

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación**

**SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE COMUNICACIONAL**

Trabajo de tesis presentado por:

**STEPHANY MELLISSA PINEDA MORATAYA**

Previo a optar al título de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesor de Tesis:

Lic. Guillermo Ballina Talento

Guatemala, agosto de 2014

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

## **CONSEJO DIRECTIVO**

### **Director**

Licenciado Julio Moreno Sebastián

### **Representantes Docentes**

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

### **Representantes Estudiantiles**

Pub. Carlos Alberto León Cantón

Pub. William Joseph Mena Argueta

### **Representante Egresado**

M.A. Michael González Batres

### **Secretaria Administrativa**

M Sc. Claudia Molina

### **Tribunal Examinador**

Lic. Guillermo Ballina, presidente

Lic. Julio Sebastián, revisor

Licda. Rosa Idalia Aldana, revisora

Lic. Nery Bach, examinador

M.A. Wangner Díaz, examinador

M.A. Rossana Estrada, suplente



s/n

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 03 de julio de 2013  
Dictamen aprobación 101-13  
Comisión de Tesis

Estudiante  
**Stephany Mellissa Pineda Morataya**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Pineda**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.5 del punto 1 del acta 10-2013 de sesión celebrada el 03 de julio de 2013 que literalmente dice:

**1.5 Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (a la) estudiante *Stephany Mellissa Pineda Morataya*, carné 200820599, el proyecto de tesis: *SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL*. B) Nombrar como asesor(a) a: *Licenciado Guillermo Ballina*.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

## Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 23 de agosto de 2013.  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 65-2013

Estudiante

**Stephany Mellissa Pineda Morataya**

Carné **200820599**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Pineda**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

Lic. Guillermo Ballina, presidente(a).  
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a)  
Lic. Julio Sebastián, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
**Lic. Julio E. Sebastián Ch.**  
Director ECC



  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.  
Larissa  
Archivo.  
AM/JESCH/Eunice S.



## Autorización informe final de tesis por terna revisora

Guatemala, 11 de febrero de 2014

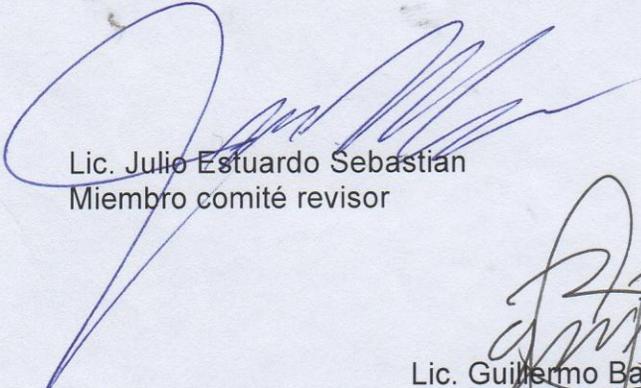
M.A.  
Aracelly Mérida  
Coordinadora,  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio de Bienestar Estudiantil  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimada M.A. Aracelly Mérida

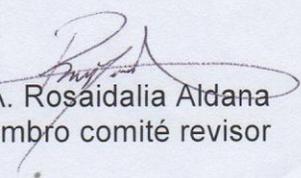
Atentamente informamos a usted que el(la) estudiante STEPHANY MELLISSA PINEDA MORATAYA, carné 2008-20599, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL.

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

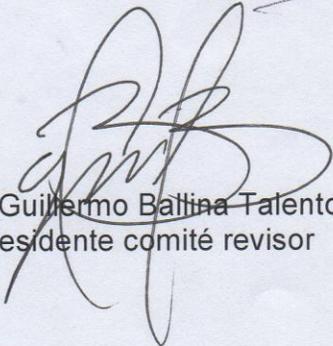
### **ID Y ENSEÑAD A TODOS**



Lic. Julio Estuardo Sebastián  
Miembro comité revisor



M.A. Rosaidalia Aldana  
Miembro comité revisor



Lic. Guillermo Ballina Talento  
Presidente comité revisor



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

Guatemala, 27 de febrero de 2014.  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 22-2014

Estudiante  
**Stephany Mellissa Pineda Morataya**  
Carné **200820599**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Pineda**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título **SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL**, siendo ellos:

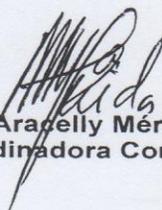
Lic. Guillermo Ballina, presidente(a)  
Lic. Julio Sebastián, revisor(a).  
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a)  
Lic. Nery Bach, examinador(a).  
M.A. Wangner Díaz, examinador(a).  
M.A. Rossana Estrada, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

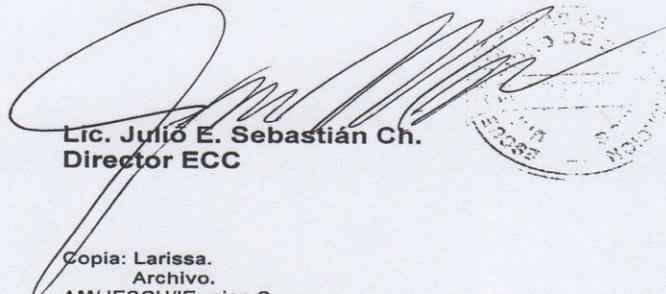
Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



  
**Lic. Julio E. Sebastián Ch.**  
Director ECC

Copia: Larissa.  
Archivo.  
AM/JESCH/IEunice S.



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación**

Guatemala, 07 de agosto de 2014.  
**Orden de impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 40-2014

Estudiante  
**Stephany Mellissa Pineda Morataya**  
Carné **200820599**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Pineda**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: **SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE COMUNICACIONAL**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



*M.A. Aracely Mérida*  
**M.A. Aracely Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis

*Lic. Julio E. Sebastián Ch...*  
**Lic. Julio E. Sebastián Ch...**  
Director ECC



Copia: archivo  
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)

## Dedicatoria

### ***A Dios***

No hubiera sido posible llegar hasta acá sin en el amor incomparable e inagotable de Dios, sin duda ha puesto cada parte del rompecabezas de mi vida en su lugar. Lo que soy se lo debo a Él.

### ***A mi mamá***

Por ser la palabra de aliento, la tranquilidad en días de tormenta, la fuerza en los momentos más difíciles, el apoyo incondicional, mi mejor amiga, mi mayor ejemplo y la representación de Dios en la tierra. Este logro es más suyo que mío.

### ***A mi papá***

Gracias por darme la vida, por su amor, por los consejos y por guiarme en cada decisión importante de mi vida.

### ***A mis hermanos***

Por su cariño incondicional en cada etapa de mi vida, sin ustedes mi vida no sería la misma.

### ***A mi familia***

Gracias por estar siempre presente y por compartir cada momento trascendental en mi vida. Los amo infinitamente, especialmente a mi Tía Ligia.

### ***A mis amigos***

Efra, Lily, Bea, Romeo, Julie, sin ustedes esta aventura no hubiera tenido sentido, gracias porque más que compañeros de universidad se convirtieron en amigos de por vida. A mis amigos que se han convertido en hermanos, no de sangre pero sí por decisión, Ana, Madelyn, Andrea, Ilse, Pao, Saskia, Jeaneth les agradezco por estar siempre ahí. Y a ti por cambiar mi mundo y ser la vida que me dio vida.

### ***A mi asesor***

Por ser una persona clave en el éxito de mi carrera, por estar en el momento justo, asesorarme con el cariño de un amigo y no dejarme desistir en ningún momento.

***A mis profesores***

Licenciado Julio Moreno Sebastián, por darme su confianza, por sus consejos invaluable y por creer en mí desde mis primeros días en la Escuela. Máster Amanda Ballina, gracias por aceptarme con tanto amor, por ser inspiración y por apoyarme en cada parte del proceso. Especial agradecimiento a M.A. Aracelly Mérida, Dr. Jairo Alarcón.

***A la Escuela de Ciencias de la Comunicación y Universidad San Carlos de Guatemala***

Por acogerme dentro de sus aulas y permitir mi formación profesional.

*Para los efectos,  
únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.*

## Índice

### Capítulo I.

#### Anotaciones preliminares

1.1	Resumen	5
1.2	Introducción	7
1.3	Antecedentes	8
1.4	Justificación del tema	10
1.5	Descripción y delimitación del tema	10
1.6	Objetivos	11
	1.6.1. Objetivo general	
	1.6.2. Objetivos específicos	

### Capítulo II.

#### 2. Comunicación Eficaz

2.1	La Comunicación y sus Elementos	12
2.2	Comunicación Eficaz	13
2.2.1.	Comunicación verbal	14
2.2.1.1.	Tono de Voz	14
2.2.2.	Comunicación no verbal	15
2.2.2.1.	Empatía	16
2.2.2.2.	Impacto de la Empatía en el Servicio	17
2.2.2.3.	Lenguaje Kinésico y Corporal	17
2.2.2.4.	Escucha Activa	19
2.2.2.5.	Parafraseo	20
2.2.2.6.	Percepción	21
2.2.2.7.	La Actitud	22

### Capítulo III.

#### 3. Conociendo a al Cliente

3.1 ¿Quién es el cliente?	24
3.1.1. Clientes Externos	27
3.1.2. Clientes Internos	28
3.2. Tipos de Clientes	29
3.2.1. El cliente difícil	30
3.2.2. El cliente amigable	30
3.2.3. El cliente impaciente	30
3.2.4. El cliente sabelotodo	31
3.2.5. El cliente minucioso	31
3.2.6. El cliente desconfiado	31
3.2.7. El cliente indeciso	31
3.3 Expectativas	33
3.4. Manejo de Crisis	36
3.4.1. Quejas	37
3.4.2. Atención adecuada de quejas	37

### Capítulo IV.

#### 4. Calidad en el Servicio

4.1. Definiciones de Servicio	39
4.1.1. Características del buen servicio	42
4.2. Definición de Calidad	43
4.2.1. Estándares de Calidad	44
4.3. La Calidad y el Servicio	44
4.4. La estrategia de orientación al cliente	46
4.5. Factores determinantes de la calidad de los servicios	47
4.6. Momentos de la verdad	49
4.6.1. Momentos estelares	50
4.6.2. Momentos amargos	50

4.6.3. Momento crítico de verdad	50
4.7. Costes de no dar calidad al cliente	50
4.8. Importancia del servicio al cliente	51
4.9. Instrumentos de Medición del Servicio al cliente	52
4.9.1. SERVQUAL	53
4.9.2 Encuestas	57
4.9.3. Focus group o grupos de enfoque	58
4.9.4. Contacto directo con clientes	58
4.9.5. Buzón de quejas y sugerencias	59
4.9.6. Internet	59
4.9.7. Base de datos propios de la empresa	60
4.10. Elementos para mantener la Calidad en el Servicio	60
4.10.1. Capacitación y entrenamiento	61
4.10.2. Remuneraciones, premios y reconocimientos	62
4.10.3. Motivación del personal	62
4.10.3.1 Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización	63
<b>4.10.3.2.</b> Demostrar que son importantes para la empresa	63
<b>4.10.3.3.</b> Buscar compromiso e identificación con la Empresa	64
<b>4.10.3.4.</b> El empleado es útil y necesario	64
<b>4.10.3.5.</b> Evitar la rutina	65
<b>4.10.3.6.</b> Crear equipos de trabajo e incentivar las reuniones grupales	65
<b>4.10.3.7</b> Mejorar las condiciones y el ambiente laborales	66
4.10.4. Evaluación del desempeño	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias Bibliográficas	69
Electrográficas	73

## **Capítulo I. Anotaciones Preliminares**

### **1.1 Resumen**

Para poder definir el servicio al cliente se debe partir desde un plano comunicacional, en el cual se identifique que la eficacia de la comunicación, radica en factores como: la escucha activa, el lenguaje no verbal, la empatía, entre otros. El proceso de comunicación de manera eficaz es la base de este proyecto para que todo servicio que se proporcione al cliente sea exitoso, en el segundo capítulo se tratarán los temas básicos acerca del proceso comunicacional para una mejor comprensión.

