades reales de los clientes, determinar como la empresa satisface esas necesidades, determinar los atributos y funciones del servicio que se le da al cliente, así como el valor y los beneficios que se le ofrecen para crear un valor que le satisfaga.

Históricamente, el primer factor competitivo ha sido el precio, el que todavía se acepta cuando se trata de negociación de productos, que a igualdad de calidad y servicio, la elección debe tomarse en base a lo que se paga.

Otro factor de competencia ha sido la calidad, que se toma como el ingrediente esperado por el cliente en los productos o servicios que adquiere, y como último factor competitivo, ha surgido la calidad en el servicio al cliente, factor que ha estimulado a las empresas de servicio a buscar ventajas competitivas sostenibles que contribuyan a lograr la fidelidad de los clientes; "Las ventajas competitivas que poseen las siguientes características: Crear clientes satisfechos, elevar los ingresos reales de la empresa y que se mantengan en esa tendencia, promover la innovación constante, fortalecer la identidad e imagen corporativa, superar al competidor que mantenga una ventaja en precios y cultivar y consolidar la lealtad de los clientes".¹⁵

- a) **Crear clientes satisfechos**, a través de ofrecerles servicios de calidad que superen sus expectativas, mediante un valor agregado que no encontrará en la competencia.
- b) **Elevar los ingresos reales de la empresa y que se mantengan en esa tendencia**, convirtiendo un cliente satisfecho en uno repetitivo quien al mismo tiempo recomienda la empresa a otros, con lo que

¹⁵ Picazo Manriquez, Luis y Martínez Villegas, Fabián. Ingeniería de Servicios, Mc. Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. Tercera Edición, México 1991. Página 69.

se estará aumentando el nivel de ventas y por consiguiente los ingresos.

- c) **Promover la innovación constante**, a través de la comunicación con el cliente establecer sus necesidades actuales, ya que estas cambian constantemente, adaptándose y anticipándose a ellas para satisfacerlo.
- d) **Fortalecer la identidad e imagen corporativa**, que se logra identificándose todos en la empresa con la misión, visión y objetivos que se pretenden alcanzar, trabajando en función de ellos.
- e) **Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios**, pues ser que la competencia cobre menos por un servicio prestado, pero superándolo en calidad en el servicio y atención, el cliente verá compensada la diferencia monetaria con los beneficios que obtiene.
- f) **Cultivar y consolidar la lealtad de los clientes**, escuchando al cliente antes y después de prestarle el servicio, estando atentos a sus necesidades, resolviendo sus problemas pronta y oportunamente, la empresa logrará clientes leales y relaciones estables y duraderas.

5.2.3 DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

Ya se ha mencionado la importancia que tiene el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, y éste es el primer paso para que todos los trabajadores, a todo nivel, se encaminen a realizar actividades congruentes con la misión y la visión, y que este esfuerzo sea percibido por el cliente. Estos logros conducen a obtener ventajas competitivas.

El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible no es cuestión de la alta gerencia solamente, todo el personal debe estar involucrado. Pero es la alta gerencia la que debe diseñar los pasos y medios adecuados para conseguirla. Es un proceso que requiere un enfoque de comunicación manejada con estrategia e imaginación, dirigido a mover al personal para trabajar con eficacia y eficiencia, mejorando constantemente su trabajo en beneficio suyo, de la empresa y del cliente.

La empresa debe permitir para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, la innovación constante y la rapidez de los procesos de decisión. Con estas capacidades la organización tendrá la habilidad de afirmar sus estructuras y procesos internos, que influyen sobre los empleados con vistas a la creación de cualidades específicas; lo que le permitirá adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente y entregarle mayor valor a través de la calidad en el servicio. Empleados con mejores conocimientos, habilidades y capacidades y una empresa con una estructura, tecnología, procesos y relaciones interpersonales e intergrupales que se dirijan a satisfacer al cliente, desarrollan características que no pueden ser fácilmente imitadas por la competencia, por lo que se constituyen en una ventaja competitiva sostenible.

Para lograr el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, la empresa debe encaminarse a realizar cambios importantes, principalmente, en dos direcciones: la estructura y los recursos humanos.

- a) **Cambios en la estructura,** “En la actualidad las empresas latinoamericanas mantienen estructuras con muchos niveles jerárquicos (verticales), organizadas alrededor de las funciones clásicas (mercadeo, finanzas, etc.), poco flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y con un marcado énfasis en el trabajo individual. Esto se refiere sobre todo a las empresas locales de carácter típicamente familiar que no cuentan con estructuras formales y en las que los niveles más bajos de la organización que esencialmente son los que están más en contacto con el cliente, tienen muy poca capacidad de decisión. Esto incide negativamente en la velocidad de respuesta de la organización ante requerimientos externos”.¹⁶

Las empresas para ser competitivas actualmente, deben mejorar la calidad del servicio al cliente: Disminuyendo los niveles jerárquicos; formando una estructura más horizontal que permita mayor delegación; dando a los niveles más bajos la oportunidad de aumentar su capacidad de decisión; aumentando la responsabilidad individual, etc.; para que los empleados se vean obligados a ser creativos y a aprovechar mejor los recursos con los que cuentan para mejorar el desempeño de sus labores. En la medida que estos procesos internos estén acordes con las necesidades de los clientes, se reforzará la ventaja competitiva.

¹⁶ Arias María Eugenia y Condo Arturo. El Manejo de los Recursos Humanos y el Desarrollo de una Ventaja Competitiva Sostenible. Revista INCAE. Volumen VIII. Alajuela Costa Rica. 1995. pag. 52.

- b) **Cambios en el manejo de los Recursos Humanos**, para poder adaptarse a sus necesidades actuales de competencia, las empresas deben mejorar sus practicas en el manejo de los recursos humanos. No existe un patrón determinado para ello, cada empresa lo realiza de acuerdo a sus características, pero cualquiera que éstas sean deben evaluarse y mejorarse, desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta el entrenamiento, capacitación, sistemas de evaluación del desempeño, sistemas de información y remuneración de los empleados. Se debe fomentar el trabajo en equipo que permita el enriquecimiento en el desarrollo de las labores.

En el entrenamiento y capacitación se desarrollan habilidades y se da una identificación del empleado con la misión de la empresa. Es en esta etapa donde se da el conocimiento del programa de satisfacción al cliente, que se inicia con la inducción, para impulsar a los empleados a mejorar sus practicas de servicio al cliente, logrando una claridad que no es apariencia, sino parte de una cultura organizacional.

CAPÍTULO III

MÉTODOS PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

A. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Como se mencionó anteriormente, para hacer del servicio al cliente una ventaja competitiva sostenible, es necesario proporcionarle beneficios agregados, además de satisfacer sus necesidades. Para satisfacer las necesidades del cliente es indispensable la comunicación continua en tres etapas:

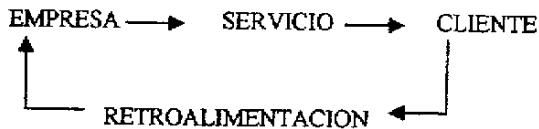
- Antes de prestarle el servicio, para escucharlo con atención e identificar cuales son sus necesidades: Escuchar con atención y darle tiempo de explicar, son factores claves en esta etapa de comunicación. La clave está en identificar todos los valores del servicio que la empresa cree, representa calidad y valor para el cliente, y luego conversar con él para comparar ambos criterios y darle lo que realmente desea, superando sus expectativas.
- Durante la prestación del servicio; para corroborar que todo marcha de la manera correcta, e identificar si existe algún problema que esté causando malestar al cliente, para poder solucionarlo oportunamente.
- Después de prestar el servicio; a través de entrevistas telefónicas, personales y encuestas para evaluar la opinión del receptor del servicio.

El papel de la retroalimentación, respuesta del cliente al servicio prestado, es importante para el mejoramiento constante de la empresa y fundamentalmente para estar atentos a los cambios que se necesiten hacer en el servicio, para conservar clientes actuales y atraer nuevos clientes.

