

3 EL CLIENTE

"No es el patrón quien paga los salarios, él sólo administra el dinero. Es el cliente quien paga los salarios". Henry Ford

¿Qué es un cliente? En esta tesis se usará la siguiente definición de cliente: La persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios^{vii}.

Un cliente es la persona más importante de toda la empresa, no depende de la empresa, la empresa depende de él. Él lleva sus necesidades y el trabajo de la empresa es satisfacerlas. Hay que verlo como un sujeto con sentimientos y emociones similares a los que laboren en la empresa, de ningún modo es un dato estadístico. Es muy importante tomar conciencia de lo que significa el cliente, porque a veces es olvidado y tiende a creerse que se le hace un favor en vez de tomar conciencia de que es un trabajo por el cual se obtiene un pago.

Ahora, aunque ya se han mencionado con anterioridad, es muy importante hacer hincapié en la existencia del cliente externo y el cliente interno. Ambos son clientes pero por lo regular sólo se considera al cliente externo ya que es quien recibe el producto final de la cadena de procesos de la empresa, pero el cliente interno no deja de tener importancia por el simple hecho de ser un cliente aún cuando labore dentro de la empresa. Para efecto de esta tesis usaremos de manera indistinta el término cliente por el hecho de que la satisfacción del cliente debe ser para ambos tipos, a menos que se deba hacer hincapié en uno de los dos en particular se especificará si es externo o interno.

Se definirán entonces los clientes externo e interno dentro del contexto de esta tesis:

El cliente interno es aquél que labora dentro de la empresa dedicada a las instalaciones eléctricas, ya sea en el área administrativa, de mantenimiento, producción, etc. y que colabora con los procesos internos que dan como resultado la instalación eléctrica entregada al cliente externo.

El cliente externo es aquél que busca los servicios de instalación ofrecidos por la empresa para adquirir una instalación eléctrica que satisfaga sus necesidades de suministro de energía eléctrica para sus intereses.

3.1 Servicio ofrecido al cliente

La ventaja competitiva debe basarse en una diferencia perceptible que satisfaga las necesidades del cliente mejor que los competidores. Esto sólo puede ocurrir si se considera al servicio como una cuestión estratégica y se cuenta con mecanismos que hagan del servicio un valor fundamental para la organización.

Un modelo de estrategia de servicio comienza por exponer los datos necesarios para definir un reposicionamiento estratégico: datos respecto a los clientes y al contexto competitivo en el que la compañía opera. También ilustra la necesidad de que la dirección elabore nuevas ideas para responder a las necesidades de sus clientes, y la forma en que ellos apreciarán esas ideas.

El servicio incluye aspectos materiales, como fiabilidad del producto, exactitud en la entrega, y el aspecto personal representado por la interacción con el cliente del personal que esté en contacto directo con él. Tanto los aspectos materiales como los personales del servicio ofrecen oportunidades de ganar y perder clientes, y es preciso diseñar la estrategia de servicio para lograr un nivel excelente en ambos casos. El cliente valora permanentemente el servicio que recibe y la empresa debe hacer lo mismo para ubicarse en un nivel que le permita comprender al cliente.

“El cliente es lo primero” supone una intención admirable, pero no pasará de ahí si no existe una adecuada estrategia de servicio. Los objetivos principales de dicha estrategia consisten en establecer una diferencia evidente y mensurable por los clientes, y producir un impacto real sobre la forma en que se hacen las cosas dentro de la compañía.

La estrategia de servicio es importante porque define la cultura interna de la empresa y la imagen que ésta desea proyectar al exterior. Necesita ser elaborada por escrito y difundirse ampliamente para que nadie tenga duda alguna sobre lo que trata de conseguir. Necesita ir

acompañada de una estructura empresarial que permita una rápida respuesta a cualquier exigencia de un cliente. Debe incluir:

- Las necesidades y expectativas de los clientes. Ninguna compañía puede sobrevivir si las necesidades de sus clientes no están perfectamente definidas.
- Las actividades de los competidores. Hay que saber por qué los clientes utilizan los productos y servicios de la competencia en vez de los propios.

A continuación se amplía el tema de los aspectos del servicio en instalaciones eléctricas.

