

LG-058

820 97

# DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

Guía práctica para operaciones de servicio



338.41  
M379

William B. Martin, Ph.D.

ACERCA DE ESTE LIBRO

CENTRO DE  
F. ALTERNATIVA  
CODIGO 338.41  
NI 319

## DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

William B. Martin, Ph. D.

Traducido al español por el Dr. Héctor G. Tejera  
Autor del "Diccionario Moderno de Informática"  
Miembro de la Sociedad Americana de Traductores

CENTRO DE INFORMACIÓN  
FUNDACIÓN ALTERNATIVA  
ENLACE MTS  
QUITO - ECUADOR

DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS  
DE CALIDAD AL CLIENTE

William B. Martin, Ph. D.

Versión en español de la obra: *Managing quality customers service* por William B. Martin, Ph. D.  
Edición original en inglés publicada por Crisp Publications, Inc.  
Copyright © 1989 en Estados Unidos de América.

**D. R. © 1998 por Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.**

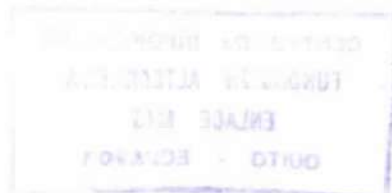
Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida en forma alguna o mediante algún sistema, ya sea electrónico, mecánico, de fotorreproducción, de almacenamiento en memoria o cualquier otro, sin el previo y expreso permiso por escrito de Grupo Editorial Iberoamérica.

ISBN 968-7270-91-8

*Editor:* Nicolás Grepe P.  
*Productor:* Enrique Fradera T.  
*Cubierta:* Rafael Mendoza  
Impreso en México

Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.  
Nebraska 199, Col. Nápoles  
C. P. 03810 México, D. F.  
Teléfono: 5 23 09 94. Fax: 5 43 11 73  
e-mail: [geimex@mpsnet.com.mx](mailto:geimex@mpsnet.com.mx).  
<http://vitalsoft.org.org/mx/gei>  
Reg. CANIEM 1382

Traducción al español por el Dr. Héctor G. López  
autor del "Diccionario Moderno de Informática"  
Miembro de la Sociedad Americana de Traductores



## ACERCA DE ESTE LIBRO

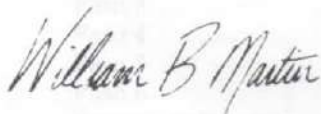
Este libro se ha escrito para supervisores, gerentes (managers) o para quienes sean responsables de una operación de servicios al cliente; es decir, si usted tiene la responsabilidad sobre un grupo de personas, sin importar cuántos sean, este libro es para usted.

Lo cierto es que la calidad en la interacción entre el cliente y los servicios, no sucede por que sí. Lamentablemente, no podemos colocar a las personas para ocupar las plazas de servicios al cliente, decirles qué es lo que deben hacer y luego cruzar los dedos y rogar por que todo marche bien. La calidad de los servicios al cliente no trabaja de esa forma.

Las premisas de este libro tienen tres aspectos: 1) usando técnicas especializadas podemos dirigir la calidad en una operación de servicios, al igual que podemos hacerlo en otras empresas que rinden un producto más tangible; 2) para obtener la calidad en la prestación de los servicios al cliente, debe seguirse un conjunto específico de estrategias de la gerencia, y 3) lo que los gerentes hacen en esta área tiene mayor influencia sobre la calidad de los servicios al cliente que cualquier otro factor individual.

La prestación de servicios de alta calidad al cliente requiere conocimientos, visión y gran cantidad de esfuerzos concentrados para "hacer bien las cosas". Este libro le proporciona un bosquejo sobre cómo "hacer bien las cosas" y ayuda a lograrlo.

Hemos tratado de presentar un proceso directo, paso a paso, de lo que es necesario para dirigir con éxito una operación de servicios al cliente. ESTE LIBRO LO AYUDARÁ A TENER ÉXITO pues ha sido concebido en forma interactiva e informativa. ¡También esperamos que lo disfrute a la vez que se instruye!



William B. Martin  
Claremont, California

Quiero dar las gracias a mis amigos y colegas, los doctores Ken Myers y Ray Forbes, por ser los primeros que vieron la necesidad de un libro como éste y por sus esfuerzos por hacer que viera la luz un ciclo de dirección de los servicios al cliente en *Northwest Airlines*.

# CONTENIDO

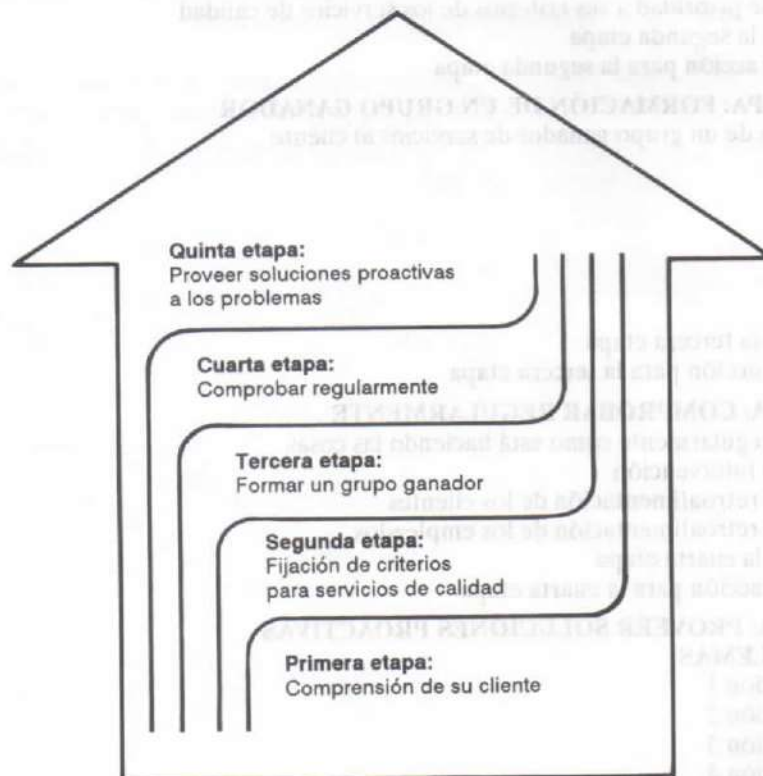
Cómo está organizado este libro	iv
Desarrollo de una perspectiva de los servicios al cliente	vi
Dos perspectivas de la organización	vii
<b>PRIMERA ETAPA: COMPRENSIÓN DE SU CLIENTE</b>	<b>1</b>
Comprensión de su cliente	2
La primera etapa contiene cuatro preguntas fundamentales	3
¿Cuál es el nicho específico de sus servicios?	4
Determine su nicho de servicios	5
¿Cuáles son las características de los servicios que usted brinda?	7
Desarrollo de un perfil de los servicios	8
Desarrollo del perfil de su cliente	9
¿Cómo lo ven a usted sus clientes?	12
Evaluación de las determinantes de sus líneas generales de servicios	13
Repaso de la primera etapa	14
Su plan de acción para la primera etapa	15
<b>SEGUNDA ETAPA: FIJACIÓN DE CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD</b>	<b>17</b>
Fijación de criterios para servicios de calidad	18
La importancia de fijar criterios para servicios de calidad	19
Las dos dimensiones de los servicios de calidad al cliente	20
Cómo escribir los criterios de los servicios de calidad	25
Cómo darle prioridad a sus criterios de los servicios de calidad	29
Repaso de la segunda etapa	31
Su plan de acción para la segunda etapa	32
<b>TERCERA ETAPA: FORMACIÓN DE UN GRUPO GANADOR</b>	<b>33</b>
Formación de un grupo ganador de servicios al cliente	34
Paso 1	35
Paso 2	37
Paso 3	39
Paso 4	41
Paso 5	44
Paso 6	52
Repaso de la tercera etapa	54
Su plan de acción para la tercera etapa	55
<b>CUARTA ETAPA: COMPROBAR REGULARMENTE</b>	<b>56</b>
Verifique regularmente cómo está haciendo las cosas	57
Servicio de intervención	59
Sistema de retroalimentación de los clientes	64
Sistema de retroalimentación de los empleados	68
Repaso de la cuarta etapa	77
Su plan de acción para la cuarta etapa	78
<b>QUINTA ETAPA: PROVEER SOLUCIONES PROACTIVAS A LOS PROBLEMAS</b>	<b>79</b>
Plan de acción 1	81
Plan de acción 2	83
Plan de acción 3	87
Plan de acción 4	89
Repaso de la quinta etapa	91
Su plan de acción para la quinta etapa	92

## CÓMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE LIBRO

Este libro se encuentra dividido en cinco grandes secciones. Cada una representa una de las cinco etapas en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente. Las secciones individuales no sólo se dedican a darle énfasis a su comprensión de esa etapa en particular, sino también a facilitar la puesta en práctica de los principios y conceptos actuales introducidos en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente. Se le guiará a través del ciclo como se muestra en el diagrama de esta página. Este gráfico se repetirá a través de todo el libro para reforzar el lugar donde se encuentra usted dentro del ciclo de servicios al cliente.

