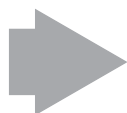


La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente!



RECIBIDO: 22-11-2004 • ACEPTADO: 01-12-2004

Resumen

Una comprobada atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica tanto por el daño que hace un cliente disgustado, como por lo costoso que resulta en términos financieros la permanente captación de clientes nuevos. Lo recomendable para cualquier negocio es comprender, atraer y conservar los clientes mediante una atención de calidad desde el mismo momento de iniciar la relación. El objetivo que se persigue con esta investigación documental es mostrar la manera de hacer de la atención, la clave para que los clientes regresen una y otra vez. Para lograr tal propósito se requiere, entre otros aspectos, conocer a profundidad al cliente, analizar lo relativo a la retención vs. pérdida de la clientela, estudiar la relación calidad-conservación de clientes, la cultura organizacional, comunicaciones fluidas y, como elemento medular, contar con talento humano entrenado y dispuesto a cumplir la difícil tarea de satisfacer al cliente mediante la palabra y la venta.

Palabras clave: Atención de calidad, conservación de clientes, capital humano.

Abstract

The key to business success ... the customer satisfaction

Proven customer service has become a strategic decision both because of the harm an angry customer can cause and the cost in financial terms of constantly capturing new customers. It is advisable for any business to understand, attract and keep customers through quality service from very moment the relationship starts. The goal of this documentary research is to show how to make services the key for customers to come back again and again. To achieve this purpose it is necessary, among other things, to know the customer in depth, to analyze aspects related to keeping vs. losing customers, to study the quality-customer retention ratio, culture organizational, to rely on fluid communications and, to top it all, to have trained personal willing to accomplish the difficult task of satisfying the customer through the sales pitch and the sale.

Key words: Quality service, keeping customers, human capital.

* Msc en Administración, Adscrita al Dpto. de Empresas, de FACES-ULA. Profesora del área de Marketing. Publica sus artículos en revistas científicas dentro y fuera del país. Autora del libro titulado "Marketing es servicio al cliente".

Introducción¹

La atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica para cualquier negocio en cualquier parte del mundo, tiene que competir no sólo en la búsqueda de clientes sino en conservarlos, y una manera de lograrlo es a través de una excelente atención. Ello implica centrarse en el cliente, propiciar una relación de ganar-ganar, diseñar el ambiente apropiado para una armónica interacción social y un entorno comercial que invite a permanecer en el establecimiento, todo lo cual puede constituir la manera de diferenciarse de los competidores.

Entre un cliente satisfecho y la firma se permuta valor en función de la utilidad (en términos monetarios) o de los beneficios recibidos, generándose un entramado donde el aporte de valor se traduce en compromiso y lealtad con la empresa. Una superior conservación de clientes en forma sistemática conlleva el potencial de más altas utilidades.

Sin embargo, la tarea no resulta fácil, por cuanto en mercados globalizados los clientes son menos leales, mas conocedores y mas exigentes. No basta un buen producto para garantizar la venta pues los compradores buscan además de satisfacer sus necesidades, ser tratados como personas, que los atienda un empleado cortés, no ser un número más en la caja registradora, entre otros aspectos. Por tanto, no es extraño encontrar estadísticas que muestran lo dañino que resulta para la organización una pésima atención al cliente, y más aún un cliente disgustado. Y no son simples estadísticas. La perdida de clientes es indicativo de hasta qué punto la compañía no está creando valor.

En la presente investigación documental se aborda inicialmente la atención al cliente como ventaja competitiva y la importancia de conservar los clientes. Seguidamente, se discurre sobre el papel que juega la calidad para proporcionar una excelente atención, los niveles de respuesta del comprador y la influencia de la ambientación y el entorno comercial en los procesos de venta, para luego centrar el análisis en un aspecto medular como es el papel del talento humano en la atención al cliente, sin dejar de lado otros elementos integradores como la cultura organizacional y la comunicación. Finalmente, las conclusiones derivadas del estudio.

La atención al cliente como ventaja competitiva

La eliminación gradual pero incesante de fronteras ha ampliado los mercados a límites inimaginables tiempo atrás; ello ha traído consigo grandes oportunidades para las empresas como puede ser un amplio potencial de crecimiento de su cartera de clientes, pero también serias amenazas ante la posibilidad de perderlos dada la intensa competencia. Aunado a lo anterior, hoy los clientes son mucho mas conocedores, exigentes y menos leales.

Innumerables son los ejemplos en el mundo de empresas que parecían exitosas pero en mercados cerrados, las que al sentir el impacto de la apertura de las economías han visto mermar sus ganancias y desaparecer las preferencias de las que habían gozado durante largo tiempo. Las mas flexibles o con una gerencia proactiva han readecuado sus estructuras a fin de colocar todas las capacidades de la empresa hacia la satisfacción de los clientes.

El informe de Competitividad Mundial de 2001 (2001 World Competitiveness Report) investigó entre otros temas competitivos, el énfasis que le daban los países (49 en estudio) a la satisfacción al cliente. Según Overholt y Granell (2003), Estados Unidos, Japón, Finlandia, Suecia, Nueva Zelanda y Australia fueron los siete países en los primeros puestos de la lista.

Esto no es una tarea fácil para otros, trátase de empresas y/o países, como en el caso de Venezuela que aparece en los últimos lugares junto con Rusia, Hungría, Sudáfrica y Argentina (Informe de Competitividad Mundial del 2001/ 2001 World Competitiveness Report) pues influye un sinnúmero de factores, entre los que destaca la cultura hacia el servicio.