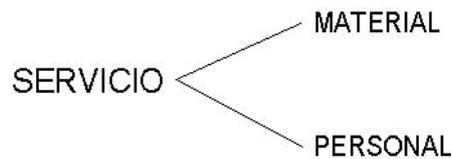


Figura 3.1 Los dos aspectos que componen un servicio

Servicio material

El producto eléctrico instalado en sí tiene que ser fiable y prestar el servicio para el que está destinado. El entorno debe reflejar la calidad de la organización. Los sistemas de presentación del servicio deben funcionar a la perfección. Pierde importancia a los ojos del cliente el que el diseño sea excelente si lleva mucho tiempo en realizarse, si la instalación se realiza en malas condiciones, si no se atiene a las especificaciones del cliente o si el pedido y la factura no coinciden.

Servicio personal

La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de una determinada compañía suelen depender del personal de la misma. Sus conocimientos y habilidad son fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en la estrategia de servicio. El personal que tiene contacto directo con los clientes es el que tiene mayor impacto sobre la reputación de la compañía, pero no hay que ignorar a quienes están detrás de ellos, ya que son los que sirven a los que tratan con los clientes, y llevan a cabo las instalaciones y muchos de los sistemas de prestación de servicios.

La actitud del personal hacia el cliente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier empresa. Si no creen en ella y no muestran su compromiso con el cliente, el servicio no coincidirá con la imagen que se intenta promocionar.

Los sistemas personales deben diseñarse para motivar al personal a que apoye a la estrategia de servicio. Los criterios de selección deben reflejar la necesidad de hacer del cliente el eje del programa, la inducción debe presentar esta idea desde el primer momento, los cursos de capacitación “técnica” deben reforzar y no oponerse a dicha idea, y la evaluación de resultados debe ir creando objetivos respecto a la prestación de servicios, influyendo, por consiguiente, en la concesión de recompensas. La forma de organización del personal y la manera de dirigirlo deben también ser compatibles con la idea de prestar un buen servicio.

3.2 Conocer al cliente

Las necesidades de servicio del cliente son variables, como lo son sus expectativas respecto a cómo satisfacerlas. Por tanto, ninguna investigación podrá ofrecer un cuadro totalmente exacto respecto a dicho tema. Lo que sí es importante, antes de planificar cualquier cambio estratégico, es prestar atención al mercado, averiguar cuáles son en ese momento las necesidades y las expectativas de sus clientes y de qué forma perciben los programas en curso.

- a) Antes de realizar investigación alguna sobre el mercado, es importante analizar lo que ya se sabe de los clientes:
- b) Analizar quejas (y felicitaciones) ¿Qué dicen los clientes del servicio actual? ¿indican cuáles son sus verdaderas expectativas?
- c) Verificar que existen datos sectoriales sobre las necesidades del cliente y el rendimiento del sector ¿en qué posición está la compañía?
- d) Preguntar al personal cuál es, a su juicio, el grado de satisfacción de los cliente.

Si el personal y sus familiares son clientes de los servicios de la empresa, puede ser una nueva y valiosa fuente para comparar con el cliente “real”.

La estrategia de servicio debe incluir algún método para recoger reacciones y debe expresar con claridad cuál es la actitud de la compañía ante las quejas de los clientes. El personal a cargo del servicio necesita saber lo que puede hacer para satisfacer las necesidades de los clientes y, especialmente, para recuperar a los insatisfechos.

Una de las primeras tareas a realizar en cualquier tipo de investigación consiste en determinar quiénes son los verdaderos clientes, que pueden no ser únicamente los consumidores actuales de un producto o servicio. Por consiguiente, una parte importante de la estrategia de servicio debe centrarse en conocer quiénes son los que en realidad toman las decisiones y cuáles son las

necesidades que quieren satisfacer. Si no se sabe lo suficiente sobre los clientes, vale la pena averiguar, al menos superficialmente, cuáles son sus opiniones y sus necesidades. Esto puede suponer llevar a cabo algún tipo de investigación, que puede repetirse periódicamente para comparar datos o elaborar una plataforma para realizar en el futuro unas investigaciones progresivas y tal vez más concretas. Esto depende del dinamismo del mercado. Por ejemplo, una empresa de instalaciones eléctricas subcontratada por una empresa de proyectos de ingeniería civil, deberá definir si la empresa será su cliente externo o interno, ya que las necesidades que se van a satisfacer con la instalación inciden directamente en el cliente que está pagando por ellas, pero quien está delimitando los parámetros de trabajo es la empresa

Aunque la proporción puede ser muy pequeña, hay que tener en cuenta que se trata de clientes, aquellos que externaron alguna queja, y que se tomaron el trabajo de establecer contacto con la empresa.