### EL CICLO DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN



SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

## UNA GUÍA PARA EL AGENTE DE CAMBIO

Este ciclo de dirección de los servicios al cliente comienza al nivel de los servicios que su organización ofrece hoy en día. Si se pone en práctica en forma apropiada conducirá al nuevo nivel que se desea; en resumen, el ciclo conducirá a su organización desde donde se encuentra hoy hasta donde usted quiere llegar.

Este libro comienza en la Primera etapa y continúa hasta la Quinta. Sin embargo, en la práctica, el ciclo de la dirección de los servicios al cliente no tiene comienzo así como tampoco final definitivos; más bien, representa un continuo proceso de mejoramiento. En la dinámica de la organización, cada etapa del ciclo de la dirección de los servicios al cliente tiene un profundo efecto en las otras etapas. Como podrá ver, al poner en práctica la Quinta etapa el éxito será un mejor entendimiento de su cliente (Primera etapa), además de resolver los problemas del mismo (Quinta etapa). En otras palabras, hay un círculo completo en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente.

El ciclo de la dirección de los servicios al cliente representa las etapas necesarias para efectuar con éxito un cambio positivo dentro de su organización. Este libro es una guía práctica,\* paso a paso, para el "agente de cambio", que le ayudará a mejorar la prestación de los servicios al cliente dentro de su organización.

\* Para dos excelentes libros al respecto busque *Entender el cambio organizacional* en el listado al final de este libro.



## DESARROLLO DE UNA PERSPECTIVA DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE

### La perspectiva requerida

Este libro se basa en una "perspectiva de los servicios al cliente". Ésta le pide que vea su organización y los servicios que usted ofrece en una forma única.

La perspectiva de los servicios al cliente afirma que LA ACTIVIDAD DE MAYOR IMPORTANCIA A LA CUAL SE DEDICA UNA ORGANIZACIÓN ES LA INTERACCIÓN CON SU CLIENTE. ¡Eso es! Esto constituye el centro mismo de los servicios al cliente, es la condición *sine qua non*. Es el punto en que la organización se encuentra con sus clientes. Es el punto de ENCUENTRO DE LOS SERVICIOS. Es lo que Jan Carlzon de las *Líneas Aéreas Escandinavas* ha denominado escuetamente "EL MOMENTO DE LA VERDAD".

CUANDO EL ENCUENTRO DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE SE CONVIERTE EN EL MOMENTO DE LA VERDAD PARA UNA ORGANIZACIÓN, TODO EL ENFOQUE DE ESA ORGANIZACIÓN SE VUELVE AL REVÉS, LITERALMENTE HABLANDO.

Bien sea un representante de mercadeo (marketing) profesional ganando un alto salario o un empleado de ventas recibiendo el salario mínimo, que va al encuentro del cliente, la perspectiva de los servicios al cliente toma en cuenta que toda interacción tiene profundas consecuencias en el éxito de la organización como un todo. Ello sitúa el poder y la autoridad de la organización al nivel del contacto con el cliente; y cuando ese poder y esa autoridad son verdaderamente respetados, y cuando la luz de las prioridades de la organización se enfoca con seguridad sobre el punto de contacto con el cliente, comienza a emerger la perspectiva de los servicios al cliente.

### Habilidades requeridas en el gerente

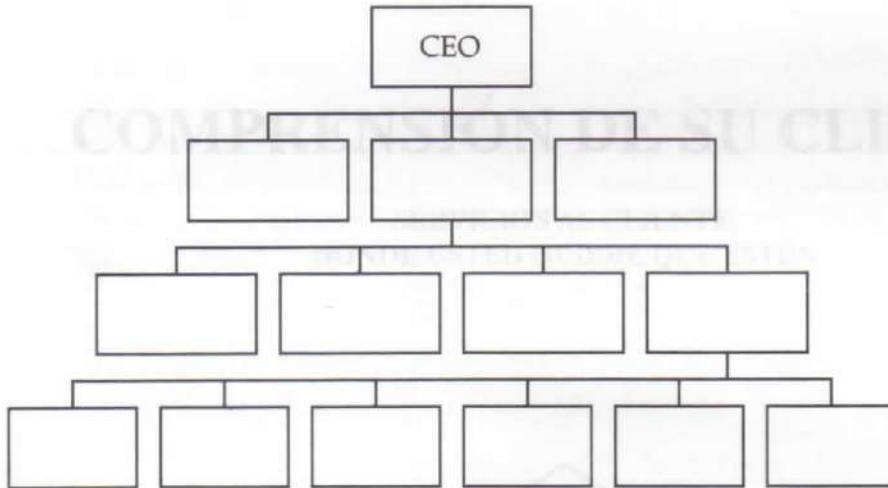
Como función crítica de la organización, los sistemas de contacto con el cliente necesitan dirigirse con el mayor grado posible de esclarecimiento; más aún, la dirección de los encuentros de los servicios requiere en sí misma un conjunto especial de conocimientos y habilidades. En otras palabras, LA DIRECCIÓN CON ÉXITO DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD NECESITA QUE USTED Y SU ORGANIZACIÓN NO SOLAMENTE TENGAN UNA PERSPECTIVA DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE, SINO QUE LA DIRIJAN EN CIERTA FORMA. ¡De ello es que trata este libro!

"Cuando los momentos de la verdad no se dirigen, la calidad de los servicios regresa a la mediocridad."

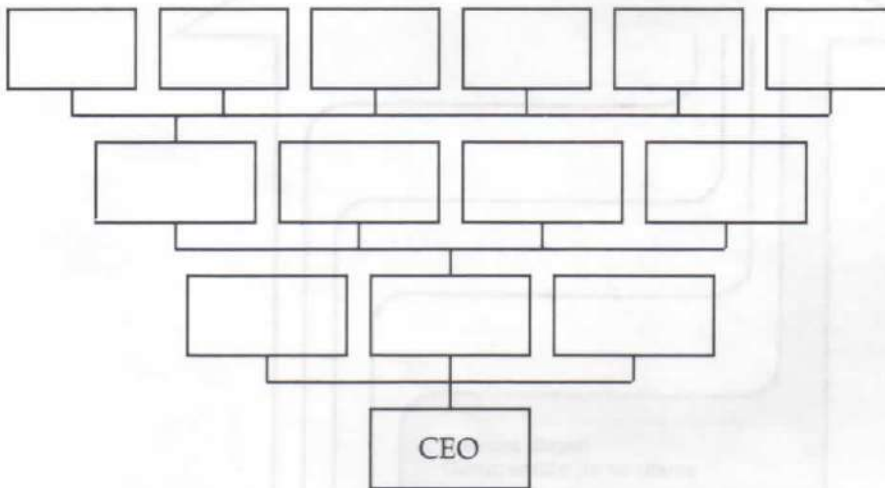
Karl Albrecht/Ron Zemke  
*Service America*

## DOS PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

### LA PERSPECTIVA TRADICIONAL



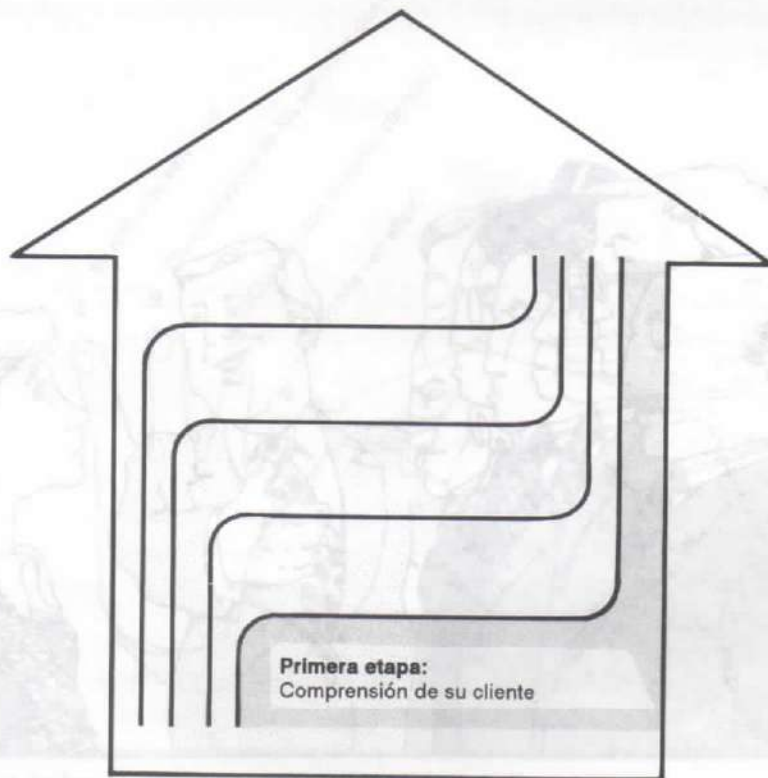
### LA PERSPECTIVA DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE



# PRIMERA ETAPA

## COMPRENSIÓN DE SU CLIENTE

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN



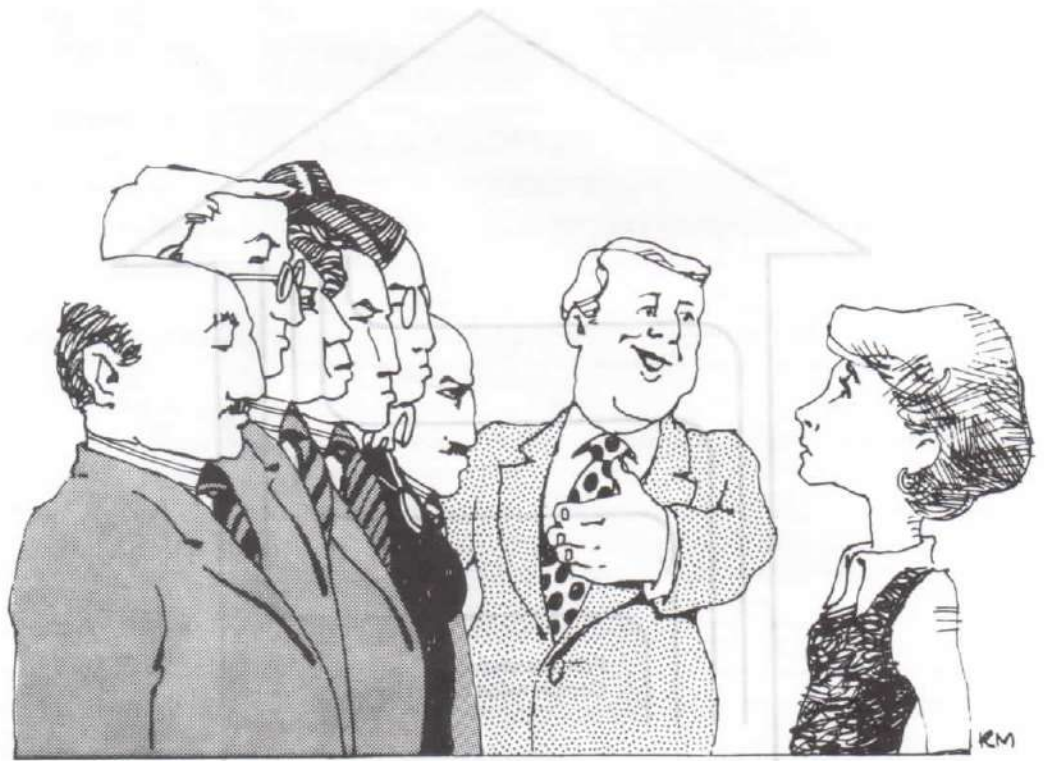
SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

## COMPRENSIÓN DE SU CLIENTE

La Primera etapa le sirve como punto de referencia para las cuatro etapas siguientes en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente. Esta etapa le ayuda a definir específicamente el servicio que usted presta. También le enseñará cómo llegar a adquirir un mejor conocimiento de su cliente.

La premisa de esta etapa es:

Usted no puede dirigir una operación de servicios de calidad al cliente a menos que comprenda la naturaleza de lo que está dando, que entienda perfectamente qué es lo que su cliente quiere de usted y cómo ellos lo ven a usted desde un principio.

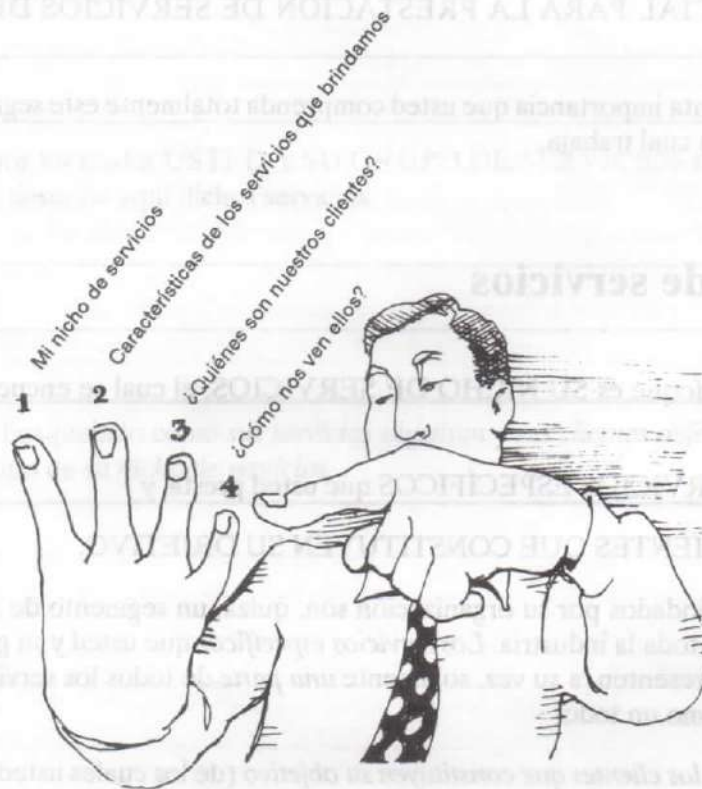


***“¡ESTOS SON NUESTROS CLIENTES, SEÑORITA ESTEBAN, SU TRABAJO CONSISTE EN COMPRENDERLOS MUY BIEN!”***

## LA PRIMERA ETAPA CONTIENE CUATRO PREGUNTAS FUNDAMENTALES:

1. ¿Cuál es el nicho específico de sus servicios?
2. ¿Cuáles son las características de los servicios que usted brinda?
3. ¿Quiénes son nuestros clientes y qué es lo que desean?
4. ¿Cómo lo ven a usted sus clientes?

El desarrollo de algunas respuestas a las cuatro preguntas anteriores le permitirán dirigir todos sus esfuerzos para los servicios al cliente en la dirección correcta, hacia ellos mismos.



“El propósito de los negocios es crear y conservar al cliente.”

Peter Drucker

## ¿CUÁL ES EL NICHOS ESPECÍFICO DE SUS SERVICIOS?

### El inventario del nicho de servicios

La organización en la que usted trabaja, sea una empresa de negocios, una agencia pública o una organización voluntaria, opera dentro de una industria o área determinadas. A ello se le llama frecuentemente "mercado" o también "clientela".

Algunas organizaciones tienen una visión más precisa que otras del campo en que se desenvuelven; algunas trabajan con un amplio espectro de clientes, mientras que otras sirven a un mercado extremadamente especializado. La comprensión de su propio mercado es crítica para alcanzar el éxito como organización; ello es especialmente cierto cuando se trata de la prestación de servicios al cliente. **LA HABILIDAD DEL ENFOQUE DE SUS ESFUERZOS ES CRUCIAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.**

Por ello es de tanta importancia que usted comprenda totalmente este segmento, o nicho, de la industria en la cual trabaja.

### Su nicho de servicios

Esta área de enfoque es SU NICHOS DE SERVICIOS, el cual se encuentra determinado por dos factores:

- 1) LOS SERVICIOS ESPECÍFICOS que usted presta, y
- 2) LOS CLIENTES QUE CONSTITUYEN SU OBJETIVO.

Los servicios brindados por su organización son, quizá, un segmento de todos los servicios que constituyen toda la industria. *Los servicios específicos* que usted y su grupo ofrecen probablemente representen, a su vez, solamente *una parte* de todos los servicios que ofrece su organización como un todo.

De igual forma, *los clientes que constituyen su objetivo* (de los cuales usted y su grupo de servicios son responsables), puede que representen solamente una parte del número total de clientes de su organización, el cual a su vez, es un segmento de la totalidad del mercado dentro de su industria.

## DETERMINE SU NICHOS DE SERVICIOS

### SERVICIOS QUE USTED BRINDA?

Esta página lo ayudará a enfocar la naturaleza del nicho de servicios que usted presta, haciendo un resumen de los servicios que forman sus objetivos.

#### SERVICIOS OBJETIVOS

1. ¿Cuál es la industria en general, dentro de la cual trabaja su organización?

2. El segmento de la industria que comprende las actividades de su organización puede ser ANCHO o ESTRECHO en su alcance. Si su organización enfoca su atención sobre un conjunto específico de servicios o SEGMENTO de todos aquellos ofrecidos por la industria total, describa aquí dicho segmento.

3. Si los servicios por los cuales USTED Y SU GRUPO DE SERVICIOS son responsables aún más limitados, describa aquí dichos servicios.

Lo que usted ha bosquejado como *sus servicios objetivos* y *sus clientes objetivos* constituyen una descripción de su *nicho de servicios*.

## DETERMINE SU NICHO DE SERVICIOS (continuación)

La siguiente sección lo ayudará a enfocar los clientes a quienes sirve.

### CLIENTES OBJETIVOS

La segunda parte en la definición de su nicho específico de servicios es identificar la base de sus clientes objetivos.