Sin embargo, muchas empresas, inclusive en nuestro país (Revista Contacto con el cliente (2001), han comprendido que para mantenerse en mercados muy competitivos, deben enfocarse en la satisfacción del cliente, y más allá, en desarrollar una duradera y estrecha interacción (marketing de relaciones) cuyo pilar fundamental sea la atención de calidad, por lo que orientan sus recursos tanto materiales, tecnológicos como humanos para hacer de esta una cualidad que la distinga con respecto a los demás competidores. Esta característica distintiva se traduce en valor, y este es

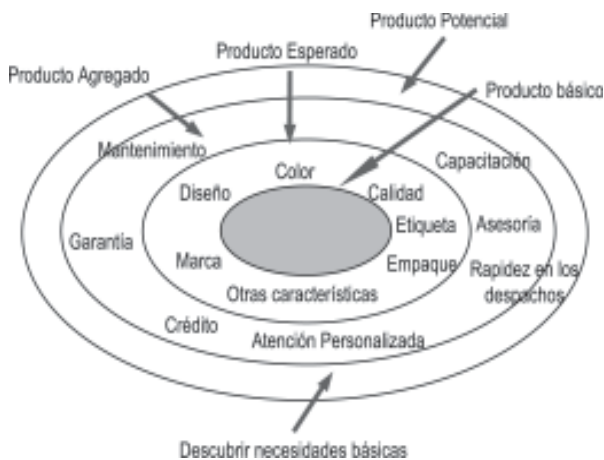
precisamente el fundamento de toda empresa próspera: crear valor para sus clientes.

Si el lector es acucioso se habrá percatado que se están manejando dos conceptos importantes, satisfacción y valor. ¿Qué se entiende por satisfacción? Según Kotler (2001) “se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas” (p. 36). ¿Qué se entiende por valor? De acuerdo con Carr (1992) “es el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio, menos el costo que le supone comprárselo” (p. 19).

Es decir, la satisfacción está en función del desempeño percibido y de las expectativas planteadas, si estas se cumplen al usar el bien o el servicio, el cliente se siente satisfecho, en caso contrario queda insatisfecho. El valor está referido al beneficio. En su acepción mas amplia se entiende por beneficio “algo que el cliente antes no tenía y que se lo da el producto o servicio que necesita” (Carr, 1992, p. 19).

De modo que se crea valor al entregar un paquete de beneficios conformado por el producto básico, la marca, el empaque, los servicios adicionales y cualquier otro aspecto que pueda atraer y conservar los clientes. En esta relación satisfacción–valor existen diferentes gradaciones a partir de las cuales Theodore Levitt (citado por Whiteley, 1992) desarrolló su idea del “Concepto del producto total” (Figura 1).

Figura 1. El concepto del producto total.



Fuente: Adaptado del esquema de Theodore Levitt.

Según el gráfico, el constructo atención al cliente se encuentra en lo que denominó Levitt, producto

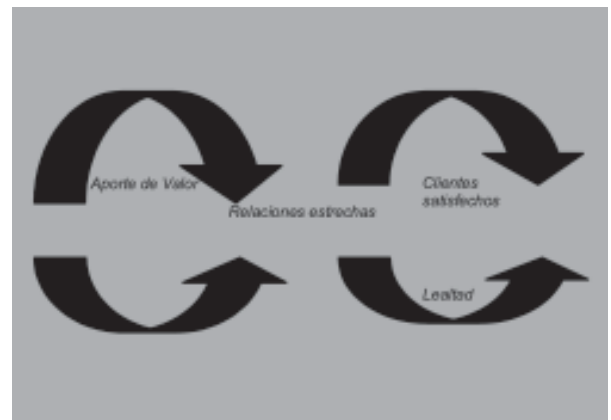
agregado. Como su nombre indica, es ofrecer a los clientes algo superior a lo que esperan, incrementando valor a la oferta.

Así, entonces, según González (1997): “El producto o servicio prestado, la atención del personal, los servicios que se agregan al producto, la calidad y la imagen determinan un paquete o canasta de valor que el cliente reconoce. Cuando el paquete reconocido por el cliente es superior al valor que el cliente identifica con el precio se habrá generado satisfacción para el cliente” (p. 84).

También puede crearse valor a través de las redes que la empresa construya con sus proveedores y distribuidores pues le permitirá ofrecer un mejor servicio al cliente, o bien, mediante las actividades cotidianas que se dan en la llamada “cadena de valor”.

Es de recalcar que el mundo del mercadeo es de transacciones y, más allá, de relaciones, donde tanto el vendedor como el comprador permutan valor en función de la utilidad (en términos monetarios) o de beneficios recibidos, generándose un entramado donde el aporte de valor lleva a clientes satisfechos y esto se traduce en compromiso y lealtad con la empresa (Figura 2).

Figura 2. Círculo virtuoso



Fuente: Elaboración propia

No obstante, muchos gerentes presionados por los resultados (y por los accionistas) procuran incrementar las utilidades aún a costa de desatender a algunos clientes, olvidando que probablemente a largo plazo estén destruyendo el valor del negocio.

La pérdida de un cliente, ciertamente, representa un problema de envergadura para cualquier empresa,

tanto porque resulta más costoso en términos financieros estar en la permanente captación de clientes nuevos, como por el daño que hace un cliente disgustado. Es una realidad que en muchas ocasiones nos alejamos de las empresas que nos proveen productos o servicios, más que por el producto en sí mismo por el mal trato que recibimos.

Según estudios realizados por Whiteley (1992) cofundador de Forum Corporation, firma dedicada en los EE.UU. al estudio de las expectativas de los clientes modernos, descubrió que “casi el 70 por ciento de las razones identificables que movían al cliente a alejarse de las empresas típicas nada tenía que ver con el producto... sólo el 15 por ciento de los clientes se trasladaban al competidor porque descubrían un producto mejor, y el 15 por ciento hacia lo mismo porque descubrían un producto más barato... el 20 por ciento realizó el cambio porque había tenido muy poco contacto y muy poca atención individual; el 49 por ciento afirmó que había cambiado porque la atención recibida era de baja calidad” (p: 22).

Las estadísticas son elocuentes. Los clientes se alejan de la empresa por aspectos referidos a la atención. Es verdad que no todos son sensibles a los mismos atributos, pero si es seguro que a todos como compradores nos gusta sentirnos bien atendidos, por lo que si la empresa aspira hacer de esta cualidad la ventaja competitiva, debe cuidar varios aspectos, comenzando por la calidad.

La Calidad en la Atención al Cliente

Si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción, es dable pensar que calidad-atención al cliente y satisfacción constituyen un continuum que se refuerzan mutuamente.