La compañía deberá tomar posición con respecto a las quejas que recibe. La mayoría de las investigaciones realizadas indican que la mejor forma de responder a una queja es tratarla como algo especial, para lo cual la organización deberá asignar los recursos necesarios para realizarlo con tacto y pleno conocimiento de lo que se hace. Para ello, deberá contar con una política sobre el estilo de respuesta, el sistema a seguir con respecto a las compensaciones y cómo seguir esas reclamaciones. También deberá contar con un método para analizar estas reclamaciones, lo que permitirá aprovechar al máximo los conocimientos que se obtengan de ellos.

Del total de clientes insatisfechos, sólo alrededor del 5% llegan a formular una queja. Muchas de estas reclamaciones pueden resolverse satisfactoriamente mediante una simple aclaración del problema, y casi todas las demás se pueden resolver mediante una negociación. Son pocos los clientes que se quejan que resultan irrecuperables como usuarios de un producto o un servicio. Todos los demás casos suponen una oportunidad para aprender y corregir errores. Si se hace bien, es probable que se logre mejorar la reputación de la empresa, reputación que dependerá de los clientes satisfechos y los insatisfechos. Las personas a las que se relatan malas experiencias son más del doble de aquéllas a las que se les relatan las buenas. Por consiguiente, un cliente insatisfecho puede producir daños irreparables a cualquier empresa.

3.3 Conocer a la competencia

Es muy importante saber lo que hacen los competidores. Una investigación realizada sobre el sector en el que opere la compañía no necesariamente facilitará un estudio detallado al respecto, pero sí indicará los criterios que los clientes consideran más importantes.

Hay que resolver un problema básico: saber quiénes son los competidores. La respuesta es en muchas ocasiones obvia, aunque es fácil hacer suposiciones erróneas. No se puede crear una estrategia de servicio sin entender el entorno competitivo en el que se mueve la empresa. Por consiguiente, la investigación sobre el cliente debe comparar aspectos como lo recibido por el dinero pagado, la fiabilidad, la cortesía y el ambiente en toda una gama de proveedores de servicios con los que opera el cliente. El verdadero competidor será aquella compañía que, a juicio del cliente, ofrece el mejor servicio. Es posible que los competidores más fuertes no están en el mismo negocio, pero sí influye en las expectativas de los clientes. Para el caso de instalaciones eléctricas, la competencia se da directamente por el servicio, es decir, las empresas dedicadas a la construcción que incluyen los proyectos eléctricos, pueden ser la competencia directa de una empresa meramente dedicada a las instalaciones, o incluso los grupos de plomeros, electricistas y demás que se reúnen en ciertas partes de la ciudad, constituyen una competencia directa al momento de ofrecer dicho servicio.

Crear relaciones con los clientes con objeto de conseguir su fidelidad no sólo parece aconsejable desde el punto de vista económico, sino que sirve, además, para mantener a raya a la competencia, al proporcionar a los clientes un entendimiento y atención a sus necesidades mejor de lo que podrán lograr los competidores. Por el contrario, ignorar a la competencia es una tontería, ya que ellos cuentan con clientes que han optado por no contratar a la empresa. Si se desconoce la razón de sus actividades, pocas posibilidades habrá de que dichos clientes utilicen los servicios ofrecidos en vez de los de los competidores.

Así que para el objetivo de calidad deseado se recomienda:

- Conocer a los competidores en el terreno de las instalaciones eléctricas
- Analizar qué cosas hacen de forma diferente y mejor, y qué efecto produce sobre el mercado
- Contar con un sistema de cotejo de datos que permita evaluar los propios puntos débiles y fuertes.

3.4 Crear una visión de futuro^{viii}

¿A dónde se quiere llevar a la compañía y qué tipo de compañía aspira a ser? Esa pregunta es respondida por la visión de la empresa. La visión de una empresa dice cómo se percibe a sí misma en un futuro. La visión es precedida por una “misión” que dice cómo está la empresa en el presente apreciada como un ente económico, es decir, cuál es la razón de ser de la empresa. Y ambas se sustentan con los objetivos de la empresa, que dicen cómo se piensa cumplir con la misión de la empresa para llegar a la visión planteada.