La siguiente gráfica ilustra la forma en que se da la comunicación entre el cliente y la empresa:

GRÁFICA 1

PROCESO DE COMUNICACIÓN CLIENTE -EMPRESA



Entre las técnicas para obtener retroalimentación de los clientes se pueden mencionar:

1 ENTREVISTA PERSONAL

Es la forma idónea de obtener información directamente del cliente. La persona encargada de esta entrevista, debe estimular al cliente para que revele lo que le disgusta y solicite lo que en realidad desea; así como, puede ser, que premie

verbalmente a la empresa por el servicio que recibió. Es muy posible también, que le recuerde al proveedor de servicios que haga aquello por lo cual se le paga. Lo importante en ambos casos es, que la empresa que provee de servicios no tenga miedo de enfrentarse al cliente, al contrario, este contacto es una fuente de información, que bien analizada y utilizada dará las pautas a seguir para hacer las mejoras correspondientes, estar acordes con los criterios del cliente e innovar constantemente para ser competitivos.

2 ENCUESTAS

Cuando no sea posible hablar personalmente con el cliente, adquiere importancia el uso de la encuesta. por ejemplo en el caso de las empresas que prestan servicios de capacitación, se debe entrevistar tanto a la persona que contrató el servicio, como a los empleados que recibieron los cursos, y sería imposible hablar personalmente con cada persona.

Al elaborar la encuesta no se deben perder de vista tres puntos de suma importancia: en primer lugar, formular preguntas simples. Las preguntas deben diseñarse de manera que saquen a flote la información necesaria y poder obtener el mayor provecho de ella.

Otro punto importante es tabular e interpretar los resultados, pues en caso contrario sería una pérdida de tiempo tanto para el que elaboró la encuesta, como para el que la respondió. Es importante analizar en esta etapa si se han identificado aquellas situaciones que no satisfacen a los clientes y toda la información necesaria para evaluar la calidad de los servicios prestados.

Por último, se deben poner en práctica los resultados. “Mientras analiza los resultados trate de diferenciar entre los síntomas y las enfermedades. Busque tendencias y causas subyacentes; no pierda el rumbo tratando de remediar los síntomas (error común que generalmente lleva a los gerentes a pensar que es muy difícil y dispendioso tratar de resolver las quejas)”¹⁷.

3 ENTREVISTA TELEFÓNICA

Es la manera más fácil y rápida de comunicarse con el cliente, generalmente se hacen para dar seguimiento del servicio al cliente. Existen ciertas situaciones en que una llamada telefónica a tiempo es muy importante. Por ejemplo, cuando algo salió mal, a veces se presentan situaciones en que a pesar de que todos hicieron su mejor esfuerzo, algo sale mal. Una vez solucionado el problema se debe llamar al cliente para determinar si todo está en orden. El cliente agradecerá la prontitud y oportunidad de esta atención.

Cuando el cliente es nuevo, es el mejor momento para dar atención adicional. Haciendo una llamada telefónica para comprobar que todo sea satisfactorio, el cliente enriquecerá la imagen que tiene de la empresa y serán posibles futuras transacciones.

No hay que dejar de lado a los clientes constantes, ellos también merecen la atención de una llamada telefónica de seguimiento, esta es una manera cordial de decirle que la empresa está pendiente de ellos y que le importan.

¹⁷ Silverman Goldzmer, Linda. Primero Estoy Yo!. Editorial Norma. Primera edición. Bogotá, Colombia. 1990. Pág. 92.

Aún cuando un cliente este molesto, insatisfecho e irritado, es importante llamarle a tiempo. Siempre es mejor conocer el nivel de satisfacción del cliente que adivinarlo. Si un cliente continúa teniendo problemas, la empresa necesita enterarse para corregirlos. Si ya no existe ningún problema, el cliente agradecerá el seguimiento.

El uso que se le dé a la información recabada es un aspecto vital, con ella la empresa puede diseñar una base de datos, que se hace posible actualmente, gracias a la avanzada tecnología de sistemas de información. Sin una computadora, sería imposible manejar una base de datos con grandes cantidades de información.

Los modernos sistemas de cómputo permiten almacenar grandes cantidades de clientes con todos los datos necesarios, para identificar su situación demográfica y psicográfica. De esta manera es posible determinar perfiles de los clientes, magnitud y tipo de su negocio, frecuencia con que solicita el servicio, así como identificar sus motivaciones de compra, beneficios y valor que espera del servicio, determinación de compras repetitivas y frecuencia de quejas; todo con el propósito de desarrollar servicios a la medida de las necesidades y expectativas de los clientes.

B. IMPORTANCIA DE ESCUCHAR AL CLIENTE

No se puede prestar un servicio de calidad, si no se escucha con atención a los clientes. La finalidad última de las empresas es crear clientes satisfechos, lo que a su vez se traduce en una fuente constante de ingresos rentables, característica

importante de una ventaja competitiva sostenible. Lo que el cliente expresa, ya sean halagos, necesidades o quejas, es una fuente de innovación y mejoramiento para la empresa proveedora de servicios.

Al escuchar al cliente y entender lo que realmente desea, la empresa ajusta los niveles y características del servicio que presta para obtener máxima satisfacción; también descubre los planes futuros del cliente y su punto de vista, factores importantes para mantenerse en un puesto competitivo.

Escuchar al cliente es fundamental para brindarle un paquete de servicios que se ajuste a lo que desea y necesita, y eliminar aquellos servicios o características del servicio que según su criterio no tienen importancia. La empresa fortalece, también, aquellas características que hacen del servicio al cliente una ventaja competitiva sostenible y que le permiten competir en cuestión de altos niveles de servicio, valor agregado y calidad, sin que esto signifique que el cliente tenga que pagar más por el servicio adquirido.

La empresa debe entender el servicio desde la perspectiva del cliente, debe descubrir que opinan los clientes del servicio que reciben y determinar si existen conductas dañinas dentro de la organización, que merezcan ser cambiadas de inmediato. El cliente siempre pide atención, servicio confiable, información correcta, sugerencias, acción y un servicio estable y atento, entre otras cosas, y todo ello se descubre a través de escucharlo con atención.

Es importante distribuir por toda la organización la responsabilidad de establecer una buena relación con el cliente. Anteriormente existía en la mayoría

de empresas el departamento de quejas, que actualmente se ha transformado por el de servicio al cliente. Manejar el servicio al cliente de este modo focal y específico, convirtiéndolo en una actividad aislada, hace que las solicitudes del cliente se pierdan y no se le responda como él espera. Todas las personas en la empresa, incluso las que no entran en contacto directo con los clientes, son recursos valiosos que pueden mejorar la relación con ellos, siempre que estén conscientes de que escuchar al cliente y servirle es responsabilidad de todos.

C. ANTICIPACIÓN A LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Para anticiparse y responder a las expectativas del cliente hay que hacer una comparación entre lo que se le puede ofrecer y lo que el realmente necesita. Esto se logra por medio de la comunicación constante y permanente.

La clarificación del concepto de beneficio del consumidor, plantea varios problemas para quienes venden servicios. Los servicios ofrecidos deben basarse en las necesidades y beneficios buscados por los consumidores, pero los consumidores pueden tener claridad o no respecto a lo que quieren y pueden surgir dificultades a raíz de su ignorancia de lo que esperan, la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para poner en claro su necesidad latente. Además, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo, a través de experiencias buenas o malas en el uso del servicio, por nuevas expectativas, mediante de sofisticación en el uso de los servicios y todo ello lleva a la empresa proveedora de servicios, a tomar medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados y los cambios importantes desde su perspectiva. No se debe olvidar que el mejor

promotor, de menor costo para una empresa es un cliente satisfecho, porque es él el que de una u otra manera puede repetir la compra del servicio y puede recomendar o no a la empresa que se lo proporciona, en caso positivo, se logra un efecto multiplicador de la cartera de clientes.

"La realidad muestra que es menor el costo de mantener clientes actuales, que atraer nuevos. Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa la quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo"¹⁸

Las posibilidades de mantener un cliente antiguo son mayores siempre que se preste un servicio de calidad que responda a sus expectativas y deseos cambiantes, manteniendo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer. Cuando el cliente evalúa el servicio adquirido analiza el beneficio y valor recibidos y lo compara con los beneficios y características mínimas que esperaba recibir, si lo primero supera sus expectativas mínimas el cliente valora no solo la calidad del servicio sino de la empresa proveedora, logrando así la empresa un posicionamiento en la mente de sus clientes.