¿Cuándo Ud. lleva su vehículo a un autolavado, que desea? Lógicamente que su automóvil quede impecable, pero también espera atención, dedicación, prontitud en la entrega, aspectos que influirán en la evaluación del trabajo realizado. Si su auto se ve muy bien pero le hicieron esperar el doble de tiempo o se encontró a un empleado apático, descortés, o el lugar era inadecuado, lo más probable es que busque la próxima vez otro autolavado. Es decir, su auto luce bien pero la atención fue pésima, Ud. se siente

insatisfecho y no hace una buena calificación del servicio recibido.

Ofrecer calidad a la clientela implica cuidar tanto lo tangible como lo humano, y su objetivo es servir de herramienta a las empresas para aportar a los bienes y servicios ofertados valor añadido que apoye su crecimiento. A pesar de lo complicado que resulta definirla, la calidad puede ser entendida de muchas maneras; algunos la relacionan con la prestación del producto mismo, otros con la durabilidad del bien, e inclusive con prontitud en las entregas. Para tratar de uniformar criterios es conveniente acotar que la calidad puede ser visualizada bajo dos grandes ópticas, desde el punto de vista técnico considerando la forma interna del producto, su parte dura, y desde la perspectiva de la forma cómo se entrega el producto, es decir, el modo de recibirlo.

Los usuarios de un transporte de pasajeros, los pacientes de un hospital o los anunciantes en un programa de radio o televisión son clientes que al requerir un bien o un servicio esperan encontrar ambas dimensiones. De manera que para evaluar la calidad del producto o servicio se toma en consideración la prestación del producto en sí mismo y la calidad del servicio recibido. La primera se refiere a lo que se recibe, lo tangible; la segunda se relaciona al modo de recibirlo, a lo intangible.

Al ser percibida -generalmente- de acuerdo a los beneficios que brinde a los ojos del cliente, es fundamental tener en cuenta el papel que juega la percepción, de manera que su definición estará en función de los beneficios percibidos y del cumplimiento de las expectativas. Para Parasuman, Zeithaml y Berry, citados por Martínez-Ribes et al (1999) “*La calidad es la diferencia entre las expectativas de los clientes y la prestación efectiva tal como ellos la perciben*” (p: 43). Es decir, la calidad la designa el comprador, siendo desde su perspectiva que esta noción debe tener sentido para todo aquél interesado en satisfacer a su clientela con este atributo. De cualquier modo e independientemente del ángulo que se visualice, significa excelencia, desempeño impecable.

Para ofrecer este componente y muchos otros de los que conforman la atención al cliente, es necesario profundizar en el conocimiento del individuo en su papel de comprador.

Conociendo al Cliente

Según Albrecht y Bradford (1998) un cliente es “alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión” (p: 15). Otros, como Greenberg (2003) amplían el concepto de clientes considerando no sólo aquél que adquiere los productos o servicios de una empresa, sino toda persona o grupo que intercambia valor con la organización, entre los que se cuentan los empleados, los proveedores y los socios.

Este epígrafe se refiere a los que adquieren bienes y servicios para su propio uso o el de su familia, los llamados usuarios finales, y a los que compran para revender, para transformar o para sus propias organizaciones, denominados usuarios organizacionales; también incluye a las personas que influyen en la compra. Por ejemplo, si se ofrece un producto para niños, interesa conocer tanto a los pequeños como a sus madres. Si la cartera de clientes la conforman otras empresas, será necesario llegar hasta el grupo de personas que constituyen su centro de compras, unidad decisoria integrada por personal interno de la empresa, quienes cumplen roles en el proceso de decisión de compra de los mercados organizacionales.

Toda esta información conducirá al agrupamiento de los clientes en segmentos homogéneos y significativos, en función de variables demográficas y/o de conducta, si se trata de compradores finales; por volúmenes de venta, número de empleados, número de despachos, cuando se refiere a usuarios organizacionales, por lo que la empresa requiere instrumentar mecanismos a fin de disponer de una base de datos confiable y oportuna, que proporcione información sobre perfil de los clientes, segmentos a atender, preferencias, expectativas, entre otros aspectos.

En tal sentido, se utilizan herramientas que permiten obtener información directa como son los grupos de focalización (focus groups) formados por un pequeño número de clientes a quienes se invita para conocer sus expectativas, sus intereses, sus opiniones sobre el producto, los usos dados al mismo, o cualquier otro aspecto de interés para la empresa; también, visitas de ejecutivos a clientes, visitas de empleados y/o información recogida por el personal que atiende directamente al cliente, a través de cuestionarios que se entregan para ser respondidos de inmediato. Este medio, aún cuando más económico, puede no resultar tan

confiable pues muchas veces no se llena adecuadamente o la información está incompleta.

En la actualidad está en boga el sistema CRM (Customer Relationship Management) considerado un nuevo enfoque para manejar a los clientes. En términos sencillos, son paquetes de software donde se integran tecnología, procesos, información, recursos y la gente necesaria para crear el ambiente que permita a cualquier negocio tener un panorama completo de los clientes².

Existen diversos tipos de clientes, lo que ha llevado a los estudiosos a agruparlos de acuerdo a tipologías, siendo una de las más conocidas la Teoría de los rasgos de personalidad. De acuerdo a esta teoría se pueden distinguir varios tipos de clientes (Blanco, 2001, p: 27):

-Extrovertidos con interés hacia las orientaciones del vendedor: Se trata de clientes expresivos, sociables que facilitan la venta pero les aburre el exceso de detalles y el desglose de las características técnicas del producto.