Conocer a los clientes es esencial, y esto es posible solamente a través de la comunicación, puesto que a partir de este conocimiento ellos mismos establecen la forma en que desean ser atendidos, por ejemplo para atender a un cliente difícil, no se utilizan las mismas técnicas o procedimientos que para atender a un cliente indeciso, en el capítulo III, se describen los tipos de cliente y cómo se debe de atender las solicitudes que ellos hagan. Para ello se requiere de una dinámica diferente, enfrentar la situación y no participar en las emociones del cliente para que la calidad del servicio se siga reflejando y que las crisis sirvan de modelo de experiencia para mejorar el servicio tomando en cuenta la comunicación como base.

En una organización que trabaja respetando la filosofía de la calidad del servicio, el protagonista principal es el cliente, aunque todas las personas que son parte de ésta, sean responsables de los resultados. El objetivo de una organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que realizan los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas marcan la diferencia en la prestación del servicio por lo que deben poner en práctica sus habilidades personales y técnicas. El servicio al cliente es el elemento diferenciador entre una organización y otra, que logrará la fidelización de sus clientes.

La fidelización de clientes se logra por dos factores la calidad y el servicio, ya que por ejemplo un establecimiento puede tener gran cantidad de productos a disposición de clientes potenciales, pero no hay un incremento en las ventas, puesto que quienes se encargan de hacer la venta final no poseen una cultura de servicio, mientras que hay otras organizaciones en las cuales el servicio al cliente es muy apreciado, a pesar de no ser grandes distribuidores. La cultura de servicio es el factor determinante que los hace crecer y posicionarse; Por lo que en el capítulo IV, se define el servicio y la calidad y se plantea que estos no pueden ni deben estar separados.

A su vez la calidad hace que los clientes no deseen buscar otra organización puesto que el costo de conseguir un cliente nuevo es mucho mayor que el costo de mantener a los clientes existentes. De acuerdo con esto las organizaciones realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, un cliente satisfecho se convierte en una estrategia de promoción efectiva ya que los comentarios de un cliente fidelizado atrae a clientes potenciales que cuentan con referencias de excelencia en el servicio.

Los elementos para poder proporcionar un servicio al cliente de calidad son varios, pero hay un factor de suma importancia para que esto sea posible y esto se logra solamente a través del recurso humano, que son los encargados de proporcionar el servicio, y son la voz de la organización.

Existen muchas formas de mantener motivados a los colaboradores, a fin que el servicio que prestan no se convierta en algo monótono y que esto perjudique el prestigio de la empresa ante sus consumidores. Estos elementos se describen en la parte final de esta monografía.

## 1.2 Introducción

La clave para conservar a un cliente, no radica solamente en satisfacer sus necesidades, se debe exceder las expectativas del cliente con mejores productos y servicios, pero el elemento diferenciador y clave para cualquier organización es la calidad en el servicio al cliente. Las organizaciones que están preparadas para satisfacer necesidades y a la vez brindar un buen servicio al cliente, son más competitivas que aquellas que no lo están.

Sin una cultura de servicio en la organización, no se puede mantener una relación duradera con la calidad y el servicio. La única manera de hacer del servicio una parte permanente de la realidad, es convirtiéndola en una parte permanente de la atmósfera de la organización.

Para que una organización tenga una atmósfera en donde el servicio sea lo primordial es necesario el trabajo en equipo y cooperación por parte de toda la organización para asegurar que la calidad de servicio siempre sea alta. Todas las personas que conformen la organización deben comprender que son parte del éxito de la misma, no solamente quienes traten directamente con los clientes. El servicio y la calidad deben iniciar desde la jerarquía más alta, tomando en cuenta a los clientes internos que son la parte medular de la organización.

Con la siguiente investigación, se hace referencia al cliente, no solo como la persona que adquiere un producto o servicio con fines comerciales o de lucro, el cliente será cualquier persona que reciba o requiera un servicio, como la relación de entre un alumno y un profesor, un jefe y un subalterno; es decir cualquier relación interpersonal que conlleve un servicio a cambio.

### 1.3 Antecedentes

El Servicio inicia desde la época primitiva, en donde las personas proporcionaban su mano de obra a cambio de alguna prestación ya fuera en especie o monetaria. El esquema de trabajo dictaba que solamente la gente de escasos recursos prestaba sus servicios a gente acaudalada, esto era un proceso impuesto de manera tradicional, no era algo opcional. Con el transcurso del tiempo la evolución económica hizo que el intercambio de productos y los modelos de servicio fueran más dinámicos, además la competencia permitió que existieran diversos productos y servicios.

La competencia creó distintas categorías, sin embargo para poderse diferenciar los comerciantes se vieron en la necesidad de darle un plus a lo que vendían; esto no estaba ligado directamente al producto o servicio pero sí era un factor determinante en la decisión de compra. (Evans, 2005: 37)

Este diferenciador podía ser la presentación del producto, la rapidez en la prestación del servicio o el trato hacia el comprador. Los comerciantes reinventaban la manera de vender ya que de eso dependía que los compradores no decidieran por la competencia.

Con el surgimiento de las bases de datos se facilitó el acercamiento a los clientes, mientras que antes era un servicio o una atención masiva, a partir de ese momento el servicio se convirtió más personal y directo y permitió que las necesidades de los clientes fueran cubiertas de una manera más eficiente. (Cobra, 2000: 55)

A principios de los 90's los comerciantes se preocuparon de no solamente coleccionar información de sus clientes sino también lograr un proceso de dos vías, un proceso de comunicación, en el cual agradecían la lealtad de los consumidores

por medio de incentivos o bonificaciones, de esta manera creaban fidelidad de parte de los consumidores.

El servicio al cliente se convirtió en una de las herramientas más importantes para mantener a los clientes y no solamente eso, propició que los clientes existentes pudieran atraer a clientes potenciales no solamente por la calidad del producto o servicio sino por la calidad del trato que se les proporciona que hace que lo que adquieren sea aún más atractivo. (Arellano, 2002: 72)

En la actualidad vivimos en un mundo lleno de estrés y situaciones poco satisfactorias por este motivo estamos ávidos a ser consentidos y obtener un buen trato; por esto mismo las personas se han vuelto cada vez más exigentes en cuanto al servicio que se recibe.

El Instituto Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) fijó estándares para el servicio al cliente, entre estos podemos encontrar la empatía; que significa entender las necesidades de la otra persona, la escucha activa, las expresiones corporales; en síntesis una comunicación efectiva. (Parasuraman, 1985: 45)

#### **1.4 Justificación del tema**

El servicio al cliente se ha convertido en una de las herramientas principales de la comunicación, por ello es importante su estudio así como su descripción a través de los temas que lo conforman.

Se ha encasillado al Servicio al Cliente como una herramienta utilizada solamente para productos, servicios o instituciones, sin embargo el servicio al cliente puede abarcar otras áreas como las relaciones interpersonales y otras entidades que no necesariamente tienen fines de lucro.

Con el Tema de Servicio al Cliente desde un enfoque multidimensional se pretende ampliar el conocimiento de manera que el mismo permita tener, una perspectiva distinta de lo hasta ahora planteado.

Es importante para la institución puesto que aporta información reciente del tema a través de una compilación de autores lo que contribuye a la actualización de la ciencia social que es la comunicación.

#### **1.5 Descripción y Delimitación del Tema**

La siguiente investigación es una recopilación de información bibliográfica actualizada sobre las maneras de proporcionar servicio al cliente de calidad, está realizada de forma organizada para que sea utilizada como una guía de referencia. Es la redacción de una monografía descriptiva del Servicio al cliente como herramienta de la comunicación que está estructurada por capítulos.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Describir el servicio al cliente desde un enfoque multidimensional, como una herramienta no solamente para vender un servicio o producto sino como una herramienta comunicacional para mejorar las relaciones interpersonales.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Describir la comunicación, y los elementos necesarios para obtener una comunicación efectiva en el Servicio al Cliente.
- Detallar el tipo de clientes que existen y cuál es la manera más adecuada de proporcionar un servicio.
- Especificar qué es Calidad en el Servicio, su reciprocidad y la importancia de los mismos dentro de una organización.
- Enunciar los instrumentos para la medición del Servicio al Cliente.
- Proporcionar herramientas que ayuden al mantenimiento de la calidad en los servicios dentro de una organización.

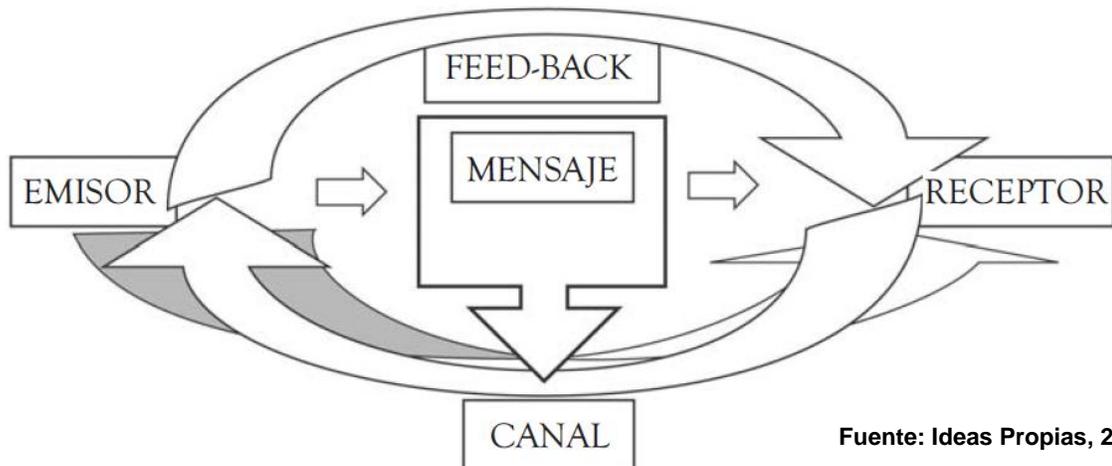
## Capítulo II. Comunicación Eficaz

### 2.1 La Comunicación y sus Elementos

La comunicación tiene un papel fundamental entre las personas en su vida habitual. En la atención al cliente, la empresa se comunica con sus clientes a través de su personal. Cuando la empresa se comunica con sus clientes, generalmente a través de la palabra hablada, no sólo transmite la información concreta relativa a la situación y producto o servicio específico, sino además todos los valores y creencias que constituyen la cultura de la organización.

Considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la organización, ya que toda organización que desee permanecer necesita tener clientes fieles, es en la ésta donde la comunicación adquiere especial relevancia. (Ideas propias, 2004: 6).

El concepto de comunicación se basa en la simplicidad del siguiente modelo:



Fuente: Ideas Propias, 2004: 6

Esa transmisión de información, generalmente a través de la palabra, puede ir en ambos sentidos, es decir, se produce un intercambio de mensajes alternándose los papeles de emisor y receptor, es lo que se llama retroalimentación o feedback.

En el modelo de comunicación se tiene por una parte los sujetos, es decir, quién comunica y a quién lo comunica; son emisor y receptor respectivamente, uno habla y el otro escucha. Puede tratarse de una comunicación entre personas particulares o entre organizaciones, si ambos o unos de los sujetos representan a una empresa o institución. Cuando se trata con clientes es posible que el producto o servicio sea adquirido por un consumidor final o por una empresa, distribuidora, etc. (Ideas Propias, 2004: 7)

“Por otra parte se tiene el objeto de la comunicación o contenido de la comunicación que se denomina mensaje. El tercer elemento es el medio a través del cual se transmite el mensaje, que se denomina canal”. (William, 1995: 6)

En servicio al cliente se trata básicamente de la palabra, que puede ser oral o escrita y que tendrá unos significados conocidos y compartidos por ambos interlocutores para que dicha comunicación llegue a buen fin. (Restrepo, 1996: 35)

## **2.2 Comunicación Eficaz**

Hablar de comunicación eficaz, es hablar de una comunicación fluida, donde no se presenten ruidos y el mensaje se entregue intacto al receptor. “La eficiente gestión de la comunicación debe estar encaminada en posicionar los productos y servicios que una empresa o institución ofrece en el mercado y en que se pueda diferenciar de la competencia”. (Restrepo, 1996: 31)

La comunicación, entonces cumple una importante función ya que es el mecanismo mediante el cual, se ofrece no solo información, sino también que se interactúa con el público objetivo. La atención a nuestro cliente dependerá entonces de las políticas de comunicación que la empresa o institución determine.