El camino para dirigir los pasos de una empresa, y hacer que sea lo más rentable posible, es saturarla con la voz del cliente. Escuchar al cliente y estar atento a sus expectativas le dará a la empresa nuevas y mejores experiencias para sus clientes e identificará también nuevas oportunidades de desarrollo.

¹⁸ Picazo Manriquez, Luis y Martinez Villegas, Fabián. Ingeniería de Servicios. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A de C.V. Tercera edición. México 1991. Pág 172.

CAPÍTULO IV

EL FUTURO DE LOS SERVICIOS

A. LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS

Desde hace algunos años el mundo ha sido testigo de dramáticos acontecimientos que han provocado cambios sustanciales en las empresas, sus estructuras, en sus prácticas gerenciales y en sus formas de hacer negocios.

Entre estos acontecimientos surgió un fenómeno que es irreversible, el que a su vez está propiciando nuevos eventos de cambio, este es la Globalización, que obliga a visualizar el mundo como industrias colectivas, que no se limita por fronteras geográficas, sino por la logística, desarrollo, producción y comercialización. La Globalización rompe las nacionalidades de los productos y de los servicios.

Las empresas guatemaltecas no quedan aisladas de este fenómeno; al que se deben enfrentar y que constituye el principal reto de los hombres de negocios en la actualidad. La realidad es que las empresas nacionales están inmersas en el marco de una economía mundial acelerada, que propicia, resalta y cristaliza una aguda competencia, tanto a nivel personal de empresas como de países, así como nuevos enfoques en el desempeño gerencial.

Los empresarios y gerentes de empresas nacionales, al igual que sus contrapartes alrededor del mundo, están enfrentando el mismo desafío: competir a nivel global.

“Centroamérica está en una encrucijada histórica. Después de años de guerra y conflicto social, en muchas partes de la región las naciones centroamericanas se encuentran dirigidas por gobiernos democráticos y políticas económicas orientadas al crecimiento hacia afuera. Su reto es la economía global, cuya rápida integración ofrece simultáneamente oportunidades y amenazas.

Por una parte, Centroamérica tiene una oportunidad nunca vista de alcanzar un crecimiento económico acelerado, mejorar el bienestar social de su población, proteger y desarrollar su diversidad ambiental y posicionarse de manera singular en la economía internacional. Por otra parte, en vista del compromiso del hemisferio con el AFTA (Tratado de Libre Comercio entre las Américas), Centroamérica cuenta con menos de una década para enfrentar cambios monumentales en la escena económica mundial. Si no aprovecha rápida y cuidadosamente sus oportunidades actuales, corre el peligro de diluir sus ventajas peculiares y quedar marginada en la comunidad económica mundial”¹⁹

No se puede dejar de lado el giro que han dado muchos países al rededor del mundo para convertirse en países con economías de servicio, o sea, donde más de la mitad de su población se dedican a actividades que no son agricultura o producción,

¹⁹ Marshal, Lucía. Desarrollo de una Estrategia Económica Regional en Centroamérica, Revista INCAE. Volumen IX, Alajuela, Costa Rica. 1996. Pág. 84.

sino a la prestación de servicios. Esto ha provocado el interés por el estudio y mejoramiento de este sector económico, que se desarrolla rápidamente.

Para responder a la Globalización y al desarrollo de los servicios, las empresas que se dedican a la prestación de servicios, tienen que cambiar su mentalidad y dirigir sus esfuerzos a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les aseguren su estabilidad en el mercado, ya que si se está compitiendo dentro de un mercado global, han de responder a clientes que tienen también una mentalidad global.

Los clientes con una mentalidad global tienen acceso a mayor información, con esta ventaja conocen más empresas que pueden prestarle un mismo servicio, lo que implica que la competencia es mayor; los clientes son más exigentes y se muestran más dispuestos a buscar mas allá de un solo vendedor. Sus criterios de compra han cambiado y buscan quién les ofrezca mayores beneficios al menor costo. Para ser congruentes con los criterios y necesidades cambiantes de los clientes, las empresas que prestan servicios deben encaminar esfuerzos a mejorar la calidad del servicio y atención al cliente así:

➤ **“Preguntas que se hacían antes para mejorar la calidad del servicio:**

¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?

¿Cómo podemos hacer a menor costo lo que hacemos?

¿Cómo podemos hacer mas rápido lo que hacemos?

➤ **Preguntas que deben hacerse ahora para mejorar la calidad del servicio:**

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?

¿Habrá otras cosas que podamos hacer?

¿Habrá formas diferentes de hacerlo?

¿Se generará mayor valor agregado, mayores beneficios para el cliente, mayor rapidez a menores costos?

¿Se generará mayor satisfacción al cliente?²⁰

Como se puede observar, si el reto es mejorar y mantener altos niveles de servicio y atención al cliente, habrá que dirigirse a darle los beneficios que busca.

La habilidad de las empresas para responder a estos retos tendrá la influencia de la prioridad que le den a hacer mejores prácticas en la forma de prestar el servicio. Para lograrlo es necesario, como se propone en este trabajo de tesis, desarrollar ventajas competitivas sostenibles, como un programa de satisfacción al cliente, que es indispensable para lograr una cultura organizacional basada en el servicio.

B. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

La excelencia que haya tenido una empresa de servicios en el pasado, no es garantía para que alcance una excelencia en el futuro. Las empresas de éxito deben estar atentas al cambio, responder a él y traducirlo en oportunidad antes que lo haga la competencia.

²⁰ Restrepo Gallego, Francisco. Nuevas Organizaciones y Nuevas Empresas para el Siglo XXI. Fundación Proantioquia de Medellín, Medellín, Colombia 1996. Pág.40

Las nuevas tendencias de cambio no pueden atacarse con prácticas del pasado, las empresas deben adaptarse a ese cambio y ser congruentes con las nuevas circunstancias.

Todas las medidas que tome la empresa para alcanzar el éxito están condicionadas al desempeño de la gente, en todos sus niveles. La calidad del servicio y la innovación deben ser parte de la misma cultura organizacional de la empresa y no solamente eslógans publicitarios, ni propósitos o programas temporales o inconclusos.

Entre las medidas que la empresa puede adoptar para responder a las necesidades del cliente y ser competitiva con altos niveles de servicio, está el desarrollo de un programa de satisfacción al cliente.

Para tomar una idea de la situación actual de los programas de satisfacción al cliente en las empresas de capacitación guatemaltecas se realizó un estudio con tres de ellas: Crece, S.A.; Núcleo, S.A. (Cursos Dale Carnegie) y Asociación de Gerentes de Guatemala.

Incluyendo en el estudio a tres de sus mejores clientes: Cervecería Centro Americana, S.A.; Fábrica de Bebidas Gaseosas Salvavidas, S.A. y Mantenimiento y Servicio Mecánico, S. A.

Todo con el objeto de determinar si existen los programas de satisfacción al cliente, cómo se desarrollan en la práctica y qué beneficios obtienen las empresas que prestan servicios de capacitación de ellos.

En este estudio se evaluaron los siguientes aspectos:

- Existencia del programa de satisfacción al cliente en las empresas mencionadas.
- Elementos que se toman en cuenta para elegir una empresa que preste servicios de capacitación, desde el punto de vista de la misma empresa y del cliente.
- Solución de problemas al cliente.
- Comunicación con el cliente.
- Aprovechamiento de la retroalimentación.
- El desarrollo de un programa de satisfacción al cliente es una ventaja competitiva sostenible, desde el punto de vista de la empresa y del Cliente.

En lo referente a la existencia de los programas de satisfacción al cliente, dos de las empresas proveedoras de servicios de capacitación, incluidas en el estudio (a las que llamaremos empresas A y B), manifestaron que sí lo elaboran en los niveles más altos de la empresa: Junta Directiva y Ejecutivos de Proyecto.