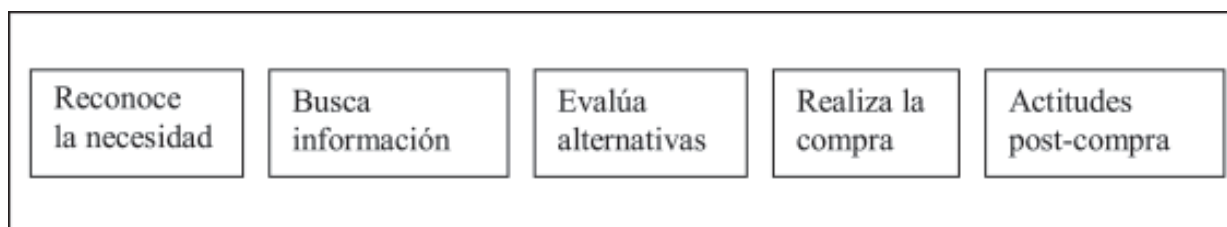
-Extrovertidos sin interés hacia las orientaciones del vendedor: Son clientes de compra impulsiva y directa que muestran poca sensibilidad hacia el personal en contacto con el público. Desean realizar compras rápidas y racionales, valorando la posibilidad de pruebas y enumeración de las ventajas del producto y los servicios postventa.

-Introvertidos con interés hacia las orientaciones del vendedor: Son clientes de carácter afectivo. Buscan la compra de productos que les otorguen seguridad personal y ausencia de riesgos.

-Introvertidos sin interés hacia las orientaciones del vendedor: Son clientes analíticos, reflexivos que desean recibir información específica. Hacen la venta difícil porque realizan muchas preguntas sospechando de la imperfección del producto.

Ahora bien, este individuo en su papel de comprador, es un sujeto activo que intenta resolver con racionalidad un problema ocasionado por una necesidad insatisfecha. Según el modelo de Howard y Sheth (1969) citado por Lambin (1995, p: 76), el consumidor, por lo general, busca información, la cual interpreta de manera particular formándose sus propias percepciones, y consiguientemente, sus preferencias, las que a su vez determinarán la compra y el comportamiento post-compra; son las etapas del proceso de compra (Figura 3).

Figura 3. Etapas del proceso de compra.



Fuente: *Elaboración Propia.*

En este contexto, al visualizar el proceso como un conjunto de decisiones que el consumidor debe tomar frente al problema que intenta resolver y, dado que el propósito del marketing es precisamente originar alguna respuesta del segmento meta, es importante la comprensión no sólo de dicho proceso sino de las respuestas emitidas por el comprador (potencial o real) ante los estímulos que envía el vendedor, porque de los comportamientos asumidos (niveles de respuesta) en cada una de las etapas, se pueden inferir las acciones mercadotécnicas a emprender.

Por ejemplo, en la etapa de búsqueda de información, *respuesta cognitiva*, el comprador indaga sobre los productos existentes en el mercado y recurre a diferentes fuentes, por tanto, el vendedor debe tratar de llegar a estas fuentes y a través de la publicidad proveer los conocimientos necesarios sobre dónde conseguir el producto, sus funciones, atributos.

En la siguiente etapa, evaluación de alternativas, el comprador selecciona y elige aquellos productos que se encuentran dentro de sus preferencias, *respuesta afectiva*. En esta etapa se trata de persuadir al consumidor sobre lo mejor de “nuestra oferta” con relación a la competencia. Al momento de la compra, *respuesta comportamental*, se cuidan los aspectos que en el punto de venta impulsan la compra, entre los que destacan a los fines de esta investigación, el ambiente comercial, el diseño de la tienda y la actuación del talento humano. La post-compra es el feedback que recibe el vendedor por el cumplimiento de la promesa³.

La influencia del Ambiente y del Entorno Comercial

El ambiente comercial y el diseño de la tienda contribuyen en buena medida a la captación y a la retención de clientes finales (el organizacional generalmente no responde a este tipo de estímulos). Lugares acogedores,

pensados para dar comodidad y seguridad a los clientes se constituyen en un punto de atracción, pues estimula a permanecer en dichos espacios. Landor Associates (citado por Schmitt y Simonson, 1980) define el espacio de venta como... "*espacio físico en el que los productos o servicios de la empresa se presentan y se ofrecen a los clientes*" (p: 327), más aún, le consideran escaparate de los productos, siendo expresión de la imagen de la empresa.

Concientes de ello los vendedores hacen uso de colores, aromas, iluminación, música, y/o decoración. Los colores tienen significados y son símbolos, por eso se eligen estratégicamente para los uniformes y otros materiales; hay melodías que identifican a determinadas marcas; la iluminación, por ejemplo, crea un entorno cálido y agradable. Una tienda decorada en color azul produce una sensación de tranquilidad; música e iluminación suave invitan a permanecer en el local; de allí que restaurantes, tiendas y cafés, entre otros puntos de venta, utilicen dichos estímulos. Además de estos elementos visuales, otro tipo de señales puede influir sobre el comportamiento del cliente.

Se estima que las compras impulsivas aumentan 10 por ciento cuando se presentan en exhibiciones adecuadas (Solomon, 1997); de manera que la disposición de la tienda, su ambientación y decoración tienen influencia en la decisión del comprador. En consecuencia, los establecimientos deben procurar crear un ambiente agradable, coherente con los servicios y los productos que se comercializan y con la imagen que desee proyectar la organización. Si se produce esa conexión el comprador la visitará de manera rutinaria sin considerar otras opciones.

El Papel del talento humano en la Atención al Cliente.

Todos los elementos analizados hasta ahora para proporcionar una atención de calidad, representan el andamiaje en que se sustenta la atención al cliente, pero

tal andamiaje adquiere “vida” sólo cuando interviene la fuerza laboral. Su papel es reconocido por propios y extraños, y adquiere connotaciones especiales cuando se trata de prestar un servicio como es la atención al cliente, constructo integrado por distintos elementos, muchos de los cuales no se pueden ver, oler, ni tocar, pero que son percibidos por el cliente. En tal sentido, el desempeño del personal, constituye el “aspecto medular” para construir una fructífera y duradera relación vendedor-comprador.

Especialmente sobre el empleado de contacto directo recae una gran responsabilidad, pues de acuerdo a su comportamiento el cliente se formará la primeras impresiones y determinará su percepción sobre la calidad de la atención y del servicio recibido, por lo que requiere tener una actitud proclive hacia el servicio, preocuparse por los problemas del cliente, poseer la mayor información sobre el producto ofertado y sobre la organización, respuestas oportunas en aspectos como la confiabilidad, el servicio post-venta, la política de crédito, y aunque parezca trivial, deberá expresamente apropiadamente, cuidar gestos, posturas, apariencia física y vestuario, porque el aspecto físico y la imagen ejercen influencia en esas primeras impresiones; el cliente se sentirá tranquilo si lo atiende una persona agradable, cuyos gustos son similares y en quien puede confiar.