Al igual que con su nicho de servicios, la base de sus clientes objetivos puede tener un campo de acción muy ancho o muy estrecho.

Nota: A diferencia de los servicios que usted presta, sus clientes pueden ser individuos u organizaciones o partes de organizaciones.

A continuación damos unas cuantas categorías usadas comúnmente para describir los clientes objetivos:

INDIVIDUALES	ORGANIZACIONES
Tamaño/Números	Tamaño/Números
Nivel de ingresos	Nivel de ventas
Ubicación	Ubicación
Intereses	Industria/Función

1. ¿Cómo describiría usted la base de clientes para su industria, como un todo?

2. ¿Cómo describiría usted la base de clientes objetivos de su organización? (Use las categorías enumeradas más arriba, si ello le ayuda.)

3. Usando las categorías de más arriba, describa los clientes objetivos de los cuales son responsables usted y su grupo de servicios.

Lo que usted puede hacer como gerente, para prestar servicios de calidad al cliente en este nicho, es seguir con atención el resto de este libro.



## ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS QUE USTED BRINDA?

La comprensión de las CARACTERÍSTICAS DE SUS SERVICIOS le permitirá apreciar cómo esos servicios que usted presta SON VISTOS POR SUS CLIENTES.

**TOME EN CONSIDERACIÓN ESTAS DIEZ CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS:**

### 1. Orientación de las personas/cosas.

¿El servicio que usted presta está más orientado hacia las personas o hacia las cosas? (Por ejemplo, maquinaria, equipos y tecnología.)

### 2. Alta tecnología/baja tecnología.

Si la tecnología está comprendida en la prestación de los servicios ofrecidos, es una tecnología moderna avanzada o se usan herramientas y/o sistemas más tradicionales.

### 3. Interacción personal.

Esta característica puede dividirse en tres partes:

**Física:** ¿Tienen que verse entre sí las partes involucradas en el servicio? ¿Qué tan cerca llegan a estar uno del otro? ¿Qué tipo de contacto se establece?

**Mental:** ¿Hasta qué punto la interrelación demanda de la gente pensar, analizar y comprender?

**Emocional:** ¿Hasta qué punto la interacción se basa en reacciones y/o situaciones basadas en las emociones?

### 4. Tiempo requerido.

¿Cuánto tiempo (duración) se demora el servicio? ¿Con cuánta frecuencia tiene lugar?

### 5. Lugar.

¿El servicio se realiza en el lugar de su cliente, en el suyo o en algún otro sitio?

### 6. Dificultad.

**Actual:** ¿Cuán difícil es el servicio prestado? ¿Qué tan complicados son los sistemas de prestación?

**Visual:** ¿Cuánta dificultad puede observar el cliente? ¿Parece que los servicios son sencillos cuando en realidad no lo son?

### 7. Adaptación.

¿Qué tan flexibles y adaptables son los sistemas de servicios? ¿Hasta qué punto pueden ajustarse a las necesidades o solicitudes únicas o diferentes del cliente?

### 8. Números servidos por transacción.

¿A cuántos clientes se les presta servicio durante una sola transacción? ¿Uno o dos? ¿Un grupo pequeño? ¿Cientos? ¿Miles?

### 9. Adiestramiento.

¿Cuánto adiestramiento, educación y/o experiencia son necesarios para prestar los servicios?

### 10. Supervisión.

¿Cuánta supervisión requiere el sistema de servicios?

# DESARROLLO DE UN PERFIL DE LOS SERVICIOS

## SU PERFIL DE SERVICIOS

PONGA UN CÍRCULO ALREDEDOR DE LA RESPUESTA QUE MÁS SE ACERQUE A LA NATURALEZA DEL SERVICIO PRESTADO POR SU GRUPO.

1. Orientación a las personas/cosas
2. Nivel de tecnología
3. Interacción personal:
  - física
  - mental
  - emocional
4. Tiempo requerido: duración  
frecuencia
5. Ubicación
6. Dificultad: real  
visual
7. Capacidad de acomodación
8. Número servido por transacción
9. Entrenamiento necesario
10. Supervisión necesaria

Más cosas	Más personas
Alta tec.	Baja tec.
Alta Alta Alta	Baja Baja Baja
Larga Alta	Corta Baja
Su lugar	Nuestro lugar
Alta Alta	Baja Baja
Alta	Baja
Uno	Muchos
Mucho	Poco
Mucha	Poca

## DESARROLLO DEL PERFIL DE SU CLIENTE

En las páginas 5 y 6 usted describió a sus clientes dentro de su nicho de servicios. ¿PUEDE ESTE GRUPO DIVIDIRSE EN GRUPOS HOMOGÉNEOS MÁS PEQUEÑOS?

Por supuesto, cada uno de dichos grupos representa un **SEGMENTO** del grupo total de sus clientes.

**EL PERFIL PARA CADA UNO DE SUS CLIENTES PUEDE VARIAR.** Usándose el modelo que aparece en la siguiente página, pueden hacerse hasta tres segmentos diferentes de clientes.

Ponga la información apropiada en las próximas dos páginas lo más completamente que le sea posible. Si no conoce algo de la información pedida, haga un esfuerzo por averiguarla. Mientras más sepa acerca de sus clientes, más capacitado se hallará para ofrecerles los servicios que ellos necesiten.

**Nota:** Hay dos perfiles diferentes, uno para los clientes como individuos y otro para los clientes como organizaciones. Complete los que sean apropiados para su base de clientes.

He aquí algunas definiciones que quizá sean útiles al crear un perfil de sus clientes.

### Valores y creencias

Los valores y creencias constituyen el núcleo principal de lo que es importante para sus clientes. ¿En qué creen? ¿Qué es bueno para ellos? ¿Qué es lo sagrado?

### Actitudes

Las actitudes constituyen la manera de ver las cosas. Las actitudes comunes reflejan el modo de ver la vida, el trabajo, el matrimonio, los compromisos, forma de hacer negocios, etcétera.

### Hábitos y normas sociales

Los hábitos y las normas sociales constituyen conductas comúnmente aceptables. ¿Cómo se comportan las personas? ¿Qué hacen? ¿Cuál es la forma "correcta" o "incorrecta" de hacer algo?

### Preferencias

Las preferencias son las cosas que le gustan a sus clientes. ¿Qué les gusta? ¿Cuándo se les da a elegir lo que escogen?

### Expectativas

¿Qué esperan sus clientes de usted? ¿Qué es lo que quieren? Cuando hacen negocios con usted, ¿qué es lo mínimo que ellos esperan?

**DESARROLLO DEL PERFIL DE SU CLIENTE (continuación)**

**PERFIL DEL CLIENTE (INDIVIDUOS)**

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
<b>Características demográficas</b>			
Edad	_____	_____	_____
Sexo	_____	_____	_____
Nivel de educación	_____	_____	_____
Ingresos	_____	_____	_____
Tamaño de la familia	_____	_____	_____
Tipo de alojamiento	_____	_____	_____
<b>Características psicográficas</b>			
<b>Valores/creencias</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Actitudes</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Hábitos sociales</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Preferencias</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Expectativas</b>	_____		
	_____		
	_____		

**DESARROLLO DEL PERFIL DE SU CLIENTE (continuación)**

**PERFIL DEL CLIENTE (ORGANIZACIONES)**

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
<b>Características demográficas</b>			
Industria	_____	_____	_____
Tamaño	_____	_____	_____
Ubicaciones	_____	_____	_____
<b>Características culturales de la organización</b>			
<b>Valores/creencias</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Actitudes</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Normas/hábitos sociales</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Preferencias</b>	_____		
	_____		
	_____		
<b>Expectativas</b>	_____		
	_____		
	_____		

\_\_\_\_\_

## ¿CÓMO LO VEN A USTED SUS CLIENTES?

### Las líneas generales de sus servicios

- Esto se refiere a cómo sus clientes lo ven a usted desde un principio. Ellos forman las líneas generales de los servicios ANTES de comenzar a usarlos. Éstas emergen ANTES de que se desarrolle una imagen más definida basándose en sus interacciones de clientes-servicios.

#### LA VISIÓN QUE SUS CLIENTES TIENEN DE USTED SE VE AFECTADO POR

- LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS SERVICIOS
- POR LAS NECESIDADES Y DESEOS DE ELLOS  
además
- POR LA PERCEPCIÓN QUE OBTIENEN DE LAS SIGUIENTES  
DETERMINANTES DE SUS LÍNEAS GENERALES DE SERVICIOS.

#### El propósito de sus servicios

¿Desean sus clientes un trabajo o función completos? Al utilizar sus servicios, ¿es su propósito el disfrute y la diversión, o incluyen tanto un trabajo como un entretenimiento?

#### Grado de necesidad

¿Qué tan necesarios son sus servicios para sus clientes? ¿Pueden pasarlos por alto? ¿Cuánta necesidad tienen de ellos?

#### La magnitud de la importancia

¿Cuán importante es el servicio para sus clientes? ¿Cuánto lo desean?