Una vez comunicados y entendidos los valores a los que aspira la organización, se puede pasar a hablar de objetivos más concretos y de sistemas para fijar las metas a alcanzar. El personal se evalúa y recibe sus recompensas de acuerdo con los citados valores.

Aunque, idealmente, son los altos ejecutivos quienes crean la visión del futuro de la empresa, se puede pedir a los distintos departamentos que definan sus visiones para buscar en ellas la definición de la visión de la empresa como un todo. Uno de los mejores métodos para iniciar un debate sobre el futuro consiste en un reposicionamiento por parte de la compañía ya que esto permitirá que todas las bases sobre las que se sustenten los esfuerzos de la empresa, estén enfocados en un mismo objetivo.

Cualquier definición de visión, si se explica bien y se debate exhaustivamente, puede calar hondo en toda la organización. Si se considera tan solo como un ejercicio de redacción creativa, puede resultar inútil y, peor aún, ser ridiculizado por las personas a quienes se dirige. Una compañía que realmente confía en la definición de su visión, podrá utilizarla como herramienta de marketing, desafiando a clientes, competidores y a la comunidad en general a que juzguen los valores que expresa.

Con respecto a la organización para prestar el servicio, la empresa que haya optado por una estrategia en la que “el cliente es lo primero”, debe ser capaz de apoyar dicho cambio cultural.

Dada la atención que en el pasado se prestó a la productividad, no es sorprendente que muchas organizaciones estén estructuradas fundamentalmente con miras a la eficiencia. Para lograr un servicio de calidad es necesario traspasar muchas barreras funcionales, lo que implica un replanteamiento de la distribución de los recursos empresariales. Además, existe el peligro de que la estrategia de servicio está condenada al fracaso por exceso de autoprotección, prioridades erróneas por falta de comprensión de lo que implica. Si la empresa está sólidamente orientada hacia la producción o hacia los aspectos financieros, resultará difícil que se centre totalmente en el cliente. Si se da prioridad al cumplimiento de los objetivos de producción o no salirse del

presupuesto con respecto al servicio al cliente, la estrategia de servicio estará condenada al fracaso. Si las decisiones se toman siempre basándose en la eficiencia de los recursos, más que en las necesidades del cliente, el personal y los clientes verán que el servicio al cliente no es el principal valor, por mucho que así lo establezca la definición de misión de la empresa y por mucho que se insista en ello en los programas de capacitación del personal.

Un método válido para comprobar hasta qué punto una organización se orienta hacia el cliente, es estudiar los objetivos de la dirección y ver cuántos de ellos reflejan preocupación por los costos, la eficiencia y el rendimiento, y cuántos reflejan la preocupación por la calidad y el servicio al cliente. Si centrarse en el cliente representa un estilo de vida, estos aspectos deberán merecer, al menos, la misma atención que los citados en primer lugar.

3.5 Examen de los aspectos materiales de servicio

Es importante que el examen haga hincapié en las necesidades del cliente y no en la satisfacción de la dirección de la empresa. Los aspectos materiales del servicio pueden dividirse, según Denis Walker, como se muestra en la figura 3.2.

Cada uno de ellos debe ser sometido a examen, investigación de mercado, y cualesquiera comentarios y quejas recibidos de forma espontánea, deben ser tenidos en cuenta en dicho examen.



Figura 3.2 Aspectos materiales del servicio

3.5.1 Producto

Se hará énfasis en la calidad del producto, en este caso las instalaciones eléctricas, más que en la política de precios, la venta o la comercialización, que son otros aspectos importantes para

lograr la satisfacción del cliente. Es evidente que a muchos clientes no les importa pagar más dinero por recibir productos y servicios fiables y de calidad.

Para evaluar si la instalación tiene calidad, hay que preguntarse ¿hace lo que se supone que debe hacer a un elevado nivel de fiabilidad y qué puesto ocupa en comparación con los productos con los que compete?

Los productos finales son los que se ofrecen a los clientes y los insumos lo que se obtiene de los proveedores en forma de materias primas. El proceso es la forma en que se utiliza gente y equipo, operando de acuerdo con ciertas normas específicas, y los procedimientos que deben establecerse con base en las exigencias del cliente. Si se descubre que no se produce lo que desean los clientes, debe estar sucediendo una de las siguientes cosas:

- a) El equipo o las instalaciones no son adecuadas para ese trabajo
- b) El personal carece de conocimientos o de técnicas para respetar las especificaciones
- c) No existen o no han sido comunicados a los que realizan el proceso los parámetros que permiten evaluar su desarrollo.