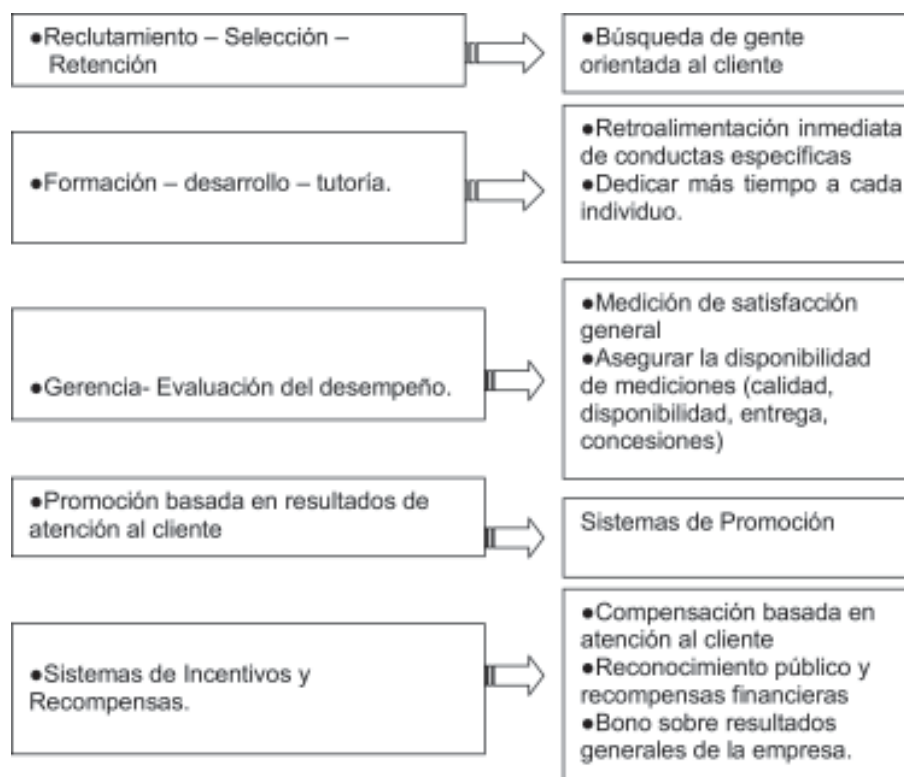
Al respecto Solomon (1997) apunta: Muchos estudios demuestran el impacto de la apariencia del vendedor sobre la efectividad de la venta, ya que en ventas como en casi todos los aspectos de la vida, las personas atractivas son las que tienen las ventajas (p: 22).

Por tanto, al constituirse en la tarjeta de presentación no sólo de si mismo sino de la propia empresa y ser el elemento en torno al cual gira una interacción de ganar-ganar, requiere de un perfil muy definido. por lo cual es preciso seleccionarlos cuidadosamente, darles orientación, entrenamiento, incentivos (Figura 4), e imbuirlos de la filosofía de servicio, todo ello sustentado en una buena comunicación. A continuación se resaltan los aspectos a cuidar en cada fase del proceso.

Reclutamiento y Selección del Personal

La superioridad comienza con el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual debe estar en manos de un experto aún cuando supervisado estrechamente por la autoridad gerencial correspondiente, quien guiado por el manual de clasificación de cargos, analiza el puesto para el cual va a contratar la persona, las responsabilidades que ésta debe cumplir, cómo se espera trabaje en equipo, qué tipo de persona se necesita.

Figura 4. *Proceso para contratar talento humano enfocado al cliente*



Fuente: *Adaptado de Overholt y Granell (2003).*

Según Dee Hock, fundador de la red de tarjetas de crédito Visa, para un buen desempeño es preciso tomar en cuenta los siguientes criterios: integridad, conocimientos, capacidad, motivación y experiencia. También debe considerarse iniciativa y creatividad para solucionar problemas, sinceridad y, dependiendo del cargo, análisis de problemas, planificación, organización y delegación.

Si se está seleccionando personal para tratar directamente con el cliente, se requiere, además, una clara disposición a servir, honestidad, buen carácter y que disfrute del contacto con las personas. Igualmente son muy importantes las cualidades y habilidades para resolver situaciones con clientes problemáticos, pues en muchas ocasiones recibe un trato desconsiderado, generándose situaciones estresantes en estos trabajadores quienes deben controlar tanto los sentimientos propios como los de los usuarios. En tal sentido, se recomienda la aplicación de test que ayuden a determinar la vocación de servicio de este personal, pues no todas las personas tienen actitudes adecuadas para estar en el "front-office"⁴.

Contratar nuevo personal es una de las cosas más costosas, perderlos aún más, por tanto, es importante hacerlo bien desde el principio para conservarlos.

Orientación del Personal

Es fundamental que una organización enfocada al cliente, cuente con empleados formados no solamente desde el punto de vista técnico sino del punto de vista de calidad humana, capaz de mostrar sensibilidad ante los problemas del cliente y de comprender que de su satisfacción y lealtad dependerá un futuro promisor para él y la empresa. Por tal razón, el trabajador además de conocer cuáles son sus responsabilidades, sus oportunidades de ascenso y el papel que desempeña cada persona dentro de la organización y todo lo relativo a la remuneración, beneficios y otros aspectos de su interés, debe imbuirse de la filosofía y los valores corporativos de una empresa enfocada al cliente.

Para bien o para mal, estos primeros días dejarán una huella perdurable. Si al nuevo empleado se le ofrece una bienvenida cálida, se le hace sentir cómodo, se le proporciona apoyo, se le ilustra sobre las funciones a cumplir y conoce lo que se espera de él, estará menos tentado a recurrir a otros compañeros que ni tienen tiempo, ni probablemente la disposición para orientarle bien, con consecuencias dañinas para todos.