#### Vista de los resultados

¿Se ven los resultados de sus servicios en forma positiva? ¿O se ven en forma negativa, como disminuyendo algo indeseable? ¿Contribuyen positivamente al modo de pensar de sus clientes?

#### Costos relativos

¿Son sus servicios muy caros? Desde el punto de vista del cliente, ¿es necesario gastar una gran suma de dinero?

#### Riesgos posibles

¿Qué perderían sus clientes al aceptar sus servicios? Para el modo de pensar del cliente, ¿los riesgos son grandes o pequeños?

Nota: La importancia de cada uno de estos factores puede variar de un cliente a otro y de un segmento de clientes a otro.

## EVALUACIÓN DE LAS DETERMINANTES DE SUS LÍNEAS GENERALES DE SERVICIOS

Como la percepción de los factores puede variar de un cliente a otro o de un segmento a otro, al responder la siguiente evaluación piense en el cliente "típico" o "promedio" hasta en tres segmentos de clientes.

¿CÓMO LO VEN A USTED SUS CLIENTES?	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
1. ¿Cómo ven ellos el PROPÓSITO de sus servicios? Gusto                      Trabajo	_____	_____	_____
2. ¿Qué tan NECESARIO es? Necesidad                      Elección	_____	_____	_____
3. ¿Qué tan IMPORTANTE es? Importante                      No importante	_____	_____	_____
4. ¿Cómo se ven los RESULTADOS? Positivos                      Negativos Contribución                      Disminución	_____	_____	_____
5. ¿Cuál es el COSTO contemplado? Alto                      Medio                      Bajo	_____	_____	_____
6. ¿Cuáles son los RIESGOS contemplados? Altos                      Medios                      Bajos	_____	_____	_____

## REPASO DE LA PRIMERA ETAPA



La prestación de servicios de calidad a los clientes comienza por tener el mayor conocimiento posible sobre sus clientes. En esta primera e importante etapa le enseñaremos cuatro pasos fundamentales para ayudarlo a obtener una mejor comprensión de sus clientes.

### 1) CONOCER SU NICHOS DE SERVICIOS enfocando:

los servicios específicos que da a sus clientes objetivos dentro del gran marco de la organización e industria.

### 2) OBSERVE LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS SERVICIOS evaluando:

personas/cosas	dificultades
alta tecnología/baja tecnología	adaptaciones
interacción personal	número servido
duración necesaria	adiestramiento requerido
ubicación	supervisión necesaria

### 3) COMPRENDA QUIÉNES SON SUS CLIENTES Y QUÉ ES LO QUE DESEAN conociendo sus características:

demográficas  
psicográficas  
culturales de la organización

### 4) CONTEMPLA SUS LÍNEAS GENERALES DE SERVICIOS evaluando cómo sus clientes ven sus servicios, en cuanto a:

propósitos	resultados
necesidad	costos
importancia	riesgos



## SU PLAN DE ACCIÓN PARA LA PRIMERA ETAPA

Después de repasar los cuatro planteamientos presentados en la Primera etapa, para ayudarlo a desarrollar un mejor conocimiento de sus clientes, ¿qué va a hacer USTED ahora para estar más al tanto de los clientes de los cuales su grupo de servicios es responsable? Escriba un breve plan de acción en el espacio provisto:



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

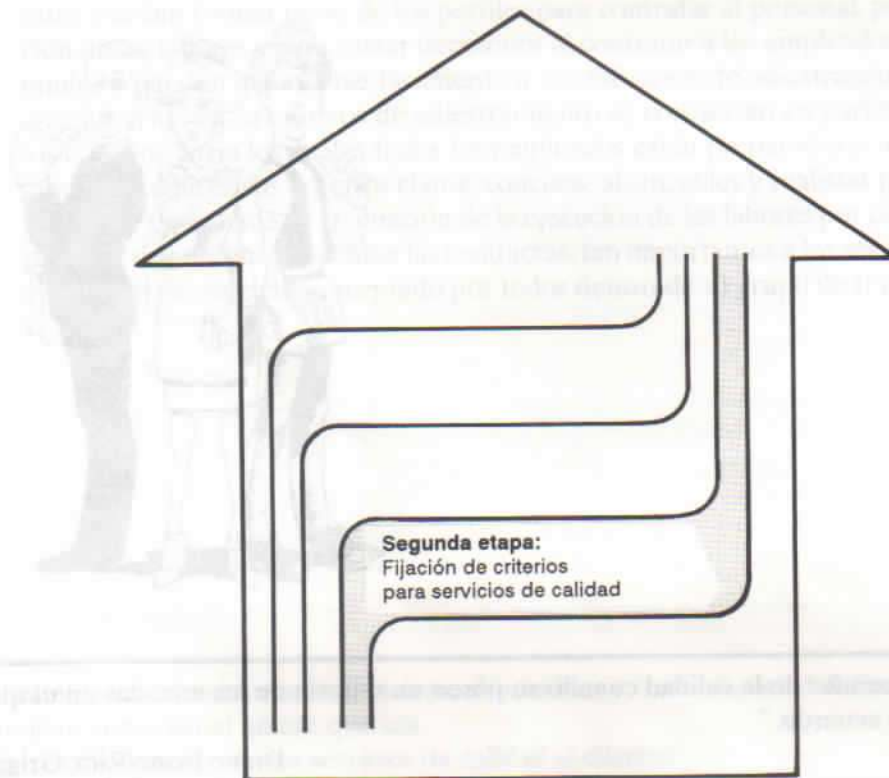


—SERVICIO POR EL CLIENTE,  
SERVICIO EN SU ATENCIÓN—

# SEGUNDA ETAPA

## 1. FIJACIÓN DE CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN

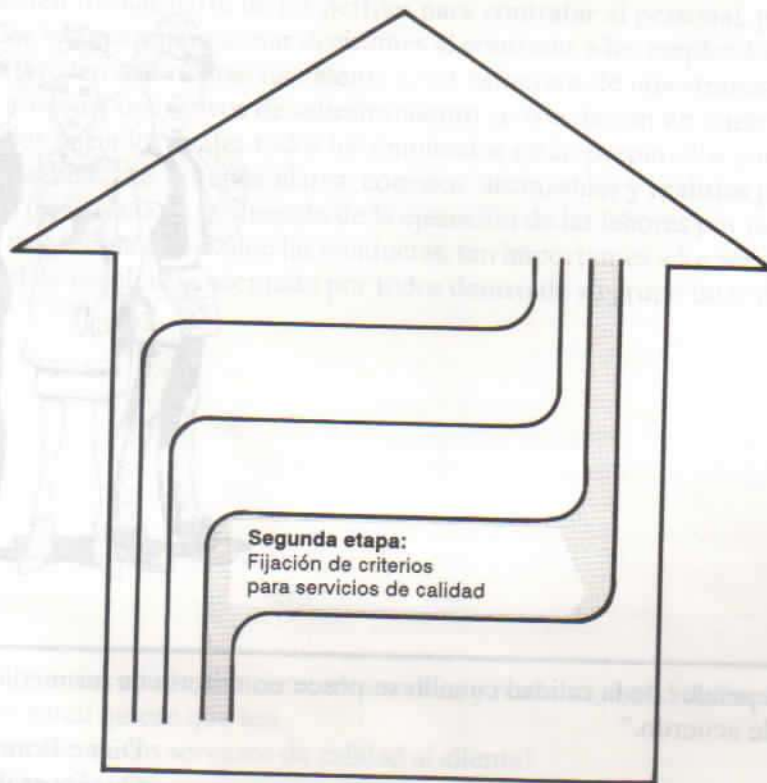


SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

# SEGUNDA ETAPA

## FIJACIÓN DE CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN



SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

## FIJACIÓN DE CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD

En la segunda etapa del proceso de la dirección de los servicios al cliente, usted comienza a transformar las líneas generales de sus servicios, de como las perciben sus clientes a una IMAGEN DE SERVICIOS bien enfocada y precisa.

EL PRIMER PASO PARA ALCANZARLA CONSISTE EN FIJAR CRITERIOS DE SERVICIOS

CLAROS,  
CONCISOS,  
ALCANZABLES Y  
REALISTAS



"Se puede depender de la calidad cuando se posee un criterio de las medidas en el que todos están de acuerdo."