Cuando se comunica con alguien no solamente se emite un mensaje, también se recibe una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. (Arellano, 2000: 15)

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación: **La comunicación verbal**, que es todo aquel mensaje que se envía al receptor a través del lenguaje hablado. **La comunicación no verbal**, que es todo aquel mensaje que se envía sin expresar ninguna palabra.

### **2.2.1. Comunicación verbal**

Comunicación que se da mediante el uso de la voz y las palabras adecuadas. Puede ser interactiva. Entre las técnicas de comunicación verbal más utilizadas en cualquier empresa o institución, se encuentran:

#### **2.2.1.1. Tono de Voz**

“Es importante adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias para establecer una relación de coherencia, entre “lo que se dice” y la forma en “cómo se dice”, el tono de voz puede expresar diferentes emociones, incluso el estado de ánimo del emisor o interlocutor”. (Lira, 2009: 47)

A continuación se describe lo que los diferentes tonos de voz pueden llegar a expresar en específicamente en escenarios del servicio al cliente:

- Tono cálido: Amabilidad y empatía: sonrisa; refleja una actitud positiva de disposición a la ayuda; se utilizan en la presentación y en la despedida, su objetivo es transmitir una imagen agradable tanto al comienzo de la conversación como al final.
- Tono tranquilo: Pausado, calculado; refleja una actitud de control, de dominio de la situación, se utiliza fundamentalmente para desviar objeciones y para tratar reclamaciones, su objetivo es transmitir tranquilidad ante interlocutores que elevan el tono de voz o hacen una queja en tono fuerte.
- Tono persuasivo: Entusiasta y convincente; refleja una actitud resuelta, de convencimiento propio, se utiliza para establecer un compromiso con el interlocutor. Su objetivo es la aceptación de ese compromiso por parte del interlocutor.
- Tono sugestivo: Caracteriza y expone, refleja una actitud dirigida a la sugerencia, al consejo, se utiliza este tono cuando se quiere argumentar en base a características o ventajas de una idea, servicio o empresa, su objetivo es aproximar al interlocutor, a punto de vista personal, evitando la sensación de compromiso.
- Tono seguro: Directo, serio; refleja una actitud de profesionalismo y seriedad, se utiliza para sondear necesidades o potencial, para la obtención de datos, el objetivo es conseguir la información necesaria para ofrecer una la solución, idea o servicio adecuado. (Lira, 2009)

### **2.2.2. Comunicación no verbal**

Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse. El servicio tiene la característica de ser presencial e interactivo, entonces, cobra aun mayor importancia el hecho de no solo comunicar a través de palabras, sino también a través del lenguaje corporal.

La comunicación no verbal está constituida por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc. En muchos estudios se ha comprobado que el mensaje se comunica mucho más por el impacto del lenguaje corporal que a través del contenido y significado de las palabras, por lo que debe ser cuidado. (Estrada, 2007: 20). Entre los elementos del lenguaje no verbal más utilizados podemos encontrar:

### **2.2.2.1. Empatía**

La empatía es la capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de los demás y compartir sus sentimientos. No es necesario pasar por vivencias iguales para interpretar mejor a los que nos rodean, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona quiere transmitir y hacer que se sienta comprendida.

Esta empieza a ampliarse en la infancia. Los padres son los que resguardan las expectativas afectivas de los hijos y les enseñan no solo a expresar los propios sentimientos, sino a descubrir y vislumbrar a los demás.

La empatía debe tenerse en cuenta en la atención al cliente. Es una herramienta trascendental para conocer las expectativas e impresiones del público y, consecuentemente, actuar en forma asertiva y oportuna.

No es un proceso largo, a veces solo toma un momento comprender lo que el cliente está viviendo: "Yo entiendo por qué se siente de esa manera" o "también me sentiría de esa forma si estuviera en su situación".

La persona que atiende al público aplica la empatía cuando escucha el significado oculto de lo que este está diciendo, al reconocer la emoción y, además, cuando ofrece asistencia. Es pertinente cuando se trata de un comprador irritado o alterado. Cuando los consumidores son emocionales, es difícil que actúen racionalmente debido a la forma en que está estructurado el cerebro humano.

La empatía permite calmar a un sujeto emocional, reconociendo sus inquietudes. Es muy poderosa porque difunde la emoción. (Pérez, 2011. Empatía y Calidad en la Atención al Cliente, disponible en: <http://www.generacion.com/magazine/1715/empatia-calidad-atencion-al-cliente>)

#### **2.2.2.2. Impacto de la Empatía en el Servicio**

Cuando el cliente se siente comprendido y que su necesidad es importante, estamos construyendo la satisfacción del cliente, así como su fidelidad. Se logra que se sienta comprometido emocionalmente y piense en el buen trato brindado al buscar nuevos servicios o productos. Estamos reflejando que la Organización se esmera en satisfacer a sus clientes. (Denton, 1991)

#### **2.2.2.3. Lenguaje Kinésico y Corporal**

El lenguaje corporal incluye movimientos, postura, posición sedente, uso de brazos, expresión facial, movimiento ocular, apretón de manos, forma de andar, distancia física con las personas, vestido, etc., los gestos habituales, que normalmente pasan inadvertidos, son muy importantes.

#### **Ejemplo del Lenguaje corporal consciente:**

- El puño en alto, cerrado: podría tomarse como una amenaza.
- La mano o un dedo alzado: indicación de que se desea tomar la palabra.
- Llevarse un dedo a los labios: “Shhh, no hagas ruido”.
- Señalar el reloj: “Es hora de terminar con esto”.
- Llevarse una mano a la oreja: “¡Habla más alto, no te oigo”.

#### **Ejemplo del Lenguaje corporal inconsciente:**

- Dilatación de la pupila cuando crece el interés.
- Hombros alzados cuando se está tenso.
- Tocarse la nariz o la boca cuando se duda.

- Inclinar la cabeza hacia un lado cuando se está interesado.

**Ejemplo de la posición de la cabeza y los hombros:**

- Los hombros alzados, la cabeza agachada y los labios caídos indican que el cuerpo es cauteloso, tenso, negativo o incluso hostil.
- La cabeza erguida puede significar franqueza, interés, actitud triunfante, control de la situación.
- La cabeza agachada puede indicar dudas, frustración, conformismo, desagrado, miedo e inseguridad.
- La cabeza inclinada hacia un lado puede significar interés, curiosidad o posible coqueteo.

La posición de la cabeza y de los hombros debe interpretarse al mismo tiempo para hacerse una idea de la tensión de una persona o de su espontaneidad o escepticismo, su satisfacción o su inconformidad y también de su grado de control sobre la situación. (Lira, 2009: 40)

“Sin dejar de lado que mientras se descifra el lenguaje corporal de los clientes, ellos interpretan también el de quien los atiende”. (Lira, 2009: 49). Como persona que trabaja de cara al público, constantemente se es juzgado por el rostro, la voz y el lenguaje corporal. Si, por ejemplo, se encoge de hombros, se agacha la cabeza, se muestra impaciente, se habla en un tono cansado, aburrido o enojado, los clientes pueden pensar:

- Que no le gusta el trabajo
- Que se sufre de mucho estrés
- Que no se tiene la situación bajo control
- Que no respeta a los demás
- Que no quiere ayudarles, y cuando lo hace, es sin voluntad.

#### 2.2.2.4. Escucha Activa

La comunicación no estaría completa si nos concentráramos solo en la forma como emitimos un mensaje. También es necesario fortalecer los hábitos de escucha, a través de por ejemplo la técnica SIER (Sentir, Interpretar, Evaluar, Responder, tomado de El Arte de Escuchar). (Torralba, 2008: 25)

**a) Sentir:** Oír es la parte física del proceso de escuchar, en la que el oído siente las ondas sonoras. Se seleccionan sonidos perceptibles y se marcan diferentes niveles de sensibilización. (Torralba, 2008: 25)

**b) Interpretar:** Es entender (altamente selectiva). Se interpreta desde las creencias y suposiciones personales, que muchas veces no son compatibles con las del interlocutor. Por ello, aun cuando se entienda el idioma, no siempre se comprenderá. (Torralba, 2008: 25). De ahí que resulte tan importante el feedback en la comunicación, para asegurarse la recepción y sobre todo la comprensión del mensaje. Generalmente los malentendidos ocurren por descuido, por distorsión afectiva, por fatiga o por no escuchar.

**c) Evaluar:** Es valorar lo que se escucha (decidir cómo emplearlo). Es un acto de apreciación de lo oído y entendido en función de los intereses y características personales. (Torralba, 2008: 26)

**d) Responder:** Es hacer conocer a la otra parte qué se ha comprendido de lo que se ha transmitido. En función de la evaluación se da una respuesta de atención completa que supone receptividad, entendimiento y respeto, sin ser necesario el acuerdo. (Torralba, 2008: 26)

“La escucha activa permite conocer exactamente la situación o necesidad del cliente”. (Rugeles, 2007: 13) Por ejemplo, mantener silencio mientras el cliente habla, no interrumpir, sostener el contacto visual con el cliente.

Entre los errores más comunes que se cometen al dar servicio al cliente, es oír, y no escuchar al cliente, puesto que oír, es percibir con el sentido del oído las palabras que se hablan mientras que escuchar involucra los otros cuatro sentidos para ayudarnos a entender las palabras que se dicen; si solo oímos, el cliente podría percibir que su presencia no es valiosa o es de poca importancia, incluso se podrían cometer errores a la hora de procesar las peticiones de los clientes.

La escucha activa va más allá de oír las palabras que se hablan, escuchar significa pensar en el mensaje para entender de manera clara y completa, esto requiere oír las palabras, observar el tono de voz, el estado anímico, y cualquier otra señal que complementa el mensaje. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona. (Marcuello García, Angel. [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml))

#### **2.2.2.5. Parafraseo**

“El parafraseo es considerado un arte, pues no se trata de repetir lo que el cliente ha dicho, se trata de resumir la información recibida del cliente, a fin de confirmar o chequear si escuchó lo que el cliente plantea”. (Rugeles, 2007: 13)

Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se

está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Entiendo que lo que usted desea es...?”.

#### **2.2.2.6. Percepción**

La percepción en la comunicación es el acto de darse cuenta de las características del otro. Se debe percibir la forma de ser de la otra persona y adaptarse a ella, y no al revés. Solo formulando preguntas y escuchando con atención se puede entender lo suficientemente bien las necesidades del interlocutor para ofrecerle soluciones adecuadas.

Todos los factores de la vida se entremezclan para hacer que cada persona perciba de una forma determinada. “La percepción también permite entablar diversos canales de comunicación, ya que esta no solo es verbal”. (Estrada, 2007: 18)

La percepción también se puede definir como el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información, a fin de darle significado. “Es la visión de la realidad que una persona tiene y variará en función de sus circunstancias”. (William, 1995: 17). Como se mencionaba en el párrafo anterior en el proceso de percepción se distinguen tres fases:

- **Selección:** El individuo percibe parte de los estímulos que recibe de acuerdo con sus características personales, es decir, que interviene, aunque sea de forma inconsciente seleccionando los mensajes que le llegan. Generalmente los individuos perciben de forma distorsionada los mensajes, captando sólo los aspectos agradables o los que responden a sus necesidades e intereses.

- **Organización:** Los estímulos seleccionados se organizan y clasifican en la mente del individuo configurando un mensaje. La escuela de la Gestalt estableció unos principios de organización de los estímulos según el agrupamiento, contraste, ambigüedad, etc...
- **Interpretación:** Esta frase proporciona significación a los estímulos organizados. La interpretación depende de los factores internos de la persona, de su experiencia e interacción con en el entorno.