En toda organización hay muchos procesos que deben actuar juntos para ofrecer un servicio integrado al cliente. Esto quiere decir que la estrategia de servicio tiene que alcanzar a departamentos de servicio interno como los de personal, servicios de gestión, tiendas e ingeniería.

El proceso a seguir para mejorar la calidad exige que toda la organización participe, la dirección debe asegurarse que:

- a) Los trabajos a realizar se especifiquen con toda claridad
- b) Los datos sobre resultados se comuniquen a los que realizan dichos trabajos
- c) Todos los que realicen el trabajo dispongan de medios para regular los procesos.

Si la dirección no consigue realizar lo anterior, la responsabilidad de que la calidad sea mala será sólo suya, una vez que funcionen los sistemas, la calidad pasa a ser una responsabilidad colectiva.

Si el examen muestra que existen toda una serie de áreas débiles, deberá establecer prioridades basándose en:

- a) ¿Qué es lo que más molesta al cliente?
- b) ¿Cuánto costaría resolverlo?

c) ¿Cuánto tiempo se necesitaría para resolverlo?

Conseguir productos de calidad también cuesta dinero, pero su costo es significativamente menor que el de la mala calidad. La respuesta está en buscar la raíz de los problemas y aplicar soluciones reales y duraderas.

3.5.2 - Medio ambiente

El entorno no es algo tan tangible como el producto, pero no hay duda de que desempeña un importante papel en la decisión del cliente sobre si desea o no trabajar con una determinada compañía. Un examen objetivo debe tratar de definir y comprender el impacto del entorno en que se presta el servicio. El entorno en las instalaciones eléctricas se refiere al momento en el que se hace la puesta en marcha de un proyecto, ya que el lugar de trabajo será la propiedad del cliente. Es muy importante, por lo tanto, que se cuide esa zona de trabajo, podemos mencionar entre otros aspectos:

- a) Limpieza y orden
- b) Cuidado al inmueble y mobiliario existentes
- c) Atención a clientes internos (en la zona de obra) y externos
- d) Facilidades para encontrar el material y herramientas necesarios
- e) Facilidad de acceso a las distintas áreas.

También se deberán tener en cuenta los aspectos del entorno que afecten al personal. Si no se tiene en cuenta la comodidad de los clientes y el personal, tanto éste como el servicio que presta se verán negativamente afectados. El personal podría aportar muchas ideas sobre aspectos de este tipo y siempre se le debería pedir su opinión. La dirección no es siempre la que sabe.

Mejorar el entorno suele ser algo relativamente sencillo. Es una buena idea que el personal colabore en estas mejoras a través de equipos de trabajo. Es difícil valorar cómo perciben los clientes estas mejoras, pero no hay duda de que el tiempo y el dinero que se les dediquen resultan muy rentables.

3.5.3 Sistemas de entrega

Aspectos como el embalaje, almacenaje, distribución, información al cliente, sistemas de pedidos y facturación, todos los cuales deben estar pensados para satisfacer al cliente, con excesiva frecuencia resultan demasiado complejos y obedecen a exigencias internas de tipo operativo o de producción, sin apenas tener en cuenta las necesidades de los clientes.

El análisis de las reclamaciones recibidas y las investigaciones realizadas apuntarán con frecuencia a problemas de entrega dado que es un aspecto de mucha importancia para el cliente. Será difícil resolverlos y se les deberá dar prioridad, ya que seguirán dando lugar a problemas de calidad hasta que se elimine la causa. Como siempre, el personal a cargo de las situaciones de entrega será la mejor fuente para hallar soluciones duraderas, de forma que lo mejor es tenerlos en cuenta y conseguir que participen.

Los sistemas de entrega no sólo son la causa de la mayor parte de las frustraciones de los clientes y empleados, sino que suelen ser los más difíciles de arreglar. Por lo general es difícil hallar un responsable, ya que se entrecruzan toda una serie de fronteras departamentales debido a la documentación que se requiere para los procesos de entrega; así pues, en el mejor de los casos, serán varios los responsables y en el peor no habrá ninguno.