Como se ha manifestado a través de capítulos anteriores, los programas de satisfacción al cliente se elaboran, como ocurre en el caso de las empresas A y B, en los niveles más altos de la organización, y como lo manifestaron ejecutivos de las mismas, el punto de partida en ambos casos es "la misión".

Otro aspecto importante es señalar que no basta con tener elaborado el programa, es importante desarrollarlo, darlo a conocer y hacer de él una ventaja

competitiva sostenible, a través de formar una cultura organizacional de servicio. Entre los factores que motivan la elaboración del programa de satisfacción al cliente los ejecutivos mencionaron que los más importantes son:

- Crear una cultura organizacional basada en el servicio.
- Que este programa sea la base de una estrategia competitiva.

Lo que pone de manifiesto la preocupación de los ejecutivos por desarrollar estrategias que los mantengan en una situación de competitividad en el mercado de empresas que prestan servicios de capacitación, ya que en los últimos años en Guatemala estas han aumentado en un número considerable.

Entre los elementos que toman en cuenta para la elaboración de estos programas están:

- La misión de la empresa.
- Comunicación con el cliente.
- Retroalimentación, y,
- Solución de problemas al cliente.

Aspectos que se ha mencionado son vitales en la relación cliente-proveedor y que deben ser llevados a la práctica para que esta relación sea exitosa, proyectando la atención al cliente como parte de la organización entera, y no como algo superficial.

Para lograr que un programa de satisfacción al cliente sea la base de una cultura de servicio, debe estar basado en la misión, como se mencionó con anterioridad, y enfocado a responder a las necesidades y expectativas del cliente, porque es muy posible que su punto de vista sea diferente al de la empresa.

Cuando se cuestionó a las empresas proveedoras de servicios de capacitación, sobre los aspectos que consideran sus clientes al momento de elegir entre una u otra empresa para que les brinde tal servicio, ellas respondieron:

- Precio, y,
- Calidad en el servicio.

Mientras que al entrevistar a los clientes sobre el mismo aspecto, ellos manifestaron que toman en cuenta:

- Contenido y aplicación de los cursos.
- Calidad en el servicio.
- Atención al cliente; y,
- Reputación de la empresa que presta el servicio

Lo que expresa, que a pesar de tener un programa de satisfacción al cliente, (en el caso de las empresas A y B), ya establecido, las empresas siguen tratando de competir sobre la base del precio, que ha sido el factor competitivo por excelencia, sin observar que la mentalidad del cliente ha cambiado y se ha enfocado, además del precio, hacia la calidad: calidad en el servicio propiamente dicho y calidad en

atención al cliente; aunque poniendo mayor atención a la reputación de la empresa, que es la imagen que se logra a través de proyectar la cultura organizacional.

Las empresas clientes también manifestaron la existencia de ciertas ventajas de las empresas A y B sobre la C, que no posee un programa de satisfacción al cliente: calidad en el servicio al cliente, responsabilidad y logística. Pero al mismo tiempo mencionaron que las tres tenían una alta rotación de instructores lo que les afecta cuando se trata de llevar una continuidad en la manera de tomar un curso. Lo que significa, en el caso de las empresas A y B, que el programa de satisfacción al cliente está elaborado, pero no está llegando a niveles más bajos, instructores en este caso, que son los que tienen contacto directo con el cliente.

Las tres empresas se comunican con los clientes antes de prestar el servicio para adecuarlo a sus necesidades, pero solamente la A y la B se comunican con ellos después de prestarles el servicio y tratan de resolver los problemas que se presentaron. El medio más utilizado para esta comunicación es la entrevista personal, tanto a las personas que recibieron el curso, como a la persona que les contrató. Ambas empresas expresaron que utilizan la información obtenida de estas entrevistas, para mejorar la capacitación de sus instructores y como medio de retroalimentación.

Por otro lado los clientes manifestaron que hay aspectos que les ocasionan problemas y que las empresas proveedoras de servicios de capacitación no han solucionado, tales como cuestiones financieras (pagos por adelantado), falta de comunicación, mala reproducción de material de apoyo, cuando se habla de A y B, mientras que C no suministra material de apoyo y entrega tardíamente los diplomas

o certificados de participación. Lo que sugiere que a pesar de las entrevistas personales, que A y B manifiestan que realizan después de prestar el servicio, no están escuchando con atención a los clientes, ni les están resolviendo todos los problemas. El no poner suficiente atención al cliente o la obtención de información errada o incompleta, o la no utilización de la información obtenida, no es garantía de ningún mejoramiento en la empresa, menos garantía de una respuesta adecuada a las necesidades de los clientes, que cada vez son más exigentes.

“Si expertos han determinado que el 1% de los clientes se pierden por muerte, 3% por cambio de residencia, 5% por amistad con otras personas, 6% por los precios, 10% por mala calidad y el 75% por mal servicio y atención al cliente.”²¹ Es importante que las empresas dediquen esfuerzos, tiempo y recursos a la implementación, innovación y mejoramiento constante de sus programas de satisfacción al cliente.

²¹ Restrepo Gallego, Francisco. Nuevas Organizaciones y Nuevas Empresas para el Siglo XXI. Fundación Proantioquia de Medellín, Medellín, Colombia 1996. Pág.104.

CAPÍTULO V

MODELO PROPUESTO COMO PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Con la creciente competencia, y el aumento de entidades y empresas orientadas a la capacitación, formación y actualización de personal, las empresas que se dedican a vender estos servicios, se han visto en la necesidad de reorganizarse internamente en varios aspectos que les permitan proyectar una imagen sólida, competitiva y de éxito para mantener el liderazgo en el mercado. Además de la competencia existen otros factores, como la necesidad de integrarse a un mercado global, donde las empresas centroamericanas deben responder a nuevas y mayores exigencias de los clientes, que con acceso a más información y con mayores oportunidades de elegir proveedores de servicios, factores que obligan a la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, que le den a la empresa una cultura organizacional difícilmente imitada por la competencia, además de proveerle de beneficios económicos reales.

La propuesta de un programa de satisfacción al cliente como base para el logro de ventajas competitivas sostenibles, será una guía para las empresas que se dedican a prestar servicios de capacitación y para cualquier otra que quiera mejorar el servicio al cliente. El programa parte de la definición clara de la misión y visión de la empresas, para dirigir esfuerzos de todo el personal en la misma dirección: lograr clientes satisfechos.

Este modelo propuesto no pretende ser un esquema rígido, sino una guía para que las empresas puedan adecuarlo a sus propias necesidades y características estructurales y

culturales. Para el desarrollo de este modelo, se hace a continuación la descripción de sus componentes.

A. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Esta es la fase para enfocar esfuerzos de todos en la empresa, en una sola dirección. La visión permite dar claridad a lo que se quiere lograr. Una buena visión conduce al logro de ventajas competitivas y su función es resaltar la labor de equipo que debe cultivarse entre el personal. Una visión bien definida y comunicada a los demás los motiva para cumplir la misión o razón de ser de la organización. Se tomará el ejemplo de la visión de la Asociación de Gerentes de Guatemala para proporcionar una idea clara de lo que es la formulación de la visión:

“La asociación de Gerentes de Guatemala es una organización apolítica, líder en el sector privado con sede en Guatemala con cobertura a nivel nacional e internacional. Su compromiso consiste en capacitar a los responsables de dirigir en el sector público y privado. Para ello pondera y aplica las más avanzadas tecnologías y recursos que puedan contribuir a solucionar a plenitud las necesidades de sus asociados, así como de las personas y entidades que requieran de sus servicios.

La AGG es, además un centro de información confiable, un punto de convergencia de cuantos, con fe en la libertad y en el progreso deseen comunicarse, intercambiar ideas y proyectos y desarrollarse personalmente.

Para mantener su liderazgo y calidad de los servicios que presta, la AGG cuenta con un eficiente sistema de retroalimentación, investigación constante, superación permanente e intercambio con organizaciones afines, nacionales e internacionales. La AGG mantendrá siempre su compromiso de ser una institución responsable a las necesidades de la comunidad guatemalteca.²²

Una visión claramente definida permite que un gerente se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente; así también describe los resultados que se deseen alcanzar y recuerda que para lograrlos se necesitan emprender determinadas acciones. Los dos propósitos más importantes para definir una visión son:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión.
- Inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la misión de la empresa.