Por tanto, la respuesta del cliente ante un determinado producto o servicio va a depender de cómo éstos sean percibidos. Así, las empresas o instituciones orientadas al servicio al cliente deben conocer la importancia que tiene el concepto de percepción para explicar tanto las demandas de los consumidores como las acciones de la empresa destinadas a satisfacerlos. (Desatnick, 1989)

#### **2.2.2.7. La Actitud**

“La actitud es un estado mental influenciado por experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas. La actitud que se transmite será la que generalmente se recibirá”. (Lira, 2009: 49)

Actitudes mentales básicas:

1. YO estoy BIEN- TU estas BIEN: Los que adoptan esta actitud aceptan de forma básica y realista la importancia relativa de la gente, incluidos ellos mismos. Conocen su valía y espera que los demás cooperen. Trabajan de manera constructiva tanto en solitario como en grupo.

2. YO estoy BIEN- TU no estás BIEN: Esta actitud básica a menudo se encuentra en personas que fueron maltratadas en su infancia. Se observa una tendencia a

culpar a los demás y a hacerles quedar mal, o a intentar deshacerse de ellos humillándolos, importunándolos, prestándoles un mal servicio, etc.

3. YO NO estoy BIEN- TU estas BIEN: Esta actitud se identifica a menudo en personas que se sienten incapaces e insignificantes en comparación con los demás. Con frecuencia intentan evitar a los demás, o vivir como parásitos de personas fuertes. Suelen ser depresivas.

4. YO NO estoy BIEN- TU NO estas BIEN: Esta actitud básica puede hacer que las personas se desesperen y pierdan el interés por la vida. Se trastornan, son muy depresivas e imprevisibles. Tienden a moverse en círculos sin llegar a parte alguna. (Lira, 2009: 32)

Como prestador de servicio, es bueno esforzarse activamente para ayudar y alentar a los clientes y colegas que no parecen tener la mejor actitud, por ejemplo dándoles atención y procurando que, cuando se trata de una queja, no tomen una actitud problemática. (Lira, 2009: 32)

Escuchar también ayuda a identificar actitudes básicas y a ser suficientemente flexibles para aceptarlas.

Para lograr una actitud positiva es necesario:

- Presta atención a los demás, para aprender no para criticar
- Pensar siempre en positivo.
- Simplificar las cosas y eliminar obstáculos y distracciones
- Evitar a las personas con mala actitud, puesto que ésta se contagia
- Compartir la actitud positiva con la demás personas
- Enfocarse en las ventajas en lugar de las desventajas.

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. “La cultura de

servicio incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver". (Pérez, 2006: 7)

## Capítulo III. Conociendo a al Cliente

### 3.1 ¿Quién es el cliente?

El cliente es una persona impulsada por un interés personal y que tiene la opción de recurrir a una organización en busca de un producto o servicio, o bien de ir a otra institución.

“A esta persona la encontraremos no solo en el campo comercial, empresarial o institucional, sino también en la política, en la vida diaria, cuando somos pasajeros, estudiantes, pacientes; ellos son los clientes o público usuario según sea el caso, que busca satisfacer una necesidad”. (Estrada, 2007: 15)

“También se puede definir al cliente como la persona o entidad que presenta un requerimiento a quien se le detectan o anticipan necesidades las cuales deben ser satisfechas para un beneficio común”. (Estrada, 2007: 16)

“Es la persona más importante en la organización y respetable a nivel personal o de negocios. Presenta sus necesidades las cuales se deben satisfacer, es parte de las operaciones comerciales o laborales. Es a quien se debe satisfacer con rentabilidad”. (Desatnick, 1989: 58)

“Es una persona que no depende de la institución. Por el contrario la institución depende él, no es una interrupción en el trabajo, es la parte esencial del servicio; no es ningún extraño. Un cliente no es sólo dinero en caja, o estadísticas”. (Rugeles, 2007: 5) Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.

“El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados”. (Cobra, 2000: 17). Se trata de la persona que recibe los

productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades.

El cliente es definido por (Albrecht, 1990: 10) como la razón de existir de un negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

“De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización”. (Albrecht, 1990: 10). De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

**Los compradores**, constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

**Los clientes frecuentes**, constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

**Los clientes fidelizados**, constituyen el nivel más alto en la relación; No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes. (Albrecht, 1990: 57)

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. “En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio”. (Desatnick, 1989: 25)

Es necesario resaltar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de servicios por dos tipos principales de clientes, es decir, por los clientes externos y por los clientes internos.

### **3.1.1. Clientes Externos**

Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. “Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si se considera a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, se podría decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere”. (Pérez, 2006: 2)

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

### 3.1.2. Clientes Internos

Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. “Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan”. (Pérez, 2006: 3)

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante.

“Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo”, indicadores que serán ampliados en el capítulo 5. (Pérez, 2006: 2)

No se puede tener un excelente servicio al cliente externo, si no se tiene un gran servicio al cliente interno.

#### ¿Qué buscan los clientes internos?

- Reconocimiento: que se define como la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.
- Independencia: Capacidad para elegir y actuar con libertad y sin depender de un mando o autoridad extraña. (Autor desconocido <http://es.thefreedictionary.com/independencia> recuperado 15 noviembre 2013)

- **Motivación:** La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. (Autor desconocido. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>. Recuperado 15 de noviembre de 2013)
- **Retroalimentación:** En el proceso de comunicación, la retroalimentación es su último eslabón, es el paso con el que se cierra el circuito, colocando el mensaje de respuesta de regreso en el sistema, sirve para controlar y mantener un orden, evitando los malentendidos. La retroalimentación es la única forma en la que se puede saber si la comunicación se logró efectivamente, por medio de la respuesta y la reacción. (La retroalimentación en el proceso de comunicación, disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Retroalimentaci%C3%B3n-En-El-Proceso-De/1301891.html>. Recuperado 15 de noviembre de 2013)
- **Salario:** Es la suma de dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario en cuyo caso recibe el nombre de jornal.

### **3.2. Tipos de Clientes**

Sea cual sea el negocio o público que se tenga, por lo general, todo cliente puede ser clasificado básicamente en 7 tipos o clase. A continuación la descripción de cuáles son estos 7 tipos de clientes, y cuál sería el trato ideal a cada uno de ellos:

### **3.2.1. El cliente difícil**

El cliente difícil es el cliente exigente, es el cliente que siempre está quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca queda satisfecho, que cree tener siempre la razón, que no le gusta que lo contradiga, y que puede hasta llegar a ponerse prepotente y agresivo.

Lo primero que se debe hacer para tratar con este tipo de cliente, es tener paciencia y mantener la calma, no caer en sus provocaciones, ni discutir con él. Una forma efectiva de lidiar con este tipo de cliente, es ofreciéndole un excelente servicio al cliente, de tal manera que sobrepase sus expectativas.

### **3.2.2. El cliente amigable**

El cliente amigable es el cliente amable, simpático, cortés, es el cliente que todo negocio siempre quiere tener, aunque en ocasiones puede llegar a ser muy hablador, y haciendo que su visita tome más tiempo.

Para tratar con este tipo de cliente, se debe ser amable y amigable, aunque siempre procurando mantener cierta distancia, es decir, no darle demasiada confianza. Se debe procurar seguir en su conversación y en sus bromas, pero interrumpirlo cortésmente cuando la conversación se haya prolongado demasiado.

### **3.2.3. El cliente impaciente**

El cliente impaciente es el cliente que siempre tiene prisa, es el cliente que quiere entrar, comprar u obtener información y salir lo más pronto posible. Este tipo de cliente exige una atención rápida, sin importar que haya otros clientes que hayan llegado antes que él, y, por lo general, se pone tenso cuando lo hacen esperar.

Por lo que cuando se trata con este tipo de cliente, se le debe hacer saber que se ha comprendido que tiene prisa, y procurar atenderlo o venderle lo más pronto posible.

### **3.2.4. El cliente sabelotodo**

Es el cliente que cree que lo sabe todo, es muy orgulloso y quiere imponerse, tiene una actitud de superioridad y en ocasiones se muestra agresivo, demanda mucha atención, es exigente y tiende a encontrar defectos en todo. (Larson, 2004:19)

Con este tipo de cliente lo que hay que hacer es no quitarle la razón ni discutir, cuando se equivoca mostrárselo con discreción, mostrarle la solución de forma que no se ofenda, incluso haciéndole ver que el ha aportado la idea.

### **3.2.5. El cliente minucioso**

Es el tipo de cliente que sabe lo que quiere y lo busca, es concreto y conciso, suele ser tajante, utiliza pocas palabras y exige respuestas concretas e información exacta. La mejor forma de tratarlos es demostrar interés y seriedad, un trato correcto y amable, dar respuestas precisas y completas y demostrar eficacia y seguridad. (Larson, 2004: 20)

### **3.2.6. El cliente desconfiado**

Duda de todo y todos, rechaza hasta los argumentos más lógicos, es intransigente, trata de dominar al interlocutor, no reflexiona y es susceptible y le ve defectos a todos.

Lo mejor con este tipo de clientes es conservar la calma y respetar sus ideas, hacerle preguntas, buscar puntos comunes que le den confianza, no mostrarse insistente ni discutir, no afirmar nada que no se pueda demostrar, no contradecirle y darle la razón siempre que la tenga.

### **3.2.7. El cliente indeciso**

Es tímido e inseguro, le cuesta decidirse, teme plantear claramente su petición o problema, responde con evasivas, intenta aplazar decisiones, quiere reflexionar, pide opiniones. Estos clientes por lo regular necesitan más dedicación que otro

cliente, animarle a que plantee claramente sus necesidades o quejas para evitar que quede insatisfecho, inspirarle sobretodo confianza y seguridad, aceptar sus puntos de vista y ofrecerle pocas alternativas.

Cuando un cliente demanda cualquier producto o servicio siempre estará a la expectativa de la calidad del servicio que le prestan. Si adicionalmente se tiene en cuenta la amplia competencia en empresas que prestan el mismo servicio o comercializan los mismos productos, es imprescindible que las organizaciones evalúen la calidad del servicio y tengan presente una nueva filosofía orientada al cliente. “Mejorar la calidad del servicio prestado por lo general no tiene un valor económico, pero el cliente lo percibe” (Hayes, 2000: 197) “y se fidelizará con la compañía” (Müller, 2003: 127)

En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. “Así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales”. (Pérez, 2006: 1)

“En una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad de servicio, el protagonista principal es el cliente”. (Albrecht, 1990: 57). En este caso, la empresa tiene como objetivo fundamental eliminar, de forma permanente todos aquellos problemas, errores o equivocaciones que pueda generar la insatisfacción del cliente. Lo más importante es satisfacer sus necesidades e incluso exceder sus expectativas.

“En consecuencia, los responsables de detectar y resolver dificultades son los componentes de la organización, ya sean directivos o empleados, a los que se añadirán proveedores y principalmente los propios clientes de la empresa que permiten la retroalimentación necesaria”. (Pérez, 2006: 9)

### 3.3 Expectativas

Una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda. También se puede definir como la posibilidad de obtener algo. (Tse, 1988:10) señalan que las expectativas en la calidad del servicio han sido a menudo interpretadas como lo que un consumidor espera sentir de lo que una empresa le podría ofrecer.