Diane Bone/Rick Griggs  
*Quality at Work*

## LA IMPORTANCIA DE FIJAR CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD

- 1. ESTABLEZCA UN OBJETIVO:** Los criterios para los servicios por escrito fijan una meta (un objetivo) hacia la cual todas las personas en su grupo de servicios pueden dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que deben alcanzar y a qué altura alcanzarlo. Se establece para ello un sentido de propósito y dirección y se les ayuda a mantenerse dentro del foco, en el objetivo, marchando en la dirección correcta.
- 2. COMUNIQUE SUS EXPECTATIVAS:** Los criterios para los servicios que son claros, concisos, alcanzables y realistas forman una base común de expectativas en la conducta en los servicios. Estableciéndolos usted le dice a su personal: "Esto es lo que todos esperamos." Al hacerlo usted les comunica sus expectativas, en forma clara y precisa, a todos los que están involucrados en los servicios al cliente. Todo el mundo tiene el mismo criterio. Lo que usted quiere es un conocimiento común. No hay sorpresas en lo que se espera.
- 3. DESARROLLE UNA VALIOSA HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN:** Una vez que haya desarrollado una lista completa de los criterios para los servicios, éstos pueden formar parte de los perfiles para contratar al personal, para la descripción de las labores y para tomar decisiones al contratar a los empleados. Sus criterios también pueden extenderse fácilmente a sus esfuerzos de adiestramiento, de forma que sus criterios operativos de adiestramiento se conviertan en parte integrante de los criterios hacia los cuales todos los empleados están preparados para ejecutar sus labores. Además, sus criterios claros, concisos, alcanzables y realistas pueden formar la base de un sistema de evaluación de la ejecución de las labores por parte de los empleados, un sistema que evalúe las conductas, tan importantes a los servicios al cliente en el nivel de excelencia aceptado por todos dentro de su grupo de trabajo.

Al establecer criterios claros, concisos, alcanzables y realistas, usted define la imagen de servicios como usted quiere que sea.  
¡Ese es el comienzo de los servicios de calidad al cliente!

## Siete áreas estándar en la dimensión de los procedimientos de los servicios de calidad al cliente

Marque el cuadro aplicable a su organización.

**1. TIEMPO.** ¿Cuáles son los criterios de tiempo para la prestación de los servicios al cliente? ¿Cuánto deben demorarse? ¿Existen varios pasos que requieren diferentes criterios de tiempo? ¿Es igual la exactitud en el tiempo a la disponibilidad? ¿Puede suceder a veces que los servicios son demasiado rápidos, haciendo que el cliente sienta que lo están apurando?

- Tenemos criterios de tiempo.
- Necesitamos criterios de tiempo nuevos o revisados.

**2. FLUJO.** ¿Cómo se coordinan, cooperan o entrelazan los diversos componentes del sistema de prestación de los servicios unos con otros? ¿Cómo controla usted el flujo de los servicios al cliente? ¿Cómo puede evitar los retrasos y acumulaciones? ¿Cuáles son sus indicadores para que puedan observarse o medirse los servicios?

- Tenemos procedimientos establecidos para obtener un flujo de trabajo continuo.
- Necesitamos ayuda en esta área.

**3. ADAPTACIÓN.** ¿Son flexibles sus sistemas? ¿Puede dicha flexibilidad adaptarse a las diversas necesidades y/o peticiones de sus clientes? ¿Son convenientes para sus clientes? ¿Cómo facilitan las experiencias de servicios con sus clientes? ¿Se han diseñado sus sistemas de servicios en relación con sus clientes? ¿Cuáles son los indicadores visibles de sus sistemas de adaptación?

- Somos flexibles cuando se trata de las necesidades de los clientes.
- Nuestro sistema es lo primero, nuestros clientes vienen después.

**4. ANTICIPACIÓN.** ¿Puede usted anticipar bien las necesidades de sus clientes? ¿Cómo puede estar un paso adelante de sus clientes de forma que puedan prestarse los servicios sin que ellos tengan que recordarle que se necesitan? ¿Cómo sabe usted QUÉ PASARÁ? ¿Cómo sabe usted cuándo su grupo se ha anticipado correctamente? ¿Qué indicadores de anticipación apropiada de sus sistemas de prestación de servicios pueden verse o medirse?

- Normalmente nos mantenemos un paso adelante de nuestros clientes.
- Parece que nunca podemos estar adelante de las necesidades de nuestros clientes.

Indicador de calidad de los servicios al cliente

## Siete áreas estándar en la dimensión de los procedimientos de los servicios de calidad al cliente

Marque el cuadro aplicable a su organización.

**1. TIEMPO.** ¿Cuáles son los criterios de tiempo para la prestación de los servicios al cliente? ¿Cuánto deben demorarse? ¿Existen varios pasos que requieren diferentes criterios de tiempo? ¿Es igual la exactitud en el tiempo a la disponibilidad? ¿Puede suceder a veces que los servicios son demasiado rápidos, haciendo que el cliente sienta que lo están apurando?

- Tenemos criterios de tiempo.
- Necesitamos criterios de tiempo nuevos o revisados.

**2. FLUJO.** ¿Cómo se coordinan, cooperan o entrelazan los diversos componentes del sistema de prestación de los servicios unos con otros? ¿Cómo controla usted el flujo de los servicios al cliente? ¿Cómo puede evitar los retrasos y acumulaciones? ¿Cuáles son sus indicadores para que puedan observarse o medirse los servicios?

- Tenemos procedimientos establecidos para obtener un flujo de trabajo continuo.
- Necesitamos ayuda en esta área.

**3. ADAPTACIÓN.** ¿Son flexibles sus sistemas? ¿Puede dicha flexibilidad adaptarse a las diversas necesidades y/o peticiones de sus clientes? ¿Son convenientes para sus clientes? ¿Cómo facilitan las experiencias de servicios con sus clientes? ¿Se han diseñado sus sistemas de servicios en relación con sus clientes? ¿Cuáles son los indicadores visibles de sus sistemas de adaptación?

- Somos flexibles cuando se trata de las necesidades de los clientes.
- Nuestro sistema es lo primero, nuestros clientes vienen después.

**4. ANTICIPACIÓN.** ¿Puede usted anticipar bien las necesidades de sus clientes? ¿Cómo puede estar un paso adelante de sus clientes de forma que puedan prestarse los servicios sin que ellos tengan que recordarle que se necesitan? ¿Cómo sabe usted QUÉ PASARÁ? ¿Cómo sabe usted cuándo su grupo se ha anticipado correctamente? ¿Qué indicadores de anticipación apropiada de sus sistemas de prestación de servicios pueden verse o medirse?

- Normalmente nos mantenemos un paso adelante de nuestros clientes.
- Parece que nunca podemos estar adelante de las necesidades de nuestros clientes.

Responda estas preguntas en un círculo y a su propio ritmo. No hay respuestas correctas o incorrectas.

**SIETE PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR (continuación)**

**5. COMUNICACIÓN.** Los sistemas de prestación de servicios no pueden trabajar óptimamente sin una comunicación efectiva y eficiente dentro del sistema, y entre usted y sus clientes. ¿Cómo sabe usted cuándo los mensajes se comunican en forma perfecta, precisa y a tiempo? ¿Cuáles son las señales de una comunicación efectiva? ¿Cómo sabe cuándo las comunicaciones se han interrumpido? ¿Es demasiado tarde? ¿Qué criterios conmensurables reflejan la efectividad de las comunicaciones en sus operaciones?

- Nuestras comunicaciones son A-OK.
- Necesitamos ayuda con nuestro sistema de comunicaciones.

**6. RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES.** ¿Cómo puede saber qué piensan sus clientes? ¿Cómo usa los sistemas de retroalimentación de los clientes para mejorar los servicios? ¿Cómo sabe si sus clientes están contentos, descontentos, satisfechos, disgustados, complacidos o no? ¿Cuáles son los indicadores visibles de los sistemas de retroalimentación de los clientes efectivos? ¿Cómo sabe cuándo están funcionando correctamente?

- Alentamos la retroalimentación por parte del cliente y la recogemos y analizamos como rutina.
- La retroalimentación no es para nosotros una prioridad.

**7. ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN.** Un servicio de procedimientos efectivo requiere una organización, la cual, a su vez, requiere supervisión. ¿Quién hace qué cosa en las operaciones de servicios? ¿Cómo está organizado usted? ¿A qué se parecería su estructura organizacional óptima? ¿Cómo debía supervisarse? ¿Qué papel desempeña el supervisor en el proceso de prestación de servicios? ¿Cómo están coordinadas entre sí todas las partes del sistema de prestación de servicios? ¿Cuáles son las señales que pueden verse o medirse de que todo marcha bien?

- Tenemos una organización clara y eficiente.
- Carecemos de organización en cuanto se trata de nuestros clientes.

Responder estas preguntas le ayudará a usted y a su equipo a desarrollar estándares claros, concisos y realistas.



## Siete áreas estándar en la dimensión personal de los servicios de calidad

Marque el cuadro aplicable a su organización.

**1. APARIENCIA.** Una reacción positiva o negativa por parte del cliente, ante su interacción con el servicio está fuertemente influida por lo que ellos ven. La lista es un sentido dominante que da color a las percepciones de nuestras experiencias. ¿Qué desea usted que vean sus clientes cuando se acercan al personal de servicios o cuando éstos se les acercan? ¿Cómo quiere usted que aparezca el personal de servicios? ¿Qué clase de ambiente, atmósfera o imagen debe reflejar el personal de servicios? ¿Cuáles son las señales visibles de que se están cumpliendo los criterios de la apariencia?

- Tenemos guías que seguimos.
- La apariencia no es gran cosa para nosotros.