La misión expresa la razón de ser de la empresa, debe hacer hincapié en el servicio al cliente. La misión define lo que es y lo que hace la empresa y lo que aspira a ser y a hacer, define el servicio en términos de valor agregado o beneficios que se le proporcionan al cliente. Se debe formular desde la perspectiva del personal de la empresa para que cumpla con su propósito comunicativo. La misión de la asociación de gerentes será utilizada, también, como ejemplo:

²² Asociación de Gerentes de Guatemala. Volcándonos hacia el socio. Presentación a Consejo Directivo. Guatemala 1996.

“Ser la entidad seleccionada por nuestra excelencia en capacitación, actualización e información gerencial, y por el verdadero cumplimiento de nuestro compromiso personal con los socios y con la comunidad”.

Para la formulación de la misión debe contarse con suficiente información acerca de la empresa, de sus productos y de su competencia, como mínimo. Toda ella debe analizarse desde varios puntos de vista y después elaborar varios enunciados hasta optar por aquel que llene los requisitos mencionados anteriormente.

Siendo la formulación de la misión un proceso de manejar información, esta debe recopilarse, analizarse y comentarse sobre preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio debemos estar en el futuro?
- ¿Cuál es nuestro servicio principal?
- ¿Qué valor y beneficio proporciona al cliente?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué solicitan nuestros servicios?

Es evidente que la información que se obtenga mediante las preguntas anteriores, permite explorar los aspectos mas relevantes de la empresa, no solo para formular la misión, sino en general para pensar con estrategia en forma cotidiana. Es la información mínima que debiera tener todo el personal de una empresa orientada a servir al cliente.

B. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

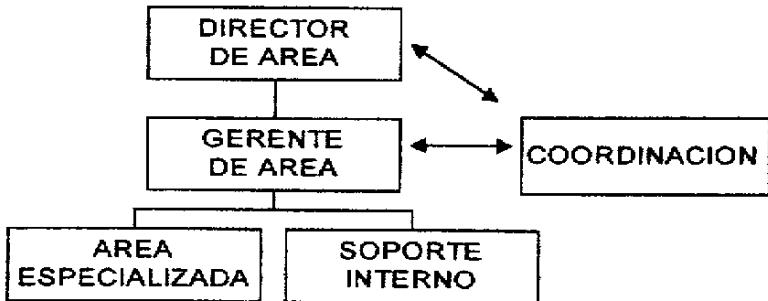
El análisis de la estructura de la empresa permitirá determinar, si esta es la adecuada para propiciar el cumplimiento de la visión y la misión, o si por el contrario, es una estructura poco flexible para adaptarse a los cambios del entorno, cambios que se dan, en la mayoría de los casos, por las exigencias de los clientes.

Tomando en cuenta que, las empresas que prestan servicios de capacitación manejan diferentes áreas de especialidad según los cursos que imparten, (Recursos Humanos, Producción, Operaciones, Finanzas, Desarrollo Gerencial, Mercadeo, Ventas, Informática, etc.) es recomendable una estructura organizacional que permita aumentar la rapidez, agilidad y capacidad de reacción a los cambios; que permita que los flujos de trabajo y procesos internos estén acordes a las necesidades de los clientes y que propicie mayor flujo de información y comunicación entre los niveles jerárquicos.

Tal es el caso de una departamentalización horizontal por funciones. "La especialización horizontal se presenta cuando se constata, en una organización la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí. Corresponde una especialización de actividad y de conocimientos. La especialización horizontal se hace a costo de un mayor número de órganos especializados a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea."²³

²³ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. Tercera Edición. México 1988. Página 242.

GRÁFICA 2

ESTRUCTURA PROPUESTA PARA UNA
EMPRESA DE CAPACITACIÓN

Esta estructura se propone para prestar mayor atención al cliente, y trabajar en función a sus necesidades. Para comprenderla mejor se explican a continuación cada uno de sus componentes:

DIRECTOR DE AREA: Profesionales con amplia y reconocida experiencia en determinada área de especialidad, que dirijan y asesoren los esfuerzos de la organización, para encaminarlos al logro de la misión y visión propuestas.

GERENTE DE AREA: Responsable de la identificación de las necesidades del mercado así como de la planificación, desarrollo y diseño de servicios nuevos.

COORDINACIÓN: Proceso necesario para integrar esfuerzos entre la dirección y los gerentes de área; con vistas a responder a las exigencias cambiantes del mercado.

AREAS ESPECIALIZADAS: Están integradas por los diferentes tipos de cursos que se ofrecen en la empresa, para que puedan desarrollarse con la atención personalizada. Se conforman por equipos de instructores que imparten los cursos y a la vez obtienen retroalimentación de los clientes. Entre otras éstas áreas pueden ser Recursos Humanos, Producción, Operaciones, Finanzas, Mercadeo, Informática, etc.

SOPORTE INTERNO: Necesario para brindar servicios de información y apoyo a todas las áreas especializadas. Como ejemplo de áreas de soporte interno tenemos departamentos como: Finanzas, Logística, Administración, Informática, etc.

La estructura organizativa debe ser coherente con la visión, misión y recursos de la empresa y debe diseñarse de manera que favorezca los altos niveles de servicio deseados por el cliente. La estructura anterior es una propuesta basada en el diseño por áreas de especialidad de los cursos que se imparten, pero cualquier empresa podrá diseñarla de acuerdo a sus necesidades.

C. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los clientes juzgan la calidad de los servicios en función a detalles aparentemente tangibles, como el ambiente de la empresa y el contacto con sus empleados. De ahí la importancia que merece la gestión de recursos humanos y la relación directa entre ésta y la calidad en el servicio y atención al cliente.

Las nuevas exigencias competitivas exigen mejoras en las prácticas de dirección de personal, también es importante recalcar la necesidad de alinear esas prácticas con la visión y misión de la empresa. En la gestión de recursos humanos hay varios aspectos a analizar:

1. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Deben existir en la empresa descripciones formales de las diferentes posiciones dentro de la empresa. Para desarrollar las habilidades específicas que estas requieren, es necesario formalizar dichas descripciones y definir el perfil no solo de conocimientos, sino la capacidad de aprender y de comportamiento del personal que se necesita. Este perfil o descripción va a permitir una mejor selección de los individuos que entran a formar parte de la organización. Es muy provechoso incluir en las descripciones de puestos no solamente lo que las personas deben saber, sino cual debe ser su capacidad de aprender. Pero además, complementar lo anterior con características de comportamiento que considera el impacto de las actividades y contactos interpersonales asociados con el puesto, ya que a partir de estos y de las relaciones, se desarrollan las capacidades organizacionales específicas.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Después de una adecuada descripción de las cualidades que se necesiten para quién deba ocupar un lugar en la organización, es necesario implementar

prácticas eficaces de reclutamiento y selección, que aseguren que cada miembro del personal contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa. Es preciso que se desarrollen sistemas de reclutamiento y selección que apoyen la estrategia de la empresa. La entrevista es frecuentemente decisiva en el proceso de selección, por ser el último paso del mismo. Se utilizan con bastante frecuencia otros métodos como los tests de selección y otros. Sin embargo, la empresa debe especificar sus sistemas de reclutamiento y selección, para asegurar que las personas seleccionadas sean las que necesita la empresa, según la descripción del puesto.

En cuanto al reclutamiento la empresa debe tener planes para la sustitución o reemplazo de su personal y definir un equilibrio entre las contrataciones externas y las promociones internas. Es importante que los ascensos se decidan en función del desempeño y de las habilidades requeridas para cada puesto.

3. INDUCCIÓN

Con un programa de inducción bien elaborado y desarrollado la empresa logra que el empleado conozca y se integre al servicio como parte de la cultura organizacional; lográndolo a través de darle a conocer al nuevo empleado la misión, visión y filosofía empresarial. La inducción es el primer paso que la empresa debe aprovechar para crear en su personal un ambiente de trabajo basado en el servicio y el bienestar del recurso humano.