Expectativas del cliente respecto al servicio:

- Sin errores: Que se puede evitar la mayor cantidad de equivocaciones, los clientes esperan ser atendidos con exactitud desde la primera vez que solicitan algo.
- Calidad a cada instante: La calidad es un factor determinante para la fidelización de los clientes, la expectativa es que se mantenga durante el tiempo que los clientes sean usuarios de ese producto o servicio y que a pesar de los cambios que sufra una empresa u organización, la calidad se mantenga. (Tse, 1988:12)
- Solución a problemas: Es la capacidad de responder a una situación en la cual el cliente no reciba lo esperado y que la respuesta sea placentera, es decir que la organización cuente con herramientas para resolver cualquier momento crítico.
- Responsabilidad: Es un valor, que permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos, siempre en el plano de lo moral. Es un valor que obliga a responder por alguna cosa o alguna persona. (Autor Desconocido. <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>. Recuperado 15 de noviembre 2013)
- Velocidad: No se debe hacer esperar demasiado tiempo al cliente, sino atenderlo con la mayor rapidez posible. Para ello se deben crear procesos

simples y eficientes (por ejemplo, haciendo uso de programas informáticos que permitan tomar con mayor rapidez los pedidos del cliente), tener el número adecuado de personal, capacitar al personal en la importancia de brindar una rápida atención. (Tse, 1988:11)

- Agradecimiento: Es un sentimiento, emoción o actitud de reconocimiento de un beneficio que se ha recibido o recibirá.
- Amabilidad: Se debe mostrar amabilidad con todos y cada uno de los clientes, bajo cualquier circunstancia. Ésta debe estar presente en todos los trabajadores de la empresa, desde el encargado de la seguridad que está en la puerta y la recepcionista, hasta el gerente general y el dueño. Siempre se debe saludar, mostrar una sonrisa sincera, ser cortés, atento y servicial, y siempre dar las gracias.
- Trato personalizado: Se debe procurar brindar un trato personalizado al cliente. Para ello se pueden ofrecer productos, servicios o promociones especiales que tomen en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente, hacer que un mismo trabajador atienda al cliente durante todo el proceso de compra, delegar autoridad a un trabajador para que el mismo sea capaz de atender una queja o reclamo del cliente y resolver el problema. (Crece Negocios. Servicio al Cliente. <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-al-cliente/>. Recuperado el 17 de noviembre de 2013)

La fidelidad de los clientes depende fundamentalmente de la satisfacción de los mismos. La satisfacción se relaciona con las expectativas. La satisfacción se relaciona con lo que los consumidores esperan antes de la compra o servicio y lo que perciben después. (Arellano, 2000: 18). En relación a las expectativas podemos distinguir:

- **Servicio adecuado:** Es el nivel estándar que el consumidor considera apropiado. Es el nivel de servicio que expresa la probabilidad de poder servir órdenes entrantes (o demanda) en un determinado plazo de referencia, sin demoras y con las existencias disponibles.
- **Esperado:** El servicio esperado es como supone que será un cierto servicio antes de recibirlo. El servicio que el cliente cree que recibirá depende fundamentalmente de varios factores:

**Intensificadores Transitorios.** Son los factores que hacen a los consumidores temporalmente muy sensibles al servicio. Cuando tiene prisa por ejemplo su percepción es distinta.

**Alternativas Percibidas.** Lo que espera el consumidor depende del nivel de los diferentes competidores que constituyen alternativas. Si el consumidor conoce muchos restaurantes en la zona que prestan un excelente servicio, sus expectativas respecto al servicio de uno concreto serán más elevadas.

**Factores situacionales.** En ocasiones aparecen factores que a juicio del cliente el productor de los servicios no puede controlar. Si es la feria del pueblo y el restaurante está muy lleno, seguramente el cliente lo comprenda y rebaje algo su expectativa respecto al servicio.

**La comunicación de las empresas.** Lo que la empresa promete mediante la publicidad, los vendedores, sus comunicados crean unas ciertas expectativas en el consumidor. (Summers, 2006: 78)

- **Deseado:** El servicio deseado es el ideal para un cierto cliente. Son las expectativas respecto a las preferencias de un consumidor concreto depende fundamentalmente de: **las necesidades personales;** Son las necesidades concretas las que conformarán unos ciertos deseos y por tanto

las preferencias del cliente con respecto a un servicio concreto. **Las influencias Personales**; Influido por los comentarios de otras personas o por las propias experiencias personales. Las propias experiencias vividas y la información facilitada por otros nos influye en el servicio que deseamos.

En cierto modo el servicio adecuado marca un mínimo que el consumidor desea recibir. El servicio esperado corresponde con sus expectativas realistas sobre un servicio concreto. “El servicio deseado lo constituye aquel que incorpora las preferencias concretas de un cliente en relación a un cierto tipo de servicio”. (Lira, 2009: 27)

### **3.4. Manejo de Crisis**

Cuando el cliente no reciba el servicio, deseado, esperado o adecuado, probablemente demostrará su inconformidad, y en el peor de los casos se convertirá en un cliente difícil, que hará saber su malestar ya sea con una queja, una actitud negativa, alzando el tono de la voz e incluso usando un vocabulario inadecuado.

Los clientes difíciles no siempre son difíciles, algunas veces se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación. Podría ser porque el cliente ha tenido un mal día o bien que el prestador del servicio haya contagiado una mala actitud a éste. (Larson, 2004: 22)

Consejos para manejar clientes difíciles:

1. Nunca confrontar al cliente delante de otra persona
2. No involucrarse en las emociones del cliente.
3. Ser específico, nunca general
4. Explicar las consecuencias del comportamiento erróneo

5. No recordar problemas pasados
6. No tomar el malestar del cliente como algo personal.
7. Usar empatía.
8. Ofrecer ayuda inmediata.
9. Anticipar al cliente para evitar futuros problemas. (Assael, 1999: 67)

#### **3.4.1. Quejas**

“La queja es toda inquietud, recomendación, denuncia o crítica relacionada con los servicios que un cliente ha adquirido de una empresa o institución”. (Hochman, 2005: 22) “La mayoría de las organizaciones gastan el 95% del tiempo de servicio en atender quejas y sólo el 5% en analizar las causas de estas quejas” (Larson, 2004: 31). Sin embargo muchos clientes no se quejan, aun estando inconformes con los servicios adquiridos, debido a que:

- Creen que las quejas no servirán de nada
- Quejarse muchas veces resulta difícil
- La gente se siente incómoda o molesta

Sin embargo es extremadamente importante prestar atención a las quejas de los clientes, puesto que pueden ayudar a optimizar un proceso o bien indicar si algo dentro de la organización no está funcionando adecuadamente, es un error pensar que las quejas son algo totalmente negativo.

#### **3.4.2. Atención adecuada de quejas**

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio sino simplemente se aleja de él. (Hochman, 2005: 20)

Mantener un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema,

permitirá que el cliente no se aleje de la empresa, no recomiende negativamente, etc.

Por ello es importante, que la empresa diseñe estrategias de mejoras al servicio, para que los clientes que se quejaron reciban mejor el servicio a la segunda vez, sobre todo realizar un análisis profundo del proceso en el que se otorgó, para identificar con mayor exactitud lo que sucedió y con ello se tenga controlado el proceso. (Lira, 2009: 20) Las quejas también pueden definirse como las observaciones que hace el cliente al momento de recibir el servicio, el prestador de servicio debe de estar preparado para responder y no dejar que el cliente se vaya sin haber adquirido nada de la empresa.

#### Normas para contestar las objeciones

- Aceptarlas, no rechazarlas
- No interrumpirlas, escucharlas
- No evadirlas, afrontarlas.
- No discutir, hay que informar y persuadir
- No irse en contra de la razón.
- Usar un poco de buen humor
- Utilizar mucho tacto

Cabe resaltar que muchas empresas, tienen dentro de su organización departamentos especiales para la resolución de quejas. Asimismo, como una práctica saludable, es recomendable mantener un registro de las quejas, qué las produjo y cómo pudieron ser solucionadas. Esto busca encontrar posibles causas recurrentes de quejas.

## Capítulo IV. Calidad en el Servicio

### 4.1. Definiciones de Servicio

Son muy diversas las definiciones que existen sobre el servicio, algunas de ellas son:

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo. (Albrecht, 1990: 20)
- “Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones”. (Castañeda, 2001: 18)
- “El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar”. (Cobra, 2000: 43)
- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo. (Colunga, 1992: 49)
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo. (Denton, 1991; 27)

El sustantivo español servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización; utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a satisfacer intereses públicos, cortesía con que se ofrece algo a alguien. (Fucilla, 1987: 50)

El verbo servir señala la acción de estar al servicio de otro, estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro, estar a la disposición de otro, suministrar mercancías, ser un instrumento para, ejercer un cargo o un empleo, ser útil, asistir,

ayudar, apoyar, hacer algo en favor de otra persona. El sustantivo inglés *service* indica el acto o el resultado de servir, un acto formal o una serie de actos prescrito, la condición para usarse, utilidad, un favor.

El verbo inglés *serve* significa trabajar y hacerse cargo de, atender, trabajar para, dar soporte, ayudar, facilitar, hacer para, administrar, estar en ventaja, ser el sustituto para, suplir, cubrir una necesidad o un requerimiento, contestar, ser suficiente, ser adecuado, satisfacer, alcanzar las metas por otro, actuar para, adaptarse. (Fucilla, 1987: 50)

Todos ellos derivan del verbo latino *servio*, *is*, *ivi*, *itum*, que indica servir, ser dependiente, estar sujeto, estar sometido, obedecer, complacer, someterse, acomodarse, sujetarse, conformarse a, dedicarse, consagrarse, procurar, atender. (García, 1990: 85) En términos administrativos y de acuerdo con (Juran, 1988: 35) "servicio es el trabajo realizado para otra persona".

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes. (Colunga, Saldierna, 1994) El servicio es la sensación buena o mala que tiene un receptor cuando está con el prestador del servicio.

Los conceptos relacionados con el servicio, son los siguientes:

Servicio: Prestación, función, aplicación, obligación, favor, ayuda, acompañamiento. Servir: Trabajar, emplearse, desempeñar, ofrecer, dar,

obsequiar. Servicial: Amable, cortés, educado, esmerado, galante, atento. (García, 1990: 80)

“Por lo tanto al servicio se le considera al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (Denton, 1991: 13)

La prestación de un servicio puede implicar varias actividades, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la reparación de un automóvil).
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos con ayuda del contador).
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles, restaurantes, museos.) (Withers, 2005: 88)

Los estudios formales de calidad del servicio tienen su inicio con los trabajos de (Parasuraman, 1985: 41) en los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad:

- **Intangibilidad.**- Por intangibilidad se puede entender que es la cualidad de los servicios por la que no es fácil contarlos, medirlos, inventarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.

- **Heterogeneidad.**- La mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe. (Withers, 2005: 89)
- **Inseparabilidad.**- La producción y el consumo de la mayoría de los servicios es inseparable, a consecuencia de lo anterior la calidad de los servicios no se hace en el departamento de ingeniería de una planta de manufactura (donde se podría controlar desde su concepción hasta su entrega), sino se entrega intacta al cliente. Más bien corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa que hace contacto con este, aquí depende de que tanto control tenga la empresa del servicio, de su personal y que tanto está implicado el cliente en el servicio, ya que muchas veces este indirectamente afecta su calidad. (Parasuraman, 1985: 38)

#### 4.1.1. Características del buen servicio

Algunas características de los servicios son los siguientes:

- Un servicio es más un proceso que un producto.
- Un servicio casi nunca se puede almacenar.
- El servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible, como ocurre con un producto.
- No se puede predeterminar de antemano la calidad final de un servicio.
- La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.

- Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin de en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda. Los servicios se basan en la confianza entre las personas.
- En el sector servicios, cuando menos alguno sino es que varios, de los trabajadores que lo generan o producen, tienen trato directo con el cliente o consumidor final. .) (Withers, 2005: 88)
- Los trabajadores tienen como contenidos del trabajo los relacionados con ser productores, procesadores, distribuidores y operadores de la información. (Aguilar, Vargas, 2010: 41)

#### **4.2. Definición de Calidad**

En español, el término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, nobleza, importancia, condición. (García, 1990: 86)

El sustantivo inglés quality indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad. (Fucilla, 1987: 52)

Ambos términos derivan de la palabra latina qualitas, atis, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino qualis, e, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie. Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad" que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que las definiciones originales de los diccionarios. (Fucilla, 1987: 56)

#### **4.2.1. Estándares de Calidad**

(Deming, 1990: 112) y las normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad. Por razones prácticas, calidad es cumplir con los requerimientos. Cumplir con los requerimientos negociados, a un costo que representa valor para el cliente. A la organización le cuesta tanto el añadir a los servicios características o lujos que no son apreciados ni pagados por el cliente, como el mantener servicios que no tienen demanda.

“En la prestación de los servicios y en la compra-venta de los mismos, los requerimientos son los indicadores para conocer si se cumple o no con la calidad. Los requerimientos son las características solicitadas por el cliente”. (Colunga, 1994: 8)

#### **4.3. La Calidad y el Servicio**

“La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general”. (Colunga, 1992: 41)

La calidad no tiene nada de misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a la capacidad de entendimiento, de oír, su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio. (Colunga, 1992: 43) La orientación hacia el cliente, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

“La calidad en el servicio al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que

realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Alet, 2004: 24).

Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado. “Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas” (Albrecht, 1990: 93).

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua. (Deming, 1989: 114). Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con los productos o servicios.

Según Alet (2004: 32) como principios del servicio al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.

“El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado”. (Pérez, 2006: 9). Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las

necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización del servicio a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de servicio al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. (Desatnick, 1989: 63)

La calidad en el servicio al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. “Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa”. (Pérez, 2006: 9)

#### **4.4. La estrategia de orientación al cliente**

“Se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el esfuerzo en adaptar la oferta a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios”. (Müller, 2003: 136)

Asimismo, sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejora permanente.

La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las

políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. (Albrecht, 1990: 28)

“Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios. Exige determinación para ubicar al cliente en la mente de toda la organización. De esta forma, el objetivo primordial de la estrategia debe ser la causa de una impresión favorable en el cliente cada vez que entre en contacto con algún sector de la empresa”. (Pérez, 2006: 12). Esto nos lleva a abandonar la idea de que la función del servicio al cliente pertenece a un departamento dentro de la empresa y dirige los esfuerzos a involucrar a todos los que forman parte de la organización.

#### **4.5. Factores determinantes de la calidad de los servicios**

Como lo afirman los investigadores Parasuraman, Zeithlam y Barry (1985) citados por Arellano (2000: 74), los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

- **La accesibilidad:** El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado. Es importante tener en cuenta en un momento determinado, que los canales de apoyo (fuerza de ventas, telemercaderistas, punto de venta, etc.) seleccionados estén al alcance de los consumidores y haya una capacidad de respuesta oportuna y eficiente.
- **La comunicación:** El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra.

- **La capacidad del personal:** El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes.
- **La cortesía y la amabilidad:** La cortesía es el arte de expresar buenas costumbres ante otras personas, con base en normas de convivencia social aceptadas. Si esto es importante en las relaciones humanas; en el servicio al cliente es todavía mayor, ya que de ello puede depender que los clientes sigan comprando o bien, que tengan una buena o mala imagen de un trabajador. Las normas de cortesía se han diseñado para que las personas tengan encuentros agradables y produzcan buenas relaciones. De fallarse en algo se llegará al efecto contrario. En el caso de las organizaciones la cortesía es quizás la norma más sobresaliente al momento de atender clientes externos.
- **La credibilidad:** La empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes. Significa convencer a los clientes que la compañía o empresa es digna de confianza y muy profesional.
- **La capacidad de reacción:** El personal reacciona rápidamente con imaginación a los pedidos de los clientes y cumple con las fechas de entrega acordadas.

Es claro que los anteriores puntos son muy importantes al momento de recibir la prestación de un servicio, debido a que sin éstos la experiencia de consumo estaría limitada a una simple transacción que no tendría ningún motivo de recuerdo, el cual es además, de suma importancia para que se pueda hablar de relación y de fidelización, que en últimas es el objetivo de toda oferta de servicios.

#### 4.6. Momentos de la verdad

"Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto". (Albrecht, 1990: 30)

El servicio de calidad está en los detalles. La relación entre el proveedor del servicio y el cliente se manifiesta en múltiples detalles y puntos individuales de contacto. "El servicio se elabora en el momento de entregarlo al cliente y en muchos casos se entrega en varios puntos, no en uno solo". (Horchman, 2001: 23)

Un momento de la verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad del servicio.

"La empresa o institución existe en la mente del cliente únicamente durante esos momentos en donde entra en contacto directo con algún elemento de la organización, cuando se genera la necesidad de servicio, o cuando se satisface una necesidad manifiesta o no manifiesta". (Denton, 1991: 29)

- Los momentos de la verdad son acontecimientos, episodios, no características
- Suceden con o sin la presencia de gente de la institución
- Cuando suceden con el personal, éste los produce y les da las características
- Son la materia prima para producir un servicio de calidad
- Según el giro de la empresa, habrá momentos más críticos que otros
- La suma de ellos es igual a la imagen de servicio que tendrá el cliente (Rugeles, 2007: 11)

Los momentos se clasifican de la siguiente forma:

**4.6.1. Momentos estelares:** “Es todo momento en el cual, el cliente al ponerse en contacto con cualquier aspecto de la organización se forma una impresión positiva de la calidad del servicio, debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es 100% favorable”. (Albrecht, 1990: 33)

**4.6.2. Momentos amargos:** “Es todo momento en el cual el cliente al ponerse en contacto con cualquier organización se forma una impresión negativa de la calidad del servicio que ofrece, siendo este desfavorable”. (Lira, 2009: 14)

**4.6.3. Momento crítico de verdad:** Consiste en separar los momentos importantes de verdad de los momentos críticos de verdad. Si bien todos los momentos de verdad en un encuentro de servicios son importantes, generalmente hay un número menor que es de tal importancia para el éxito del negocio. “Si no se manejan positivamente, casi con seguridad conducen al descontento del cliente, la pérdida de lealtad para nuestro servicio o producto y posible pérdida por completo del negocio con el cliente”. (Albrecht, 1990: 34)

#### **4.7. Costes de no dar calidad al cliente**

“El coste de mantener a un cliente suele ser menor que el coste de conseguir un cliente nuevo. De acuerdo con este hecho las empresas realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes”. (Pérez, 2006: 16) Además, un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva para una empresa ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos, conocidos y familiares atrae a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio.

“Sin embargo, aquellas empresas que no poseen una política efectiva de calidad en el servicio al cliente pueden encontrarse con costes efectivos que incluyen aquellos gastos que debe afrontar la empresa por no satisfacer los márgenes de calidad adecuado”. (Pérez, 2006: 15)

Entre ellos se pueden observar gastos internos que se generan por la falta de calidad en el diseño de los productos y servicios antes de que sean ofrecidos al cliente; y gastos externos producidos por no ofrecer calidad a los clientes, por ejemplo, cuando solicitan una reparación o una devolución. Otros son los costes de oportunidad, que hacen referencia a aquellos ingresos que la empresa no recibe por haber incumplido los niveles de calidad adecuados. (Restrepo, 1996: 27)

“Dentro de los costes de oportunidad podemos destacar los ingresos perdidos producidos por la falta de calidad detectada internamente y los ingresos perdidos generados por la falta de calidad transmitida al cliente. Los primeros influyen en la eficacia o la eficiencia de la producción y la comercialización, por ejemplo, los costes debidos a la utilización ineficiente de los recursos materiales o humanos”. (Larson, 2004: 15) Los segundos son los más importantes ya que afectan a la satisfacción del cliente y pueden influir en su fidelidad e incluso lograr que deje de ser nuestro cliente.

#### **4.8. Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal. “Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno”. (Alet, 2004: 25). Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá.

Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y las diversidad de estrategias que

utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio. (Lira, 2009: 26)

La forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. “Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante”. (Pérez, 2006: 29)

#### **4.9. Instrumentos de Medición del Servicio al cliente**

Como vemos, resulta de imprescindible importancia conocer el nivel de satisfacción de los clientes, esto se logra por medio de mediciones, las cuales le permiten a un negocio según (Cobra, 2000: 49): saber lo bien que está funcionando el proceso comercial, saber dónde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesita efectuar cambios y determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras.

“Las organizaciones que posean una adecuada información de las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio y del producto, podrán tomar mejores decisiones con respecto a la manera de cualificar el servicio a sus clientes, mejorar los aspectos que sean necesarios para que cada día la empresa brinde el mejor servicio del mercado siendo confiables, de tal manera que sus clientes prefieran siempre realizar transacciones comerciales con la compañía”. (Cobra, 2000: 32) El problema principal es el determinar de qué manera se puede medir la calidad del servicio, de tal manera que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que el espera recibir. (Cronin, Taylor, 1992: 98)

#### 4.9.1. SERVQUAL

Se puede establecer que el análisis de la calidad del servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, (1985: 91) en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio, el cual es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988.

A partir de estos artículos han surgido una buena parte de trabajos realizados por otros investigadores, los cuales libran una guerra sin cuartel, en la que cada uno trata de exponer y poner por encima sus consideraciones, desarrollando modelos y sobre todo críticas a este primer modelo SERVQUAL, que no son otra cosa que versiones con diferentes puntos de vista de un mismo modelo.

Parasuraman (1985: 93) desarrolla un modelo de calidad en el servicio (ver figura 1) en el que se presenta a esta como un constructo multidimensional. Concluyen en que: Las percepciones de calidad de los clientes están influenciadas por una serie de diversas diferencias (Gaps o brechas) que ocurren en el lado del oferente. Y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus determinantes. La expresión del modelo es la siguiente:

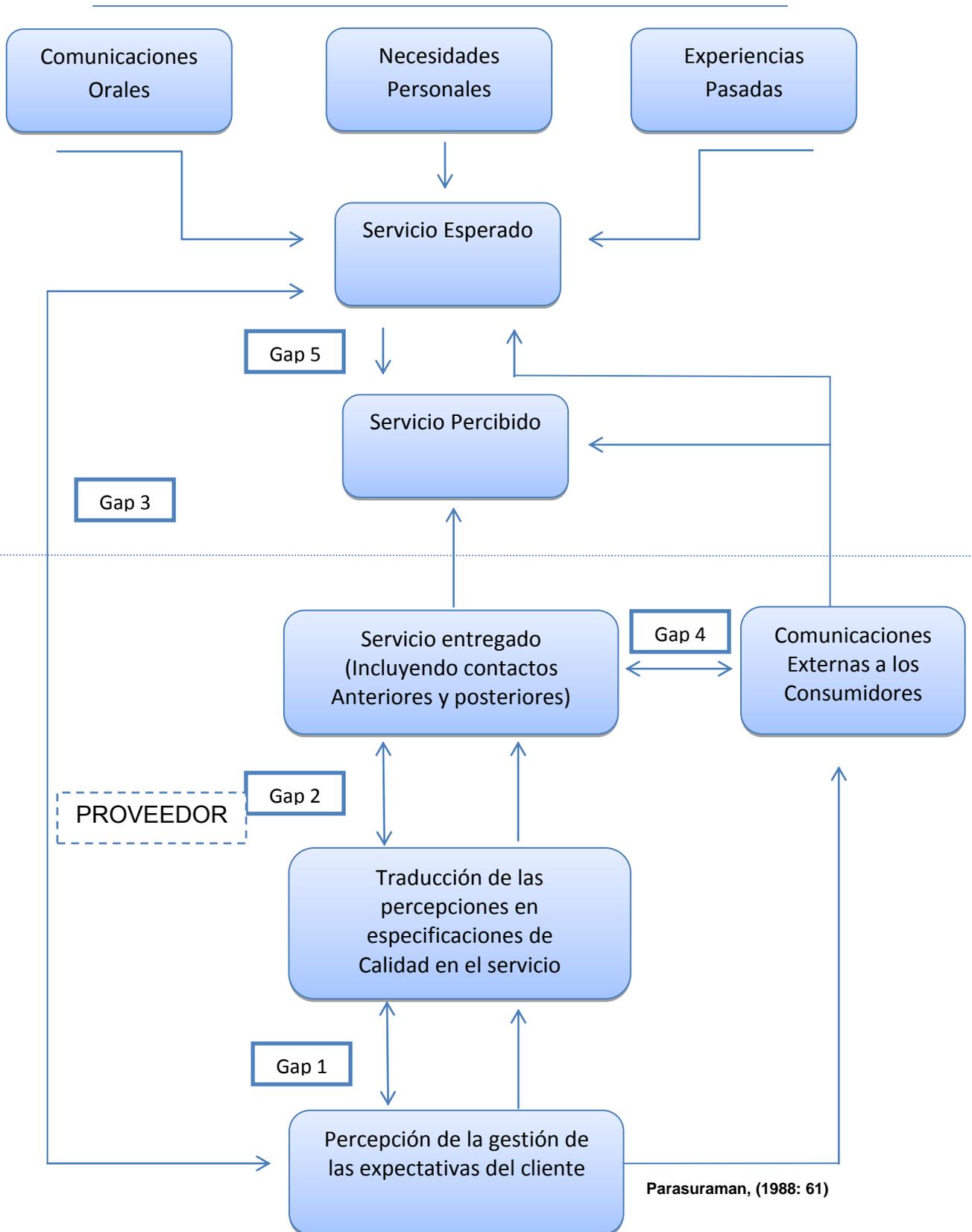
$$\text{Gap5} = f(\text{Gap1}, \text{Gap2}, \text{Gap3}, \text{Gap4})$$