**2. ACTITUD: EL LENGUAJE CORPORAL Y EL TONO DE VOZ.** Como no podemos observar directamente la actitud del personal de servicios, podemos observarla en su lenguaje corporal y el tono de la voz. Nuestra actitud la pueden ver todos. Nuestro lenguaje corporal y el tono de nuestra voz conllevan el mensaje "real" que se comunica. ¿Cómo conllevan los miembros de su grupo las actitudes de servicios apropiadas mediante el lenguaje corporal? ¿Cómo sonríen, miran? ¿Qué postura corporal, movimientos de manos y cuerpo tienen? ¿Cómo describiría usted el lenguaje corporal ideal para los servicios que usted presta? ¿Cómo describiría usted el tono de voz ideal que usted desea que conlleve su grupo de servicios? ¿Cómo sabe cuándo ello se está llevando a cabo? ¿Cuáles son sus indicadores visibles?

- Somos famosos por nuestra actitud positiva.
- La actitud no tiene importancia.

**3. ATENCIÓN.** La atención comprende ponerse a la disposición de las necesidades y deseos únicos de los clientes. Es tratar a todos y cada uno de ellos en una forma especial y única que reconoce sus propias individualidades. ¿De qué manera podría ser más atento su personal? ¿Cómo podrían hacer que sus clientes sintieran que son algo especial? ¿Qué grupos diferentes de clientes necesitan sensibilidades variables? ¿Qué puede hacer su personal de servicios en cuanto a esas necesidades únicas?

- Prestamos toda nuestra atención a las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Tratamos a todo el mundo de igual forma.

## SIETE ESTÁNDARES PERSONALES (continuación)

**4. TACTO.** El tacto incluye no sólo cómo se envían los mensajes sino también cómo se escogen las palabras. Hay formas de hablar que alejan a los clientes y, por tanto, deben evitarse. ¿Cuáles son las palabras apropiadas en circunstancias diferentes? ¿Qué debe decirse siempre durante una interacción con los clientes? ¿Cómo debe uno dirigirse a los clientes? ¿Con cuánta frecuencia y cuándo debe llamarse a los clientes por sus nombres propios?

- El tacto es parte esencial de nuestro éxito.
- ¡Olvídelo! ¡Sólo hacemos nuestro trabajo!

**5. DIRECCIÓN.** ¿Cómo puede ayudar a los clientes el personal de servicios? ¿Cómo puede guiarlos en sus decisiones, aconsejarlos, dar sugerencias? ¿Qué recursos deben estar disponibles para ayudar a los clientes? ¿Qué nivel de conocimientos se requiere de parte del personal de servicios antes de poder brindar una guía apropiada? ¿Cómo sabe usted cuándo el nivel de conocimientos está al estándar requerido? ¿Cómo puede medirse dicho estándar?

- Los clientes confían en nuestra ayuda.
- La mayor parte del tiempo sabemos menos que nuestros clientes.

**6. HABILIDAD EN LAS VENTAS.** La venta forma parte integral de los servicios, bien vendiendo productos o servicios. La función del servicio es cultivar, facilitar y acumular ventas. Por tanto, ¿hasta qué punto se valoriza la habilidad efectiva en las ventas para los servicios que usted presta? ¿Qué constituye una habilidad efectiva en las ventas para los servicios que usted presta? ¿Cuáles son los indicadores visibles o conmensurables de la habilidad efectiva en las ventas? ¿Cuáles son sus criterios para las ventas?

- Todo el mundo en nuestra organización es un vendedor.
- Las ventas es asunto estrictamente para el personal de mercadeo.

**7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS AMABLEMENTE.** ¿Cómo deben manejarse las quejas de parte de los clientes? ¿Qué puede hacerse para satisfacer a un cliente descontento? ¿Cómo debe tratarse a un cliente rudo y difícil? ¿Tiene siempre la razón el cliente? Si es así, ¿qué tan lejos iría usted para mantener este criterio? ¿Quién debe manejar las quejas y problemas de los clientes? ¿Cuál es el alcance de su autoridad? ¿Cómo sabe usted que los problemas se manejan de forma amable? ¿Cuáles son sus indicadores y cómo pueden verse o medirse?

- Estamos orgullosos de cómo solucionamos los problemas.
- ¿Problemas? ¡Nosotros no tenemos problemas!

“Todos los contactos con una organización son parte crítica de nuestras percepciones y juicios sobre dicha organización. La calidad de los *contactos personales*, sin embargo, frecuentemente los más firmes y duraderos.”

Karl Albrecht/Ron Zeitz  
Service America

## CÓMO ESCRIBIR LOS CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD

El propósito de este ejercicio es ayudarlo a usted y a su grupo de servicios a ESCRIBIR los criterios de los servicios de calidad al cliente. *Los criterios de los servicios de calidad son siempre claros, concisos, alcanzables y realistas.*

En el siguiente recuadro se comparan algunos ejemplos de CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD con otros ejemplos de servicios deficientes. (Dichos criterios se tomaron de dos restaurantes diferentes.)

CRITERIOS DE SERVICIOS DEFICIENTES	CRITERIOS DE SERVICIOS DE CALIDAD
<b>Prontitud:</b> Al entrar al área de servicios, se atiende al cliente prontamente.	<b>Prontitud:</b> Al entrar al área de servicios, se atiende a los clientes a los 30 segundos.
<b>Anticipación:</b> Los empleados de servicios piensan un paso adelante de los clientes.	<b>Anticipación:</b> A los clientes se les vuelve a llenar los vasos de agua sin tenerlo que pedir.
<b>Actitud:</b> Los empleados son agradables con los clientes.	<b>Actitud:</b> La anfitriona conversa con los clientes mientras los lleva a sus mesas.
<b>Retroalimentación del cliente:</b> Se escucha a los clientes.	<b>Retroalimentación del cliente:</b> El gerente de guardia atiende personalmente las quejas de cada cliente directamente con él.
<b>Apariencia:</b> Los empleados parecen aseados, limpios y listos para trabajar.	<b>Apariencia:</b> Los empleados están vestidos exactamente como se describe en el Manual del empleado.
<b>¿QUÉ TIENEN EN COMÚN LOS CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD?</b>	

### NOTA:

Mientras que los criterios de servicios deficientes son demasiado generales y vagos para tener algún valor, los criterios de los servicios de calidad son:

- CLAROS... Son precisos en su significado.
- CONCISOS... Son cortos y directos.
- ALCANZABLES... Pueden verse o medirse.
- REALISTAS... Son prácticos y obtenibles.

## Escriba sus propios criterios de los servicios de calidad

TRATE DE ESCRIBIR UNOS CUANTOS CRITERIOS CLAROS, CONCISOS CANZABLES Y REALISTAS PARA SUS OPERACIONES DE SERVICIOS.

Nota: La finalidad de este ejercicio es darle alguna práctica escribiendo criterios para los vicios de calidad. La creación de una lista completa de los criterios para los servicios de calidad requiere un grupo dedicado, integrado por personas que constituyan una muestra representativa de todos los empleados que trabajan en las operaciones de servicios al cliente. CREACIÓN DE LOS CRITERIOS PARA SU GRUPO DEBE SER UN ESFUERZO CONJUNTO DE TODO EL GRUPO Y NO LA LABOR DE UNA SOLA PERSONA.

PRONTITUD, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

---

---

FLUJO, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

---

---

ANTICIPACIÓN, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

---

---

ADAPTACIÓN, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

---

---

COMUNICACIÓN, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

---

---

RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

---

---

ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

APARIENCIA, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

ACTITUD: LENGUAJE CORPORAL Y TONO DE VOZ, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

ATENCIÓN, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

TACTO, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

HABILIDAD EN LAS VENTAS, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

AMABILIDAD AL SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS, declaración del criterio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Guías para desarrollar criterios de los servicios de calidad

El conjunto total de las guías para escribir criterios de ejecución se presenta en la Publicación Crisp, *Quality at Work* (La calidad en el trabajo) de Diane Bone y Rick Griggs, que puede ordenarse utilizando el modelo al final de este libro. Aquí damos solamente un número de guías adaptadas de dicho libro, las cuales usted debe tener en mente al crear sus criterios de los servicios de calidad.

1. Los criterios deben planearse y acordarse por todos los empleados a quienes van a afectar, incluyendo los propios clientes, siempre que sea posible.
2. Deben contener el mínimo de errores humanos posible para sus servicios.
3. Deben expresarse clara y totalmente por escrito.
4. Deben satisfacer las necesidades de sus clientes.
5. Deben ser prácticos y comprensibles.
6. Deben estar respaldados por la alta gerencia (de lo contrario no funcionarán).
7. Una vez que los criterios están establecidos, no debe aceptarse ninguna desviación de los mismos.
8. Si el criterio no funciona o se vuelve obsoleto, debe cambiarse.
9. Deben agregarse nuevos criterios según se necesiten. Todos los empleados afectados deben estar de acuerdo y firmar los nuevos criterios.
10. Deben reflejar las metas de la organización.
11. Deben crearse y cumplirse con todo cuidado.
12. Deben comunicarse efectiva y continuamente.