“ El tipo de organización al que responde una empresa, su personal, diseño, cultura, etc., se esta convirtiendo en la nueva base de las ventajas

competitivas sostenibles en el mercado. Esta reemplazando, o adquiriendo más importancia que bases tradicionales como la superioridad en la tecnología de productos o de procesos.”²⁴

4. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

El principal contenido de un programa de capacitación, debe ser el desarrollo de habilidades específicas en las personas y la implementación de la estrategia de la empresa, por medio de dar a conocer la visión y la misión. La capacitación debe responder a un plan coherente con las habilidades que requiere desarrollar la organización para ser competitiva. A parte del plan de inducción, un buen programa de capacitación es el medio para dar a conocer los objetivos de la empresa e involucrar a todos los empleados para conseguirlos.

El programa de capacitación debe diseñarse y calendarizarse para que se cumpla a cabalidad, y para que tenga éxito debe, en primer lugar, incluir a toda la organización e involucrar a la alta gerencia en el diseño y ejecución de este programa. La capacitación debe ser un esfuerzo continuo lo largo de la vida de la empresa y no una iniciativa aislada en el tiempo.

²⁴ Bowen, David E. y Schneider, Benjamin. Los Recursos Humanos en la Calidad del Servicio. Ediciones Deusto, S.A. Alajuela, Costa Rica, 1993. Página 68.

5. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un sistema de evaluación cumple con su objetivo estratégico, en la medida en que define los resultados y comportamientos necesarios para implementar la estrategia de la empresa y para mejorar su capacidad de cambio. Es necesario que, a través de la fijación de normas y estándares, los sistemas de evaluación refuercen el desarrollo de una ventaja para la empresa en su entorno competitivo, para lo cual se deben utilizar las prácticas más adecuadas para promover el comportamiento deseado en el personal.

La evaluación del desempeño debe involucrar y retroalimentar al personal que se evalúa. Un sistema de evaluación que fija las metas que se desea que alcance el personal, estimula un mejor desempeño. Es importante hacer notar que existe una motivación óptima, cuando existe una buena probabilidad de lograr las metas establecidas, ósea que todo el proceso de evaluación funciona cuando el empleado participa en él. Los estándares que se fijan como partes del proceso de evaluación deben ser específicos, plantear un reto alcanzable, ni muy alto, ni muy bajo, y establecer una base participativa para conseguir compromiso de parte de los empleados.

Una buena práctica de evaluación es utilizar tres categorías para clasificar el desempeño: superior, promedio e inferior, así como múltiples fuentes de evaluación: superiores, subalternos, clientes, proveedores, etc. Estas prácticas requieren que la persona que las desarrolla tenga verdaderas destrezas de escuchar, dar y recibir retroalimentación, asesorar y tratar con las emociones, para tener éxito.

6. COMPENSACIÓN, RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA

Para que el sistema de compensación de la empresa incremente el valor percibido por los clientes de sus servicios y así contribuya a la implementación de su estrategia, es necesario desarrollar una filosofía retributiva que tome en cuenta las características del personal y del mercado en que compite la empresa y que considere como retribución todo lo que el empleado recibe de la empresa: salarios, beneficios, prestaciones, seguros, etc.

Tradicionalmente se ha utilizado como marco de comparación de los esquemas salariales todos los miembros de la organización, con el fin de mantener la equidad interna de tal esquema y no provocar situaciones desmotivantes. Sin embargo, se ha encontrado que los problemas que origina la inequidad interna, son menores y más fácilmente manejables que los que se originan por un desequilibrio del esquema de remuneración con los mercados laborales externos, por lo que estratégicamente es conveniente que las organizaciones hagan énfasis en la comparaciones salariales externas.

Se ha considerado al salario como la recompensa más atractiva para los empleados. “Sin embargo, se ha encontrado evidencia que indica que existe poca correlación entre la paga y la eficacia organizacional y que existe una correlación negativa entre la paga inadecuada y la satisfacción del personal.”²⁵ Por esto, debe otorgarse mayor valor a las recompensas no financieras como aquellas que le proporcionan prestigio al individuo o aquellas que se relacionan con el contenido

²⁵ Arias, María Eugenia y Condo, Arturo. El Manejo de los Recursos Humanos y el Desarrollo de una Ventaja Competitiva Sostenible. Revista INCAE. Volumen VIII. Alajuela, Costa Rica. 1995. Página 54.

del trabajo, con el nivel de autonomía que ostenta, la retroalimentación que recibe, la diversidad de habilidades que exige, la percepción de la importancia de sus tareas en el conjunto de toda la empresa, estando consciente de que lo que realiza aumenta el valor del servicio para el cliente.

Las empresas que se dedican a prestar servicios de capacitación, como en este caso, pueden premiar a las áreas de especialidad, e implementar sistemas de compensación que premie la realización exitosa de convenciones, seminarios, talleres, la captación de clientes nuevos y la recuperación de aquellos que por diversas razones hubieran dejado de solicitar los servicios de la empresa.

D. SISTEMAS Y PROCESOS

La empresa debe enfocar sus sistemas estratégicos y operativos hacia la satisfacción del cliente. Un sistema estratégico es el proceso de formular medidas para responder a los fenómenos y fuerzas que surgen en el ambiente de las empresas: competitivas, económicas, sociales, ecológicas, de comportamiento de los mercados, etc., y el éxito de la empresa depende de las ideas, conceptos y acciones nuevas y novedosas con que responda a esos fenómenos.

Para una empresa de capacitación estas estrategias pueden ser diversas, como dar precios especiales a los clientes repetitivos para participar en eventos y cursos que organicen, proporcionarles material informativo como la edición de una revista, conteniendo aspectos de interés para los clientes, temas de actualidad, así como información sobre los nuevos cursos que se imparten, o realizando alianzas

estratégicas con empresas internacionales para contar con productos de calidad mundial y lanzar programas de capacitación con respaldo internacional. Un aspecto que actualmente no se puede dejar de lado, son los sistemas de información, que deben enfocarse para hacer más eficiente y efectiva a la empresa. Desde el punto de vista de competir a base de crear más valor para el cliente y de proporcionarle mejores servicios, los modernos sistemas de información tienen un gran impacto en las organizaciones. En este aspecto, la mayoría de las empresas ofrecen a sus clientes el servicio de Internet, donde pueden ser localizadas y proporcionar información rápidamente. La tecnología de la información hace a la empresa más eficiente, eficaz y competitiva; sin embargo, los sistemas por si solos son insuficientes sin la participación del elemento humano, en virtud de que el punto clave de la atención al cliente es el contacto personal de este con la gente de la organización.

Como complemento al sistema estratégico, está el sistema operativo. Con este sistema la empresa transforma los insumos materiales, humanos y técnicos en los productos de la empresa, con los cuales ésta responde a las demandas y necesidades de sus clientes. En este caso, la responsabilidad del sistema operativo pertenece según la estructura descrita anteriormente a los gerentes de áreas de especialidad, que como se mencionó identifican las necesidades de los clientes, desarrollan y planifican nuevos cursos, mejoran e innovan los existentes. La importancia de este sistema radica en que aquí se implementan las mejoras en el servicio al cliente y define el evento en el cual este se pone en contacto con la empresa, sus productos, su gente. Con el sistema operativo los gerentes deben orientar sus modelos de organización hacia el cliente y fomentar la idea del cliente

interno, con la que se motiva a todos en la empresa a realizar sus tareas con esmero y dedicación.

Puede surgir la pregunta de cuál es la relación entre todo lo anterior y la atención al cliente, pues bien, la idea es clara. Si una empresa internamente no trabaja a conciencia por la formulación de la visión y la misión, no diseña una estructura que le permita que la información y comunicación fluya con facilidad y llegue a todos los niveles, tampoco se preocupa por mejorar las prácticas en la gestión de recursos humanos y no hace lo posible porque sus sistemas y procesos estén en función de brindar un servicio de calidad, muy difícilmente podrá proyectar al cliente que se desenvuelve en una cultura de servicio. Como se ha venido tratando, para lograr una cultura organizacional hay que trabajar dentro de la empresa y estar conscientes de que la atención al cliente no es algo superficial, o asunto de un solo departamento, todos en la empresa son responsables de ello. De lo contrario sería un simple maquillaje, algo que no está ni en la mente ni en el corazón de los empleados.