- **Gap1:** Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.
- **Gap2:** Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio
- **Gap3:** Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado
- **Gap4:** Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

- **Gap5:** Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido. En el modelo se identificaron los siguientes determinantes de dichas diferencias (Gaps):
  1. Fiabilidad
  2. Sensibilidad
  3. Competencia
  4. Acceso
  5. Cortesía
  6. Comunicación
  7. Credibilidad
  8. Confianza
  9. Conocimiento del Cliente
  10. Tangibilidad

Figura no. 1

**Modelo Conceptual de Calidad en el servicio**



En su trabajo posterior Parasuraman, (1995: 61) reduce los 10 determinantes de las diferencias de la calidad del servicio en 5 dimensiones:

- **Fiabilidad:** La Fiabilidad se refiere a la permanencia de la Calidad de los productos o servicios a lo largo del tiempo. Decimos que un aparato o componente es fiable si desarrolla adecuadamente su labor a lo largo de su vida útil. El estudio de la calidad, en una primera etapa, se limita a garantizar que el producto sale de fábrica en buenas condiciones. La Fiabilidad intenta garantizar que el producto permanecerá en buenas condiciones durante un periodo razonable de tiempo.
- **Garantía:** Se refiere a la acción que una persona, una empresa o comercio despliegan con el objeto de afianzar aquello que se haya estipulado, es decir, a través de la concreción o presentación de una garantía, lo que se pretenderá hacer es dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o al pago de una deuda, según corresponda. (Juran, 1988: 31)
- **Tangibilidad:** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones. Es la característica que posee un producto de ser percibido por los sentidos.
- **Empatía:** La capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación, atención individualizada al cliente. La empatía consiste en desprenderse de las propias ideas y sentimientos, para concentrarse en las de los demás.
- **Sensibilidad:** La buena disposición y apoyo al cliente, dotándole de un servicio oportuno. “Esta extensión del primer modelo, que denominaron SERVQUAL, en donde la calidad del servicio percibida por el cliente depende del tamaño y dirección del Gap 5, que a su vez depende de la naturaleza de los Gaps asociados con la entrega de calidad en el servicio en el lado del oferente” (Duarte, 2007: 7).

El SERVQUAL asume que los clientes establecen la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones de lo que se les entrega.

Los factores encontrados que son determinantes en la calidad del servicio, principalmente implican comunicación y procesos de control. Que deben ser analizados a través de datos cuantitativos de estudios exploratorios. (Duarte, 2007: 21)

#### **4.9.2 Encuestas**

Las encuestas son procedimientos formales y estructurados de recolección de información, a través de preguntas concretas, que sirven para diversos objetivos: Conocer quiénes son los clientes y sus características demográficas. Conocer gustos y preferencias de los clientes. Determinar los niveles de satisfacción en cuanto a los servicios.

Las principales consideraciones que debe tener una encuesta son:

- A quién debe dirigirse la encuesta (puede ser al usuario, comprador, distribuidor, empleados de la empresa, directivos, dependiendo de lo que se quiera averiguar).
- Quién debe realizarla (la propia empresa o empresas externas especializadas).
- Definir el marco de la muestra, es decir entre qué segmento de personas voy a escoger a los encuestados.
- Definir el tipo de encuesta (escrita, telefónica, por correo, por Internet).
- Se deben escoger preguntas directas, sobre todo cuando se trata de medir calidad de servicio, los términos deben ser claros y no prestarse a malas interpretaciones.

- Se debe especificar las características del servicio o producto en términos que se puedan medir fácilmente (pobre, mediano, bueno, excelente). (Deming, 1990: 120)

#### **4.9.3. Focus group o grupos de enfoque**

Los focus group o grupos de enfoque representan una técnica de recolección de datos para obtener la opinión de personas sobre algún tema de interés para la empresa que los realiza. Se convocan de 8 a 10 personas intervinientes. Estas personas son guiadas por un moderador, el que dirige la discusión para obtener los datos de interés y anota los resultados. (Castañeda, 2001:12)

Lo que se busca con esta reunión es que las personas, escogidas de un segmento representativo, den su opinión, propongan mejoras, den ideas de nuevos servicios, puedan expresar sus expectativas y necesidades.

Es una herramienta valiosa ya que las personas dan una opinión real de sus impresiones y puede recogerse valiosa información de primera mano. Muchas veces son filmadas para estudiar las reacciones de los participantes y validar sus comentarios. Generalmente se suelen hacer de 10 a 12 Focus Group para poder validar las conclusiones que se obtengan de ellas. (Desatnick, 1989: 34)

#### **4.9.4. Contacto directo con clientes**

Este método de recolección de datos va dirigido al personal de la empresa que tiene trato directo con los clientes. Así por ejemplo, en una tienda por departamentos el personal encargado puede apreciar qué busca el cliente promedio, qué tipo de información requiere y de qué se queja mayormente. (Rokes, 2004: 75)

En el caso de un Call Center, la persona que atiende las llamadas también puede recolectar información acerca no sólo del perfil del cliente, sino también determinar sus gustos y preferencias para ofrecer un mejor servicio.

#### **4.9.5. Buzón de quejas y sugerencias**

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo. Si una empresa no se entera nunca de lo que opinan sus clientes insatisfechos, esta nunca podrá establecer mecanismos de mejora. (Fernández, 1984: 37)

La empresa debe motivar a sus clientes a que se quejen, ya que una solución rápida y eficaz aumenta la lealtad y retención del cliente. “Por otro lado, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio, etc., de los productos y servicios, así como la eficacia de los procesos”. (Colunga, 1992: 17). Hay empresas que tienen departamentos líneas telefónicas especiales para las quejas.

#### **4.9.6. Internet**

Se relaciona con la creación de páginas especializadas en donde las personas pueden hacer comentarios acerca de la calidad de los productos o servicios adquiridos. Muchas empresas que trabajan con pedidos o reservas vía Internet tienen este mecanismo que les permite conocer sus puntos débiles y fuertes y de esta manera pueden implementar mejoras para lograr una mayor satisfacción de sus clientes. También se utiliza para informar acerca de los servicios que ofrecen las empresas. A través del internet, el cliente puede requerir nuevos productos. (Summers, 2006: 82)

#### **4.9.7. Base de datos propios de la empresa**

Engloba las anteriores fuentes de información, ya que recopila y almacena todo lo relevante de la información propia que maneja la empresa. Una base de datos es una colección de datos organizados y estructurados según un determinado modelo de información que refleja no sólo los datos en sí mismos, sino también las relaciones que existen entre ellos. Una base de datos se diseña con un propósito específico y debe ser organizada con una lógica coherente. Los datos podrán ser compartidos por distintos usuarios y aplicaciones, pero deben conservar su integridad y seguridad al margen de las interacciones de ambos. (Rokes, 2004: 70)

Por otro lado, fuentes externas, tanto públicas como privadas, también son una buena fuente de datos, como por ejemplo las investigadoras de mercado. “Son datos que generalmente se han recopilado para otros fines pero pueden servir de punto de partida para una investigación más profunda por parte de la empresa”. (Lira, 2009: 23) Para datos demográficos se suele recurrir a los censos poblacionales, los que deben ser actualizados para que la información pueda servir de ayuda. Otras fuentes pueden ser organismos especializados como Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Organismos de Exportación.

#### **4.10. Elementos para mantener la Calidad en el Servicio**

Lo anteriormente expuesto no sería viable sin elementos que ayuden a mantener la calidad en el servicio al cliente y esto es realizable a través de los clientes internos. El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén

vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores. (Fernández, 1984: 39)

Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable. Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo. (Fernández, 1984: 38)

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización. (Rokes, 2004: 74)

A continuación, se describen algunos de los elementos más importantes para mantener la calidad de servicio, enfocados en los clientes internos:

#### **4.10.1. Capacitación y entrenamiento**

Muchas personas piensan que es muy caro capacitar al empleado, pero si se quiere personas que conozcan su trabajo y puedan transmitir estos conocimientos al cliente, la capacitación es una inversión primordial. Para capacitar y entrenar al empleado hay algunos elementos a tomar en cuenta:

- ➔ Si bien es cierto que el personal de atención directa es más visible para el cliente, la empresa debe considerar el capacitar tanto al personal de front desk como al de back office, en forma continua.
- ➔ Las características, preferencias y necesidades del cliente orientará la política de capacitación y entrenamiento.
- ➔ El entrenamiento para ofrecer servicios de calidad debe incluir temas como conciencia de la calidad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la solución de

problemas, saber usar e interpretar información, la mejora de procesos, la eficiencia en uso de recursos.

#### **4.10.2. Remuneraciones, premios y reconocimientos**

Se refiere a todos los aspectos relacionados con el pago y bonificaciones por desempeño que pueden recibir los empleados, debe incluirse los ascensos, bonos, reconocimientos, monetarios o no, individuales o en grupo. (Cobra, 2000: 25)

La remuneración para lograr un desempeño de calidad en la atención se enfoca en reconocer capacidades y esfuerzo y se basa en estándares de mercado. La remuneración tendrá que ir mejorando en caso que las personas adquieran nuevas habilidades. Dentro de los reconocimientos que normalmente se dan en el mercado de empresas de servicio destacan:

- Premios por desempeño personal o grupal. (certificados de regalo)
- Bonos de reconocimiento. (bonos extras por puntualidad y productividad)
- Reparto de utilidades. (bonos de las utilidades de la organización)
- Reconocimiento y agradecimiento por resultados a nivel de toda la organización. (diplomas, premiaciones internas)
- Premios a la calidad (concursos, sugerencias, el empleado del mes)

#### **4.10.3. Motivación del personal**

La motivación por parte de la empresa es la capacidad de crear condiciones tanto laborales como organizativas para que los empleados de todos los niveles sean capaces de realizar sus labores de la manera más eficiente posible.

Motivar al personal no solo incluye una remuneración acorde a sus capacidades, sino también el lograr que el empleado se sienta parte importante del equipo, y

que esté convencido que su trabajo va a redundar no solo en beneficio de los clientes y la empresa, sino también el suyo propio. (Cobra: 2000: 28)

Existen motivadores, que provocan una actitud positiva y dan satisfacción. Estos son: el logro, el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad y la posibilidad de progreso.

Por otro lado, también existen los desmotivadores que provocan una actitud negativa y producen insatisfacción. Estos pueden ser: las políticas empresariales, la calidad de la supervisión, el bajo sueldo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo y tienen efecto negativo todo el tiempo durante el que no son corregidas. Hay muchas formas de motivar al personal, pero entre las más importantes se puede mencionar: (Cobra, 2000: 33)

#### **4.10.3.1 Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización**

La Gerencia debe preocuparse en brindar a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal. Hay muchas maneras de lograr esto, siendo las más utilizadas:

- Delegar más responsabilidades.
- Dar un mayor poder de decisión.
- Escuchar sugerencias.
- Incentivar el uso de la creatividad.
- Ofrecer una línea de desarrollo de carrera adecuada a sus expectativas y capacidades.

#### **4.10.3.2. Demostrar que son importantes para la empresa**

El empleado debe percibir que su aporte es importante y necesario, ya que con ello están contribuyendo a los logros de toda la empresa.

Otro punto importante es respetar su vida personal y tratar de hacer ver que, si no están satisfechos en su vida privada, tampoco van a poder estarlo en su vida profesional. Muchas empresas dan días libres a sus empleados como parte de su motivación. Finalmente se puede brindar apoyo si requieren horarios más flexibles porque están estudiando algo que va a mejorar su vida profesional.

#### **4.10.3.3. Buscar compromiso e identificación con la Empresa**

Un empleado que comparte la visión de la empresa o institución, ayuda en forma más eficiente al logro de los objetivos de esta. Para lograr esto es necesario hacer sentir al empleado que su permanencia en la empresa es importante, ya que su trabajo constituye parte de un proceso, que involucra a todos, y que en conjunto, va a conseguir clientes más satisfechos y una organización más sólida. (Lira, 2009: 32)

#### **4.10.3.4. El empleado es útil y necesario**

El empleado debe sentir que la función que desempeña, por muy pequeña que pueda parecer, es útil para el buen desenvolvimiento de la empresa. Para esto, hay que hacer partícipes a todos los niveles organizacionales de los objetivos y metas que se persiguen, y especificar qué papel juega cada uno de ellos en la consecución de estos logros.