Así pues, en un proyecto de instalaciones se pueden presentar problemas en la entrega de equipo para la instalación, materiales, manuales y documentos, adquisición, entrega de facturas, etc.

3.6 Examen de los aspectos personales del servicio^{ix}

Investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los aspectos personales que a los materiales del servicio. Incluso cuando un producto no satisface las expectativas creadas, un excelente servicio personal puede resolver parcialmente el problema. La siguiente figura muestra aspectos personales del servicio:



Figura 3.3 Aspectos personales del servicio

Para el caso de instalaciones eléctricas es mejor no seguir esa tendencia. Una mala instalación eléctrica que conlleve riesgos no debe ser encubierta por un servicio de mucha atención, por lo tanto, los defectos de riesgo o funcionalidad deberán tener cero tolerancia en las prioridades de la empresa. Los defectos estéticos y de comodidad, por otro lado, pueden pasar a un segundo plano en las prioridades de la empresa para la mejora ya que son detalles que sí pueden ser compensados por un buen servicio y que no pondrán en riesgo a los usuarios de la instalación.

La calidad del servicio depende en gran medida de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo. La imagen y reputación de una compañía la crea o socava la actuación de aquellas personas que están en contacto directo con el cliente. Los comentarios de los clientes y las investigaciones sobre el mercado proporcionan abundante información.

El análisis debe aplicarse no sólo al personal que tiene contacto directo con el cliente, sino también a cualesquiera otras personas que forman parte del equipo, y que pueden contribuir a incrementar o socavar la reputación del servicio de cualquier persona. También es importante examinar a la dirección de acuerdo a idénticos criterios, ya que es quien presta un servicio al personal y crea el clima en el que se produce un servicio bueno o malo.

3.6.1 Técnica / conocimiento

La falta de técnica o conocimientos produce un rechazo inmediato por parte del cliente que, si no tiene confianza en la persona con la que trata, perderá la confianza en la organización. Dicha persona pierde también la confianza en sí misma y tiende a rehuir las oportunidades de ofrecer un buen servicio, por lo que la reputación de la compañía resulta aún más perjudicada. Importantes elementos a examinar en este sentido son:

- a) Conocimientos técnicos (circuitos eléctricos, tecnología, etc.)
- b) Conocimientos de instalaciones eléctricas, materiales, equipo, etc.
- c) Conocimientos sobre el negocio y la organización
- d) Técnicas de relación con el cliente, como venta, resolución de problemas, aclaraciones y capacidad de resumen
- e) Respuesta a reclamaciones y ataques a la compañía
- f) Amabilidad y cortesía.

Muchos de los puntos citados son también importantes para el personal que se halla entre bastidores. Si se trata de crear un entorno favorable a la gente y al servicio, el personal debe

entenderlo así desde que inicia su curso de capacitación. Tales técnicas y conocimientos deben ser supervisados en acción, lo que puede hacerse de alguna de las siguientes formas:

- a) Observaciones a cargo de supervisores
- b) Entrevista con clientes después de una interacción
- c) Supervisión a cargo de grupos de compañeros
- d) Autoanálisis.

Para que la supervisión sea eficaz es necesario definir y comunicar unas normas claras de actuación como parte del programa de capacitación.

Las técnicas de gestión y otros conocimientos relacionados con la dirección son también importantes, ya que son los directivos quienes, por ejemplo, establecen las normas de comportamiento del personal de la compañía. Hay que cultivar un ambiente que facilite la atención a las necesidades del servicio. Los supervisores deben contar con las mismas técnicas y conocimientos que su personal, si bien deben conocer con mayor detalle la política y procedimientos que deben aplicar quienes tratan directamente con los clientes de la empresa. Un buen supervisor conoce las técnicas de capacitación de personal, fija los objetivos que éste ha de alcanzar, informa al personal respecto a su rendimiento, le aconseja y utiliza otras estrategias de ayuda.

El examen de la capacidad y los conocimientos de una organización debe centrarse en aquellas áreas en las que se detectan deficiencias y deben elaborarse planes a nivel individual y de grupo para:

- a) Ofrecer la capacitación adecuada
- b) Reestructurar el trabajo
- c) Realizar los cambios pertinentes
- d) Implantar una política y unos procedimientos de apoyo al personal.