Ahora la empresa va hacia afuera, a prestarle el servicio al cliente, y es aquí donde el cliente, con el contacto con el empleado, va a percibir como es el ambiente y la cultura de la organización con la que está tratando.

E. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Se trata aquí de la prestación del servicio propiamente dicho, del contacto físico con el cliente, y ha llegado el momento de poner el práctica todo lo dicho

sobre la relación cliente-proveedor y el manejo profesional de los problemas que puedan presentarse durante la prestación de este servicio.

El servicio al cliente se inicia manteniendo una comunicación personalizada con él, de manera que se pueda descubrir cuales son sus necesidades y compararlas con lo que la empresa puede ofrecerle. Es importante escuchar con atención lo que el cliente desea y permitirle que defina con sus propias palabras sus criterios de calidad, precio, imagen y valor que espera recibir, todo esto para ponerse en sintonía con él y evitar al máximo los problemas durante la prestación del servicio.

Los mayores responsables en esta etapa son los instructores que imparten los cursos, los que después de haber sido seleccionados adecuadamente, recibir una capacitación constante y ser estimulados a dirigir sus esfuerzos para trabajar en función de la visión y la misión de la empresa, se esforzarán por prestar servicios de calidad, en las exposiciones, en la resolución de dudas, en la elaboración del material de apoyo, y en el contenido y actualización de los cursos que desarrollen.

Después de haber prestado el servicio es importante hacer una evaluación, para observar que tan satisfecho quedó el cliente y obtener además toda la información posible de los aspectos que él considera se pudieran cambiar o mejorar, o servicios adicionales ligados a los que presta la empresa, pero que actualmente no posee. Además, si surgió algún problema, es importante saber si se solucionó, si la solución fue la más adecuada, o si hay algo más que se pueda hacer para que el cliente quede totalmente satisfecho.

Con esta evaluación el proceso de atención al cliente va de afuera hacia adentro, es decir, del cliente hacia el interior de la empresa, dónde la información obtenida de él es la fuente de retroalimentación para el mejoramiento constante.

F. APROVECHAMIENTO DE LA RETROALIMENTACIÓN

Por medio de la retroalimentación la empresa determina la calidad del servicio que se proporciona, compara la opinión de los clientes con los estándares que se tienen establecidos, todo con el objeto de tomar las medidas para corregir errores y prevenir que se cometan en el futuro.

Para las empresas de capacitación, conocer la opinión del cliente le permite, identificar las áreas en las que debe mejorar, por ejemplo, capacitación de instructores, material de apoyo y otros servicios. El marco de referencia para evaluar el servicio, las relaciones con el cliente y su satisfacción, deben fijarse por las expectativas del cliente, lo que él espera y como lo desea recibir, y tomar en cuenta sus percepciones, o sea lo que él cree que está recibiendo.

Los medios para captar, tanto la aceptación del cliente hacia el servicio como las quejas, deben dirigirse a obtener información oportuna, y tomar sus necesidades, deseos y expectativas como cambiantes, además de considerar que un valor agregado que ahora representa una ventaja, para mañana se convertirá en el valor mínimo esperado por el cliente.

Con la retroalimentación la empresa encuentra los caminos para solucionar los problemas del cliente y derivar oportunidades inmediatas para crear valor y superar la calidad del servicio. Lo básico en esta etapa es aprovechar la información obtenida y elaborar una base de datos que le permita a la empresa brindarle una atención personalizada a sus clientes. Por ello debe ponerse especial cuidado en la evaluación después de prestar el servicio: hacer preguntas claves que pulsen su opinión e identificar elementos significativos que determinen importancia y prioridad de los diferentes atributos del servicio; determinar la forma como el cliente reconoce los servicios y otros aspectos de valor que la empresa le proporciona o quiere que le proporcione.

Otro aspecto importante es obtener información de la competencia examinando publicidad, reportes, productos, servicios y otra información sobre los principales competidores, para identificar cuales son las fuerzas y debilidades de la empresa en relación con ellos, en cuanto a factores competitivos como calidad del servicio, precios y otros que para el cliente tengan valor.

G. MEJORAMIENTO CONTINUO

Después de la retroalimentación, de analizar la información obtenida y de crear una base de datos proporcionados por el mismo cliente, la empresa debe formular una lista de todos los elementos que son prioritarios para ellos; cuestionarlos y derivar innovaciones y oportunidades de mejorar el servicio y crear valor. Primero deben atenderse las quejas, luego examinar las sugerencias y

obtener ideas principalmente de los empleados que tienen contacto directo con los clientes, en este caso los instructores.

Otras fuentes de innovación y mejoramiento continuo son la competencia, eventos inesperados que son cualquier acontecimiento que se presente como algo inusual tanto positivo como negativo, como por ejemplo, una fuerte caída de las ventas o un inesperado incremento de las misma, los que deben analizarse para llegar a la causa generadora, a partir de la cual deben producirse ideas para provocar innovaciones.

Toda debilidad, pérdida de tiempo, falta de información, etc. en el proceso de prestación del servicio, puede llevar a crear mejoras que tengan efectos favorables tanto para el cliente, como para el personal que lo atiende.

Los diferente cambios que ocurren en las necesidades del cliente o cambios en las practicas de la competencia, deben ser un foco de atención para inspirar mejoras, que se traduzcan en ventajas para la empresa, siempre y cuando se desarrollen antes que lo haga la competencia.

Las anteriores fuentes de innovación y mejoramiento continuo son enunciativas, puesto que en la práctica muchos otros eventos pueden ser base para derivar interesantes cambios observando dos puntos importantes:

- Analizar inquisitivamente cada evento considerado como fuente de mejoramiento y desarrollar innovaciones simples y centradas con un

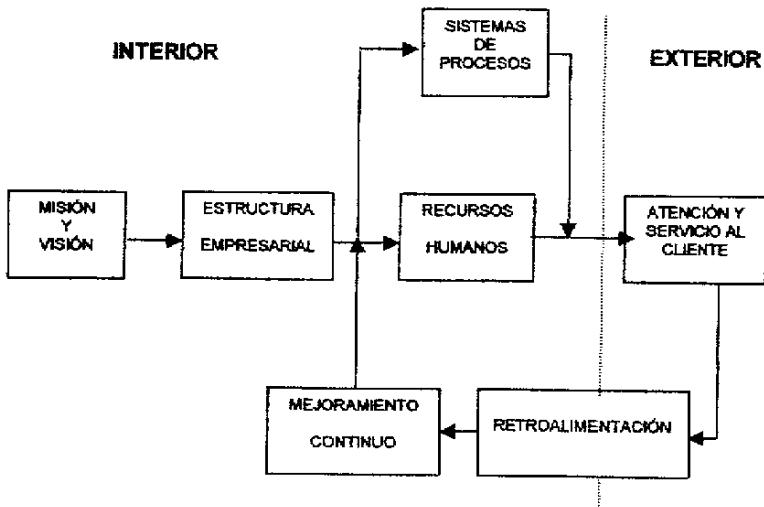
objetivo preciso: crear valor o mejorar el servicio y la atención al cliente.

- No desviarse y esforzarse en innovaciones de escasa calidad o que representen elevados costos para la empresa, que lejos de crear mejoras podrían llevarla a la quiebra.

El siguiente esquema muestra en forma gráfica como funciona el programa de satisfacción al cliente descrito anteriormente.