También es necesario asignar metas, tanto a nivel del área en que se desempeñan como a nivel personal. Así por ejemplo, hay empresas que todos los días asignan a los empleados de servicio al público un objetivo de clientes atendidos, otro de ventas por cliente, otro de atención y solución de reclamos, otro de elaboración de soluciones y presupuestos, y así sucesivamente. Esto no debe ser considerado como una herramienta de presión, sino de incentivo y de apoyo al trabajo en equipo.

#### **4.10.3.5. Evitar la rutina**

Uno de los principales motivos de rotación de personal es el tedio que provoca la rutina. El empleado siente que está estancado y no tiene mayor oportunidad de desarrollarse.

Para evitar esto se puede hacer dos cosas:

- Rotar a los empleados en funciones que estén relacionadas y que puedan ser desarrolladas con las habilidades que poseen.
- Incentivar a que propongan mejoras en su trabajo, la utilización de nuevas técnicas y herramientas y la implementación de procesos más efectivos. De esta manera pueden aplicar la creatividad en el desempeño de sus funciones.

#### **4.10.3.6. Crear equipos de trabajo e incentivar las reuniones grupales**

Los seres humanos somos eminentemente sociales, y la interacción entre nosotros es muy importante para nuestro desarrollo. Bajo este contexto, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, ya que está demostrado que es más productivo y motivador. El grupo hace una fuerza conjunta, denominada sinergia, que logra que la suma de las partes sea mejor que las individualidades. (Lira, 2009: 35)

Por otro lado, las empresas que se preocupan de motivar reuniones extra laborales como eventos deportivos, logran una mayor integración entre los empleados, permite que se conozcan más, que aprendan a trabajar en equipo y a la vez generan un ambiente laboral más agradable y motivado.

#### **4.10.3.7 Mejorar las condiciones y el ambiente laborales**

Se refiere a que los empleadores deben estar conscientes que un ambiente cálido, bien iluminado, con las comodidades e implementos necesarios para un buen desenvolvimiento del trabajo, hacen que los empleados se sientan más a gusto y puedan aumentar su productividad. (Lira, 2009: 37)

Como ya se vio anteriormente, esto también influye en la percepción de calidad que los clientes pueden tener. Por otro lado, es importante que el empleado se sienta protegido y sepa que cuenta por ejemplo con seguros contra accidentes, leyes sociales que los protejan, y cualquier otro mecanismo que les permita desarrollar su trabajo con la seguridad de estar protegidos contra eventualidades.

#### **4.10.4. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se define como un proceso cuyo fin es calificar y generar información acerca de la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. (Juran, 1988: 30)

La tarea de la gerencia es tratar de crear evaluaciones objetivas para cada puesto de trabajo, especialmente a los que tienen relación directa con el servicio al cliente. Las evaluaciones serán más eficaces mientras sean medibles en relación al logro de objetivos que apoyen la estrategia global de la empresa, así como la creación de mejores prácticas y el enfoque hacia la mejora continua. (Lira, 2009: 38)

Estas evaluaciones se pueden basar también en las competencias directas de cada puesto, es decir las habilidades, conductas y atributos que cada persona debe desempeñar para lograr eficiencia en sus funciones.

## Conclusiones

- El servicio al cliente no está únicamente relacionado a un producto, a vender o a obtener ganancias, es una herramienta poderosa para mejorar relaciones interpersonales y mejorar la imagen de cualquier organización.
- La satisfacción del cliente por medio del servicio que se le otorgue es clave para el éxito de cualquier organización, incluso se ha convertido en un elemento diferenciador, que es decisivo para lealtad de los clientes.
- El cliente puede ser cualquier persona que requiera, atención, información, o algún servicio que no requiera el involucramiento del aspecto monetario.
- La calidad en el servicio no debe tomarse como algo superficial o momentáneo, sino como un proceso continuo y permanente de mejoras, a través de conocimiento que se obtiene con los elementos de medición y la comprensión de lo que significa calidad, servicio y calidad en el servicio.

## Recomendaciones

- ➔ Se debe de trabajar en el concepto de servicio en toda la organización o institución, comenzando desde la gerencia para que la filosofía y cultura orientada al cliente se expanda por cada uno de los trabajadores de la organización y de esta manera el cliente lo perciba.
- ➔ Es importante no dar por sentado a los clientes, y por ende garantizadas las ventas, ganancias, o el éxito de la organización. Es necesario conocer al cliente, determinar lo que espera, necesita y quiere, adaptarse a él y coordinar e integrar esfuerzos tanto las personas que manejan la empresa o institución, como de las personas que los atienden directamente.
- ➔ Para un mejor aprovechamiento de la información que proveen las herramientas de medición es necesario que se establezcan metas u objetivos. Éstas proveerán datos importantes para la toma de decisiones, retroalimentación y control sobre los procesos de la organización.
- ➔ Toda empresa, organización e institución, sin importar su naturaleza, debe reconocer la necesidad de adoptar prácticas que apoyen el servicio al cliente, con el objetivo de mejorar su imagen corporativa, mantener a sus clientes existentes, y atraer a cliente potenciales.
- ➔ Prestar la atención necesaria a la retroalimentación proporcionada por parte del cliente en cuanto al servicio recibido, puesto que a raíz de dicha retroalimentación pueden surgir mejoras y optimización de procesos.

## Referencias Bibliográficas

1. **Albrecht, Karl**, (1990). La revolución del servicio, Legis, Bogotá. Págs. 10-34
2. **Albrecht, Karl y Zemke, Ron**, (1990). Gerencia del servicio, Legis, Bogotá. Págs. 57 y 93
3. **Alet, Joseph**, (2004). Como obtener clientes leales y rentables. Editorial Gestión 2000, 3era Edición. Págs. 24-32
4. **Arellano, Rolando**. (2000). Marketing – Enfoque América Latina. México. McGraw Hill. 1ª Edición. Págs. 74-78
5. **Arellano Cueva, Rolando**. (2002): “Comportamiento Del Consumidor, Enfoque América Latina”. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México. Pág. 72
6. **Arellano Cueva, Rolando**. (2000): “Los Estilos De Vida En El Perú, Cómo Somos Y Pensamos Los Peruanos Del Siglo XXI!”. Consumidores Y Mercados, Lima, Perú. Págs. 15-18
7. **Assael, Henry**, (1999). Comportamiento Del Consumidor. 6ta. Edición, International Thomson Editores, México. Pág. 67
8. **Castañeda García-Prendes, Laura María**, (2001). Importancia y desarrollo de indicadores de servicio al cliente en una empresa comercializadora de productos diversificados. Guatemala. Págs. 12-18
9. **Cobra Marcos**, (2000). Marketing de servicios. Colombia. Mc Graw Hill. Págs. 17-55

10. **Colunga, Carlos y Saldierna, Arturo**, (1994). Los costos de calidad, Panorama Editorial, México. Págs. 8-49
11. **Colunga, Carlos**, (1992). Calidad total, una nueva religión, Management Today en Español, México. Págs. 17- 44
12. **Cronin Joseph y Taylor Steven**, (2007). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal Of Marketing. Pág. 98
13. **Deming, Edwards**, (1989). Calidad, productividad y competitividad. Ediciones Diaz de Santos, Madrid. Págs. 114-120
14. **Denton, D. Keith**, (1991). Calidad en el servicio a los Clientes, Madrid Ediciones Días de Santos, S.A, Págs. 13-29
15. **Desatnick, Robert L.** (1989) Como conservar su clientela - El secreto del servicio. Colombia: Legis Editores S.A. Págs. 25-63
16. **Duarte Castillo, Jose Luis**, (2007). Calidad de Servicio (Revisión de corrientes principales y propuestas para investigación futura). Universidad Autónoma de Barcelona. Págs. 7-21
17. **Estrada Vera, Williams**, (2007). Servicio y Atención al Cliente. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. Págs. 15-20
18. **Evans y Lindsay**, (2005). Administración y Control de la Calidad. Editorial Thomson, Sexta Edición. Pág. 37
19. **Fernández, José A. y Cazorla, Angelina**, (1984). Productividad del Factor Humano, Alethia, México. Págs. 37-39
20. **Fucilla, Joseph G.** (1987). The Follet Spanish Dictionary: Spanish-English & English-Spanish. Chicago: Follet Publishing Company. Págs. 50-56

21. **García Pelayo, Ramón**, (1990). Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, México. Págs. 80-86
22. **Gómez Acosta, Martha I.; Acevedo Suárez, José A.** (2001). Diseño del servicio al cliente. La Habana.
23. **Hochman, L.** ( 2005). Moléstese, atienda a su cliente. Misión Pyme. Págs. 20-25
24. **Ideas Propias**, 2006. Calidad Total en la atención al cliente. Ideaspropias Editorial. 1a. Edición. ISBN 10: 84-9839-068-1. Págs. 6-7
25. **Juran, J.M. y Gryna, Frank**, (1988). Juran's Quality Control, McGraw-Hill, Singapur. Págs. 30-35
26. **Larson W. William**, (2004) "Mejorar la atención al cliente", Editorial Prentice Hall. Págs. 15-31
27. **Lira Mejía, María Carmen**, (2009). Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes (1era ed.). México: Registro de la Cámara Nacional de la Industria. Págs. 14-49
28. **Müller de la Lama**, (2003). Cultura de calidad de servicio. México: Trillas. Págs. 126-137
29. **Parasuraman, Zeimthaml Valerie, & Berry Leonard Y.** (1995). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing. Vol. 49. Págs. 38-93
30. **Pérez Torres, Vanesa Carolina**, (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. (1era. Ed.). España: Ideaspropias Editorial. Págs. 1-29

31. **Restrepo Gallego, Francisco**; (1996). Nuevas organizaciones y Nuevas empresas para el siglo XXI. Fundacion proantioquia de Medellin, Medellin Colombia. Págs. 27-35
32. **Rokes Beverly**, (2004). "Servicio al Cliente". Editorial Thomson. Págs. 70-75
33. **Rugeles, Manuel Felipe**, (2007). Excelencia en la calidad de servicio. Venezuela. Págs. 5-13
34. **Summers, Donna**, (2006). Administración de la Calidad. Editorial Pearson Educación, México. Págs. 78-80
35. **Torralba, Francesc**, (2008). El arte de escuchar, Milenio. 200 págs. 25-26
36. **Tse, D. & Wilton**, (1988). Models of Consumer Satisfaction: An Extension. Journal of Marketing Research. Illinois. Págs. 10-12
37. **William B. Martin**, (1995). Calidad en el Servicio al Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica. México. Págs. 6-17
38. **Withers Jean, Vipperman Carol**, (2005). Marketing de servicios. México: CECSA. Págs. 88-89

## Electrografías

1. **Pérez Ruiz, Wilfredo**, (2011), Empatía y Calidad en la Atención al Cliente, disponible en: <http://www.generacion.com/magazine/1715/empatia-calidad-atencion-al-cliente> recuperado el 31 de julio de 2013.
2. **Marcuello García, Angel**. Habilidades de Comunicación: Técnicas para la Comunicación Eficaz  
[http://www.psicologiaonline.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologiaonline.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)  
recuperado el 29 de junio de 2013.
3. **Autor Desconocido**. La retroalimentación en el proceso de comunicación, disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Retroalimentaci%C3%B3n-En-El-Proceso-De/1301891.html>. Recuperado 15 de noviembre de 2013.
4. **Autor desconocido**. <http://es.thefreedictionary.com/independencia>  
recuperado 15 noviembre 2013
5. **Autor desconocido**. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>.  
Recuperado 15 de noviembre de 2013
6. **Autor Desconocido**. <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>.  
Recuperado 15 de noviembre 2013
7. **Crece Negocios**. Servicio al Cliente. <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-al-cliente/>. Recuperado el 17 de noviembre de 2013