Entrenamiento del Personal

El entrenamiento del personal es fundamental para ejecutar satisfactoriamente la estrategia de orientación al cliente, por lo que la empresa debe contar con un programa que comprenda tanto los aspectos técnicos como aspectos relacionados con las actitudes y comportamientos a asumir, sobre todo el equipo humano de contacto directo con el cliente. Según Kotler (2001) una empresa puede lograr una ventaja si contrata y capacita a su personal mejor que la competencia; Mc Donald's, Disney y en nuestro país, Excelsior Gama se distinguen por la disposición de su personal para atender con prontitud, esmero y respeto.

Con relación al aspecto técnico, es evidente que la falta de conocimientos, habilidades y destrezas de un empleado genera rechazo inmediato por parte del cliente y pérdida de confianza hacia la persona y hacia la organización. Por consiguiente, es imprescindible entrenar a los empleados pues el personal no puede servir con calidad, independientemente de que quiera hacerlo, si no tiene capacidades suficientes para ello; de aquí que la empresa deba tener instrumentado un programa permanente de formación para todo el personal que labora en la empresa.

Este programa debe incluir desde asistencia a clases durante un corto tiempo en instituciones que se dediquen a la formación del trabajador, como en Venezuela es el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), o con entrenamiento en el propio lugar de trabajo bajo la premisa de aprender haciendo, y/o cualesquier otra modalidad que la empresa tenga a bien implementar.

Es un error pensar que solamente el personal de cara al público debe ser objeto de entrenamiento, pues los que están al interior de la organización son igualmente importantes por cuanto de ellos, en buena parte, depende el desempeño de los que se vinculan directamente con el cliente, de aquí que deben aplicarse marketing interno. Al respecto Lovelock (1997) apunta: "*no sólo el personal que tiene contacto con los compradores es el que necesita preocuparse por satisfacerlos. Todos en la organización tienen a alguien a quien servir*" (p: 63).

El personal de contacto deberá recibir otras formas de entrenamiento como *la técnica de gestión del stress* consistente en preparar guiones adaptados a la vida real;

el *psicodrama*, técnica donde sus integrantes actúan en alguna situación fingida, y las *sesiones de grupo*, donde sus participantes escuchan atentamente, razonan y participan. Estas técnicas que se emplean con diferentes fines, permiten a sus participantes prepararse para la resolución de problemas, tratar con clientes insatisfechos, comunicarse con efectividad, mantenerse fríos y controlados ante clientes disgustados, exigentes y desfavorablemente predisuestos.

De presentarse, se recomienda establecer mecanismos para, sin menoscabo del servicio, auxiliar al trabajador objeto de la agresión. No obstante, es de reconocer que los clientes no siempre tienen la razón y a veces resulta demasiado costoso mantener a un mal cliente. Al respecto Coffman y González (2003) señalan:

Cientes siempre exigentes, que se quejan por más esfuerzos que hagan por complacerlos, o que no tienen la menor consideración con los empleados, son una fuente constante de problemas laborales y de pérdida de ganancias (p: 322).

Ahora bien, para que el entrenamiento proporcione los resultados esperados, además de las condiciones mencionadas como capacidad, motivación y complacencia para trabajar con la gente, se precisa contar con normas que faciliten evaluar el rendimiento laboral.

Normas de Rendimiento

Cuando las empresas se abocan a la tarea de atender al cliente con óptima calidad, es preciso establecer normas claras que permitan que los empleados entiendan lo que se les pide y como se medirá su rendimiento. Se debe estudiar y decidir con exactitud qué y cuánto esperan los clientes, cuántas veces requiere que se les atienda, cuáles son sus exigencias en cuanto a calidad, precio y plazos de entrega. También es necesario asegurarse de la capacidad de la empresa para llevar a cabo tales requerimientos, de lo contrario el mensaje será negativo.

Como ilustración podemos mencionar algunas normas elementales:

- Saludar al cliente en cuanto llegue al establecimiento.
- De ser posible llamarlo por su nombre.

- Disculparse por cualquier error.
- Escuchar con atención
- Despedirse en tono amigable.

Es también importante establecer normas no verbales, como sonreír, actitudes de recibimiento cálido, dar la mano con seguridad. Este tipo de normas pudieran juzgarse banales, sin embargo, todos hemos sido objeto de gestos inamistosos, distraídos o de empleados que gesticulan como si estuviesen molestos a pesar de tener disposición para atendernos.

Antes de establecer el propósito de la normativa la empresa debe determinar las normas de rendimiento; luego, se debe describir lo que se espera, por ejemplo, saludar al cliente al llegar al establecimiento y, finalmente, la norma debe ser en lo posible objeto de medición (cantidad física, calidad, tamaño), es decir, personas atendidas, llamadas recibidas, devoluciones, camas ocupadas, etc., pues es difícil mejorar si no es posible medir, para ello se puede utilizar diagrama de barras, gráficas circulares, diagrama de Pareto y/o de causa-efecto, en boga con el modelo de calidad total.

Una vez establecida la norma es importante asegurarse que cada una de las personas involucradas, directa e indirectamente en la atención al cliente, comprenda lo que se espera de todo ello. La norma debe estar apoyada por políticas, métodos y procedimientos que permitan a la estrategia de servicio un funcionamiento eficaz.

Motivación, Incentivos y Recompensas

Según la definición del Diccionario de la Real Academia, motivación es la acción de motivar, definiendo motivar como dar una finalidad o razón de ser al comportamiento, de manera que una persona se mostrará más o menos motivada según el esfuerzo que esté dispuesta a hacer. Por consiguiente, ninguna empresa puede tener éxito sin cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus trabajadores, influyendo varios factores entre los que se cuentan los incentivos financieros y no financieros.

En cuanto a los incentivos financieros como elemento motivador, la discusión ha sido intensa a partir de las ideas de Frederick Taylor a quien se le considera el padre de la Administración. Un empleado que

considere recibir una remuneración acorde a sus esfuerzos se sentirá motivado a desempeñarse mejor. De lo contrario, la empresa no podrá apelar al deseo natural de un trabajador a proponerse nuevos retos, ni a su sentido de pertenencia con respecto a su trabajo y a la compañía; el empleado responderá a la ley del mínimo esfuerzo. Denton (1991) dice: *“no todos, pero si muchos de los poseedores del servicio de calidad opinan que cuando se paga el salario mínimo, el servicio que se recibe también será de mínima calidad”* (p: 149).