3.6.2 Actitudes

El personal puede estar perfectamente preparado en cuanto a capacidad y conocimientos pero puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente. Muchos casos de mal servicio reflejan actitudes negativas o de patente desinterés por el cliente. Un personal escasamente motivado puede producir enormes daños a una empresa, específicamente a su relación directa con el cliente. La actitud del supervisor influye decisivamente sobre la del personal, tanto

respecto al trabajo como respecto al cliente. Las actitudes no son fáciles de definir, pero el comportamiento que resulta de ciertas actitudes suele ser muy fácil de observar, al igual que el efecto que produce sobre los clientes. Se trata pues de otra área en la que se precisa buena información, y el mejor sistema para empezar a recogerla es preguntando al personal sobre:

- a) El cliente
- b) Su papel
- c) La organización para la que trabaja
- d) Su dirección.

Antes de lanzar una estrategia destinada a mejorar el servicio es importante saber lo que piensan los agentes que han de aplicarla. Una encuesta rápida de actitudes ayuda a descubrir las diferencias existentes entre las esperanzas o expectativas de los clientes con respecto a lo que realmente se les está ofreciendo, y las razones de dichas diferencias. Para evaluar esas diferencias se puede diseñar un programa de atención al cliente que abarque:

- La visión de futuro de la organización
- Las expectativas del cliente
- El actual nivel de rendimiento y los impedimentos para elevarlo
- Las normas por las que se rige el servicio
- La presentación personal
- La agresividad en el personal
- La responsabilidad colectiva respecto a los problemas
- Las actitudes positivas
- Los efectos del lenguaje corporal.

No siempre es fácil cambiar las actitudes. Probablemente habrá personas que no respondan al programa y, por tanto, no mejoren su comportamiento respecto al cliente. Habrá que decidir si se puede tolerar el efecto que dicho personal produce sobre los clientes y los compañeros de trabajo y, en caso de que la respuesta sea negativa, habrá que hacer algo al respecto.

3.6.3 Sistemas de personal

Deben diseñarse para que se apoyen y no impidan la prestación de un buen servicio. Ello implica un estudio exhaustivo y, si fuere necesario, una modificación total de los mismos. En el Anexo III se muestra un ejemplo.

Se deben realizar exámenes a intervalos regulares para mantener los niveles de servicio marcados. Las acciones correctivas deben involucrar al personal, ya que los empleados son o los usuarios o los destinatarios de los sistemas que se diseñen.

Diseñar un sistema para la prestación de un servicio exige:

- a) Conocer a los clientes, sus necesidades y su nivel de satisfacción
- b) Entender la forma en la que el servicio se puede utilizar para establecer una ventaja competitiva
- c) Saber por qué los clientes prefieren acudir a la competencia
- d) Tener imaginación para ver la forma en que la estrategia de servicio puede marcar una diferencia
- e) Expresar el objetivo central de la empresa en una definición de su misión y comunicarlo al personal
- f) Crear una organización diseñada para responder a los deseos del cliente
- g) Crear unos sistemas que garanticen la calidad del producto, del entorno en que se presta el servicio y de la propia prestación del mismo
- h) Crear un clima en el que el personal desee responder a las necesidades del cliente y dotarle de las técnicas y conocimiento precisos para conseguirlo
- i) Implantar sistemas, políticas y procedimientos que faciliten la prestación de un buen servicio.

3.7 Recapitulación

En este capítulo se ha definido al cliente y sus características. Se han presentado algunos parámetros que pueden servir para tener un marco de referencia acerca de su nivel de satisfacción con respecto a los servicios que recibe por parte de una empresa.

Se han propuesto varios puntos, enunciados por Denis Walker, acerca de cómo diseñar una estrategia de servicio de instalaciones eléctricas enfocada a la satisfacción del cliente, haciendo énfasis que un cliente puede ser interno o externo, por lo que se entiende que la estrategia de servicio debe beneficiar a los integrantes de la empresa por igual.

Las preguntas que se plantean en los exámenes de los aspectos del servicio son una guía para un autoanálisis que permita ver, más que los aciertos de la empresa, las carencias en el servicio. Si

bien es importante reconocer las fortalezas de la empresa, es aconsejable enfocar los esfuerzos en las debilidades de la misma.

Para lograr mejoras en los servicios se ha decidido usar el concepto de mejora continua de procesos, el cual será abordado en el siguiente capítulo.