GRÁFICA 3

MODELO PARA UN PROGRAMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE



Los proveedores de servicios deben percibir como la calidad en el servicio y la atención al cliente, es con frecuencia el mejor y más rápido camino hacia el éxito

en los negocios; además, representa una ventaja competitiva sostenible. El marco presentado por las nuevas realidades de la globalización económica y de negocios, proporciona pautas para precisar los principales atributos que deben tener las empresas, para hacer frente a esos cambios. Uno de esos atributos que es fundamental y prioritario, es la actitud para enfocar situaciones, problemas y cambios, y derivar de ellos ventajas competitivas que les permitan permanecer en el mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. Debido a las características del servicio, principalmente la intangibilidad y su carácter perecedero, es muy importante que el cliente quede totalmente satisfecho para que se justifique el precio que ha pagado por ellos.
2. Un programa de satisfacción al cliente es una ventaja competitiva sostenible para las empresas que lo diseñan y desarrollan, ya que trabajan de dentro hacia fuera de la organización; para brindar un servicio de calidad que genera clientes satisfechos, aumentando con ello los beneficios económicos reales de las empresas.
3. Los programas de satisfacción al cliente corren el riesgo de quedarse en su etapa de diseño sin llegar a ser ejecutados, con lo que se convierte en una pérdida de tiempo y recursos.
4. La impresión que el cliente conserve del empresario se debe no sólo al exterior de ésta, sino a su desarrollo interno; basado principalmente en una cultura organizacional fundamentada en el servicio.
5. Obtener un servicio es para un cliente, más que el mero acto de consumo, una experiencia personal y psicológica, por lo que la calidad la juzgará en función a detalles experimentados, durante la prestación material del mismo.
6. La calidad de los servicios tiene una íntima relación con la cultura que posea la organización que los presta.

7. Si existe un programa de satisfacción al cliente basado en la misión de la empresa de capacitación, cualquiera que esta sea, y si este programa es elaborado en los niveles más altos de la organización, es fundamental desarrollarlo y darlo a conocer a todo nivel, para que a través de la experiencia y retroalimentación constante se perfeccione hasta convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

B. RECOMENDACIONES

1. Es vital el seguimiento del cliente y el contacto con éste después de prestado un servicio, para poder obtener información que retroalimente a la empresa y pueda ser utilizada para mejorar continuamente
2. El programa de satisfacción al cliente debe diseñarse partiendo de la misión y visión institucional, para que esté en función de los objetivos de la empresa y le apoye en su búsqueda de liderazgo y competitividad.
3. Lograr una cultura de servicio a través de un programa de satisfacción al cliente y construir a partir del mismo una ventaja competitiva sostenible, es un trabajo que requiere dedicación, esfuerzo conjunto y espíritu de grupo, por lo que cada empresa de acuerdo a sus características, debe procurar que todos sus colaboradores se involucren.
4. El cliente y el personal de la empresa se constituyen como el binomio básico del modelo propuesto de satisfacción al cliente, ya que sólo con la interacción de dichos actores, puede lograrse la satisfacción de ambos.
5. Con la elaboración de un programa de satisfacción al cliente, las empresas que brindan cualquier tipo de servicios, aseguran la satisfacción del mismo cuando éste percibe la calidad y el valor agregado que recibe por lo que paga.
6. La calidad en el servicio no debe verse como un maquillaje para la empresa, sino como un proceso continuo y permanente de mejoras, a través del conocimiento que se logra del cliente en las investigaciones de mercado.
7. La empresa debe procurar que su personal a todo nivel conozca el programa de satisfacción al cliente, a través de programas de capacitación elaborados y calendarizados cuidadosamente.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 ALONSO MARTÍNEZ, VICENTE Y BLANCO MARTÍNEZ, ADOLFO: "Cultura Organizacional y Calidad Total". Revista Alta Dirección Volumen XXV. Alajuela, Costa Rica. 1989.
- 2 ARIAS, MARÍA EUGENIA y CONDO, ARTURO: "El manejo de los recursos humanos y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible". Revista INCAE, VOL. VIII No. 2, Alajuela, Costa Rica, 1995.
- 3 ASOCIACION DE GERENTES DE GUATEMALA: "Volcándonos hacia el Socio". Guatemala, 1996.
- 4 BOWEN, DAVID y SCHNEIDER, BENJAMIN: "Los Recursos Humanos en la Calidad del Servicio". Ediciones Deusto, S.A., Alajuela, Costa Rica, 1993.
- 5 CHIAVENATO, IDALVERTO: "Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. Tercera Edición. México, 1988.
- 6 COWELL, DONALD W: "Mercadeo de Servicios". Legis Editores, S.A. Bogotá Colombia, 1991.
- 7 DALE CARNEGIE DE GUATEMALA: "Tecnología del Servicio I". Guatemala, 1993.
- 8 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: "Apuntes de Técnicas de Investigación Documental". Cooperativa de Servicios Varios. Guatemala, 1987.
- 9 GLEN, PETER: "It's not my Department". William Morrow and Company. New York, USA, 1992.
- 10 KOTLER, PHILIP: "Mercadotecnia". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México. 1989.
- 11 MARSHAL, LUCÍA: "Desarrollo de una Estrategia Económica Regional en Centro América". Revista INCAE, Volumen IX, Alajuela Costa Rica, 1996.
- 12 PICAZO MARTÍNEZ, LUIS y MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIAN: "Ingeniería de Servicios". Editorial Mc Graw Hill, interamericana de México. 1991.

- 13 RESTREPO GALLEGO, FRANCISCO: "Nuevas Organizaciones y Nuevas Empresas para el Siglo XXI". Fundación Proantioquia de Medellín, Medellín, Colombia, 1996.
- 14 SHEIN, EDGAR H.: "La Cultura Empresarial y el Liderazgo". Editorial AMACOM, New York, USA, 1989.
- 15 SILVERMAN GOLDZMER, LINDA: "Primero Estoy Yo". Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1990.

ANEXOS

BOLETA DE ENCUESTA

ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

La presente tiene por objeto la recopilación de una serie de datos para determinar que tan satisfecho está usted como cliente de la empresa que le presta servicios de capacitación, evaluar si sus necesidades están siendo tomadas en cuenta, si se cumple con sus expectativas y si hay comunicación entre usted como cliente y la empresa que le preste estos servicios.

Los datos que se obtengan serán utilizados para la elaboración del trabajo de tesis profesional denominado "Elaboración de un programa de satisfacción al cliente como una ventaja competitiva sostenible en las empresas de servicio".

De antemano le agradecemos toda la información que pueda proporcionarnos y nos comprometemos a manejarla confidencialmente.

ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS QUE SOLICITAN LOS SERVICIOS DE CAPACITACION

Responda a las siguientes preguntas:

01. Nombre de la empresa

02. Unidad administrativa

03. Puesto que desempeña

A continuación elija la respuesta que considere correcta y márquela con una X

04. Existe en su empresa un programa de capacitación bien establecido

si no

05. En caso positivo, ¿quién lo elabora?

a. Gerente de Recursos Humanos _____

b. Cada Gerente de área _____

c. Otros _____, explique

06. En caso negativo, ¿por qué no existe?

07. ¿Cómo maneja la capacitación?

08. Cuando usted solicita servicios de capacitación, que elementos toma en cuenta al momento de elegir una empresa determinada: (numérelos en orden de importancia)

a. Precio

- b. Atención al cliente
- c. Calidad del servicio
- d. Contenido y aplicación de los cursos
- e. Reputación de la empresa a elegir
- f. Imagen que proyecta la empresa a elegir
- g. Personal que imparte los cursos

09. Contacta usted con la empresa elegida, previo a que esta le preste el servicio, para evaluar si sus necesidades correspondan a lo que ella puede ofrecerle:

si no algunas veces

0. Mencione 5 elementos que a su consideración sean una ventaja de la empresa que le presta servicios de capacitación, comparándola con otras que usted conoce:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

Mencione 5 elementos que a su consideración sean una desventaja de la empresa que le presta servicios de capacitación, sean una desventaja de la empresa que le presta servicios de capacitación, comparándola con otras que usted conoce:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

1. Mencione los 5 problemas más frecuentes que se le presentan con la empresa que le presta servicios de capacitación.

- a. _____
- b. _____

- c. _____
- d. _____
- e. _____

13. ¿Le han solucionado estos problemas?

si

no

algunas veces

14. ¿Cuándo la empresa que le presta servicios de capacitación soluciona los problemas, de que manera lo hace?

a. De manera pronta y eficiente

b. Deficientemente

c. Otros

15. ¿Evalúa esta empresa que tan satisfecho quedó usted con el servicio?

si

no

algunas veces

16. ¿De qué manera lo hace?

a. Entrevista personal

b. Encuesta

c. Entrevista telefónica

d. Otros

17. Mencione 5 aspectos que le gustaría que la empresa de capacitación mejorara o cambiara:

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____