Con relación a los incentivos no financieros, una oportuna felicitación por parte del supervisor por un trabajo bien hecho, un día de descanso por haber tratado y resuelto un problema de un cliente especialmente difícil, reconocimientos como una cena gratis pueden ser implementados sin incurrir en mayores costos. También, botón por años de servicio, publicaciones en revistas de la compañía o en periódicos de circulación regional y/o nacional por metas alcanzadas. Estos incentivos deben ofrecerse sin dilataciones para no perder el efecto. Cuando el caso lo amerite, ofrecerlos delante de los compañeros pues estimulará a todos. No escatimar los elogios cuando son merecidos.

Otra forma de motivar al personal es desarrollar y conservar un estado de ánimo favorable en la oficina haciéndoles participar en las decisiones que les afecten directamente como, por ejemplo, en la fijación de normas y procedimientos; también escucharles y apoyarles, en fin, crear un clima organizacional favorable y una gerencia dispuesta a atender tanto a los clientes como a sus trabajadores. Si el empleado tiene una remuneración adecuada, un ambiente de trabajo agradable y un jefe que le apoya y estimula, estará dispuesto a dar lo mejor de sí mismo.

Ahora bien, no debe darse por concluido este epígrafe, sin considerar la importancia de la cultura, la cual *“bien podría ser el componente más importante para desarrollar una organización enfocada al cliente”* (Overholt y Granell, 2003, p: 52). Desde el punto de vista organizacional se entiende por cultura *“Sistema de significados compartidos en una organización y que determinan, en gran medida, la forma de actuar de los empleados”* (Robbins y Decenso, 2002, p. 173).

Por tanto, cada organización posee su propia cultura y por ende su propio sistema de valores que imparte a todos sus miembros, entendiendo por valor una creencia permanente que guía la actuación de esa

organización. De estos valores se originan las normas, indicativas de lo correcto o lo incorrecto, derivándose a su vez las costumbres y las convenciones.

En la investigación de Overholt y Granell, (2003) se determinó que los valores y las creencias son las piezas esenciales de la cultura de una organización enfocada al cliente. Cuando la innovación, la integridad, la importancia de la calidad, el cuidado de los costos representan valores que guían la organización, las ejecutorias del personal van en esa dirección.

Papel de la Comunicación en la Atención de Calidad

En toda actividad donde se involucre el hombre está presente la comunicación en cualquiera de sus manifestaciones. La comunicación es un proceso que se realiza entre dos o más individuos, donde se transmiten mensajes que pueden ser enviados a través de la palabra escrita, oral o mediante señales no verbales, siendo el canal fundamental para una comunicación eficaz. Las señales van del emisor al receptor, quien a su vez envía respuestas al emisor retroalimentándolo. Algunas veces los mensajes se distorsionan por el mensaje mismo, por canales inadecuados y/o por existencia de ruidos.

De manera que existen muchas barreras que entorpecen la comunicación, las más comunes son mensajes mal expresados, canales inadecuados, suposiciones no aclaradas, desconfianza, falta de atención, falta de concentración y problemas de semántica, es decir, por diferencia en la interpretación del significado de las palabras, o bien, barreras psicológicas, educativas y culturales.

En el ámbito del trato al cliente, muchos de estos se quejan más que por deficiencias de los productos por problemas relacionados con comunicación, por lo que es preciso cuidar cada etapa del proceso pues en cualquiera de estas pueden ocurrir fallas. Una clave para mejorar el proceso de la comunicación es escuchar. Al respecto Katz (1990) señala: *La parte mas importante de la comunicación en la jornada de trabajo es escuchar, y la menos importante es leer...La secuencia de las actividades es leer, escribir, hablar y escuchar* (p: 116). La persona que no escucha, rara vez obtiene una visión objetiva de la situación.

Existen ejercicios para mejorar la capacidad de escuchar como es el de seleccionar un relato de interés donde existan ciertos hechos irrelevantes. Luego de decir a los participantes cual es el tema principal de lo que escucharán se les pondrá la grabación, se medirán los niveles de recuerdo y se evaluará el grado de memorización de material irrelevante, siendo recomendable aplicarlos, sobre todo al personal de cara al público, a fin de ayudarlos a eliminar los filtros que imponen a su propia audición para que al mismo tiempo que se comunican con efectividad sepan apreciar las señales expresas o tácitas enviadas por ellos mismos o por los clientes. Esto último es importante pues comúnmente las personas nos detenemos en detalles superfluos y perdemos la concentración en los aspectos relevantes.

Estas formas de conducirse han servido de basamento a los estudiosos del comportamiento humano para constituir una nueva ciencia que estudia el lenguaje del cuerpo humano denominada kinesiología. Udaondo, (1992) dice que “*con nuestro lenguaje corporal representamos nuestro estado de ánimo, llegando a contradecir lo que expresan nuestras palabras*” (p: 185).

Este lenguaje del cuerpo es difícil ocultar y en muchos casos son casi o totalmente inconscientes y pueden ocasionar malestar, incompreensión y disgusto para quien lo considera inamistoso, por lo cual es preciso cuidar a fin de no crear malentendidos. Por ejemplo, mantener los brazos cruzados cuando se está atendiendo a un cliente, bostezar, no mirar a los ojos, hablar en forma acelerada. Inclusive hasta por teléfono pueden enviarse señales no verbales, que aún cuando es más difícil apreciarlas de todas maneras se perciben, como por ejemplo una risa que trata de ocultarse o un repentino silencio. Normalmente un interlocutor recuerda el lenguaje del cuerpo en un 55 por ciento, el tono de voz en 38 por ciento y las palabras en 7 por ciento (Dirección de Marketing y Ventas, 1998, p: 131).

Con relación al tema de las señales no verbales Blanco (2001) apunta: *Respecto a la capacidad de emitir señales no verbales y comunicarse hábilmente con el lenguaje no verbal, los escasos datos existentes nos indican que las mujeres como grupo y las personas extrovertidas, sociables y de elevado autocontrol poseen generalmente una mayor aptitud para la emisión de lenguaje no verbal* (p: 99).

En consecuencia, la esmerada atención al cliente pasa por lograr modificar actitudes y comportamientos

de todos los miembros de la organización, requiriéndose una mayor y mejor comunicación a fin de sensibilizar al personal de la importancia de su papel en la estrategia de servir al cliente.

Conclusión

Ante la intensa competencia propia de mercados abiertos, las dificultades para diferenciarse de los competidores, la poca fidelidad de los compradores y lo costosa que resulta estar en la permanente captación de nuevos clientes, las empresas deben hacer cada vez mayores esfuerzos para retener su clientela. Tales esfuerzos se orientan a crear valor y a lograr cualidades que la distinguen de la competencia. Entre las cualidades distintivas resalta la atención al cliente, pues aún cuando no todos son sensibles a los mismos atributos, si es seguro que a todos como compradores nos gusta sentirnos bien atendidos.

En tal sentido, la atención al cliente comprende un continuum de elementos tanto tangibles como intangibles que lleva a clientes satisfechos y leales; de manera que si la empresa se propone hacer de esta cualidad la ventaja competitiva, requiere conocer al cliente desde diferentes ángulos y lograr su satisfacción y fidelización. De aquí que exista una estrecha relación entre valor y satisfacción.

La satisfacción también está relacionada con la calidad, concepto que es difícil de definir pues influyen las percepciones del comprador, siendo desde su óptica que esta noción debe tener sentido para todo aquél interesado en captar y retener clientes mediante la atención de calidad.

Cuando se trata de usuarios finales, otros elementos a considerar son el ambiente comercial y el diseño de los puntos de venta, por lo que se precisan atractivos que inviten a la permanencia en dichos establecimientos, tales como seguridad, comodidad, calidez. Así mismo, son significativos los colores, la música, la iluminación y otro tipo de señales que estimulen la compra.

Ahora bien, estos elementos aún cuando muy importantes “cobran vida” cuando interviene la llamada “tecnología blanda”, lo cual tiene connotaciones muy importantes pues en la fuerza laboral, sobre todo la de contacto, es en quien recae la mayor responsabilidad de construir una fructífera relación que derive en relaciones perdurables en el tiempo.

Por tanto, al constituir el talento humano el componente medular en la interacción beneficiosa vendedor-comprador, exige seleccionarlos cuidadosamente, darles orientación, entrenamiento, incentivos e imbuirlos de la filosofía de hacer del cliente la razón de ser de la empresa, todo ello sustentado en un

clima organizacional adecuado, una gerencia comprometida con la atención de calidad y comunicaciones fluidas tanto en el ámbito interno como externo de la organización. Es la clave para el éxito empresarial.

Bibliografía

- ALBRECHT Karl y BRADFORD L. (1998), *La excelencia del servicio*, 3R Editores, México.
- CARR, Clay (1992), *La vanguardia del servicio al cliente*. Editorial Díaz de Santos. España.
- COFFMAN, Curt y GONZALEZ, G., (2003), *¡Siga esta RUTA!. Cómo las mejores organizaciones del mundo logran crecer desarrollando el potencial humano*. Empresa Activa, España.
- BLANCO, Antonio (2001), *Atención al cliente*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- DESATNIK, Robert (1991), *Cómo conservar su clientela*. Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia.
- DENTON, Keit (1991), *La calidad en el servicio a los clientes*. Editorial Díaz de Santos, España.
- GREENBERG, Paúl (2003), *CRM. Gestión de Relaciones con los clientes*, Mc Graw Hill, España.
- GONZÁLEZ, Lucio (1997), *Marketing competitivo. Marketing de Servicios y Profesionales*. Estrategias. Editorial de Belgrano, Argentina.
- KATZ, Bernad (1990), *Cómo gerenciar EL SERVICIO al cliente*, Legis Fondo Editorial, Colombia.
- LAMBIN Jean (1995), *Marketing Estratégico*, Prentice Hall, México.
- LOVELOCK, Christopher (1997), *Mercadotecnia de Servicios*, A. Simon & Shuster Company, New York.
- OVERHOLT, Miles y Granell, Elena (2003), *Desafíos humanos y culturales de las estrategias orientadas al cliente*. Diez dimensiones para la reflexión organizacional. Ediciones IESA. Venezuela.
- KOTLER, Philip (2001), *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México.
- MARTINEZ-RIBES, Joseph Luis y CARVAJAL, P. (1999), *Fidelizando Clientes*, Gestión 2000, España.
- Revista Dirección de Marketing y Ventas (1998), Cultura de Ediciones S.A. España.
- Revista Contacto con el cliente (2001), N. 5, Venezuela.
- ROBBINS, Stephen y Decenso D., *Fundamentos de Administración*, Prentice Hall, México.
- SCHMITT, Bernd y SIMONSON, A., (1998), *Marketing y Estética*, Deusto, España.
- SOLOMON, Michael (1997), *Comportamiento del Consumidor*, Prentice Hall, México.
- UDAONDO, Miguel (1992), *Gestión de Calidad*, Díaz de Santos, España.
- WHITELEY, Richard (1992), *La empresa consagrada al cliente*. Editorial Vergara, 2a. edición. Argentina.
- World Competitiveness Report (2001).
- www.rae.es/diccionario.drae.com (agosto, 2004)

Notas

¹ Expreso agradecimiento para los revisores de este trabajo por las sugerencias realizadas, las que han permitido mejorar el contenido del mismo.

² Si desea ampliar información ver a Greenberg, Paúl (2003), en CRM. Gestión de Relaciones con los clientes, Mc Graw Hill, España.

³ Estos niveles de respuesta conforman las actitudes, tema de interés para el marketing debido a la supuesta relación entre actitudes y comportamiento.

⁴ Existen test que permiten inferir la orientación de las personas hacia el servicio. Si desea ampliarse el tema ver a Desatnick, R., (1991), en *Cómo conservar su clientela*, Fondo Editorial, México.