## CÓMO DARLE PRIORIDAD A SUS CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD

La naturaleza de los servicios prestados indicará cuáles criterios SON MÁS IMPORTANTES QUE OTROS. No todos los criterios se pueden crear iguales; he aquí algunos ejemplos que explican el porqué.

### Situación A

Si sus servicios se prestan **TOTALMENTE MEDIANTE MÁQUINAS O POR CORREO**, la dimensión personal del mismo quizá tenga muy poco o nada que ver en la calidad del servicio prestado al cliente.

### Situación B

Si los servicios prestados se realizan enteramente **POR TELÉFONO**, algunos de los criterios, por ejemplo, la apariencia, ocuparán una importancia secundaria en relación con otros en las dimensiones de los procedimientos y personal.



### Situación C

Si sus servicios comprenden un **CONTACTO PERSONAL DIRECTO** con los clientes, la importancia relativa de los criterios de la dimensión personal a la dimensión de los procedimientos puede variar con la naturaleza de sus servicios. Por ejemplo, si usted y su grupo de servicios actualmente *prestan* el servicio o *representan* el servicio que se dará más tarde, podría ejercer alguna diferencia sobre cómo asigna usted las prioridades a los criterios de los servicios al cliente.

Complete el ejercicio en la página siguiente para obtener una apreciación sobre cuáles criterios de servicios tienen la mayor importancia en sus operaciones específicas.

## Asignación de prioridades a los criterios de sus servicios: un ejercicio

Teniendo en mente las operaciones *específicas* de sus servicios:

(1) Determine la importancia relativa de los criterios de procedimientos comparados con los criterios personales, expresándola en forma de proporción:

(por ejemplo): 20% procedimientos    80% personal  
                           90% procedimientos    10% personal  
                           50% procedimientos    50% personal

(2) Luego, ordene por rangos *separados* los criterios en cada dimensión. Dé al criterio más importante, dentro de una dimensión determinada, un "1" y al que le sigue en importancia un "2" y así sucesivamente. Clasifique una dimensión y después la otra.

I. Mi proporción de la importancia entre la dimensión de procedimientos comparada a la personal es:

\_\_\_\_\_ % PROCEDIMIENTOS                      \_\_\_\_\_ % PERSONAL

II. Mi clasificación por rangos de la áreas de criterios dentro de cada dimensión son:

### DIMENSIÓN DE PROCEDIMIENTOS

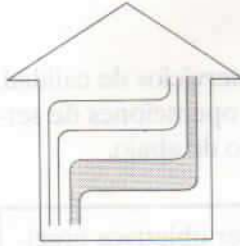
- \_\_\_\_\_ Adaptación
- \_\_\_\_\_ Anticipación
- \_\_\_\_\_ Prontitud
- \_\_\_\_\_ Flujo
- \_\_\_\_\_ Comunicación
- \_\_\_\_\_ Retroalimentación del cliente
- \_\_\_\_\_ Organización/supervisión

### DIMENSIÓN PERSONAL

- \_\_\_\_\_ Apariencia
- \_\_\_\_\_ Actitud; lenguaje corporal, tono de voz
- \_\_\_\_\_ Atención
- \_\_\_\_\_ Tacto
- \_\_\_\_\_ Dirección
- \_\_\_\_\_ Habilidad en la ventas
- \_\_\_\_\_ Amabilidad al solucionar los problemas



## REPASO DE LA SEGUNDA ETAPA



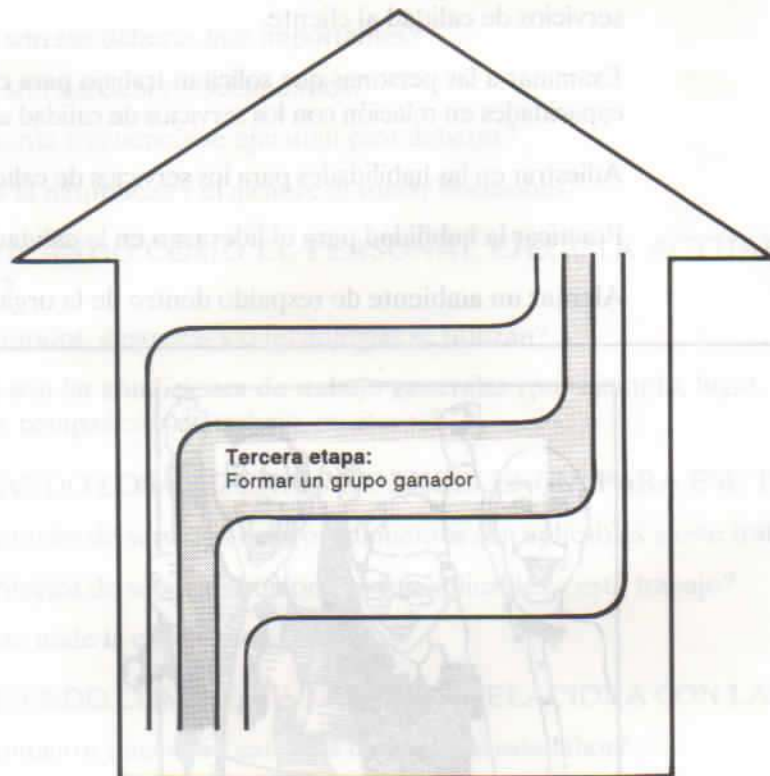
- A. Usted debe establecer criterios para los servicios de calidad para: 1) los sistemas de servicios representados por la dimensión de los procedimientos de los servicios y, 2) para los contactos personales con los clientes reflejados en la dimensión personal del servicio.
- B. Las siete áreas en las que debe considerar el establecimiento de criterios de servicios de procedimientos, incluyen:
- tiempo
  - flujo
  - adaptación
  - anticipación
  - comunicación
  - retroalimentación del cliente
  - organización y supervisión
- C. Las siete áreas en las que debe considerar el establecimiento de criterios de servicios personales, incluyen:
- apariencia
  - actitud; lenguaje corporal y tono de la voz
  - atención
  - tacto
  - dirección
  - habilidad en las ventas
  - amabilidad al solucionar problemas
- D. Los criterios de los servicios de calidad por escrito deben ser:
- claros
  - concisos
  - alcanzables
  - realistas
- E. La naturaleza de sus operaciones de servicios determinará la prioridad que usted asigne a cada una de las catorce áreas de criterios de servicios.
- F. Es necesario que el establecimiento de los criterios de servicios de calidad SEA UN ESFUERZO TOTAL DEL GRUPO.



# TERCERA ETAPA

## FORMACIÓN DE UN GRUPO GANADOR

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN



SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

## FORMACIÓN DE UN GRUPO GANADOR DE SERVICIOS AL CLIENTE

Todo el trabajo que usted ha hecho creando criterios de servicios de calidad al cliente (que son claros, concisos, alcanzables y razonables) tendrá muy poco impacto en su organización y en su imagen de servicios SI NO LOS PONE A TRABAJAR PARA USTED.

USTED PUEDE PONER A TRABAJAR SUS CRITERIOS DE SERVICIOS SI FORMA UN GRUPO GANADOR DE SERVICIOS AL CLIENTE.

LA TERCERA ETAPA LE OFRECE SEIS PASOS PARA LOGRARLO. EN LAS PRÓXIMAS PÁGINAS DE ESTA SECCIÓN CUBRIREMOS CADA UNO DE DICHO PASOS.

### CÓMO FORMAR UN GRUPO GANADOR DE SERVICIOS AL CLIENTE.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <i>Primer paso:</i>  | Diseñar las labores de los servicios de calidad al cliente.   |
| <i>Segundo paso:</i> | Escribir las especificaciones de las labores en términos de los servicios de calidad al cliente.                                  |
| <i>Tercer paso:</i>  | Examinar a las personas que solicitan trabajo para comprobar sus capacidades en relación con los servicios de calidad al cliente. |
| <i>Cuarto paso:</i>  | Adiestrar en las habilidades para los servicios de calidad al cliente.  |
| <i>Quinto paso:</i>  | Practicar la habilidad para el liderazgo en la calidad.   |
| <i>Sexto paso:</i>   | Alentar un ambiente de respaldo dentro de la organización.  |



**PASO  
1****FORME UN GRUPO GANADOR PONIENDO CALIDAD EN EL DISEÑO DE LAS LABORES DE SERVICIOS AL CLIENTE****Diseño de las labores de los servicios de calidad al cliente**

Se puede diseñar la calidad en las labores de los servicios al cliente:

1. ESTABLECIENDO LA FINALIDAD DEL TRABAJO
  - ¿Cuál es el servicio final que se desea?
  - ¿Cuál es el resultado final que se desea del servicio?
2. EXPLICANDO QUÉ ES LO QUE EL PERSONAL HACE ACTUALMENTE EN SU TRABAJO
  - ¿Cuáles son sus deberes más importantes?
  - ¿Cuáles son sus deberes secundarios?
  - ¿Con cuánta frecuencia se ejecutan esos deberes?
  - ¿Cuál es la naturaleza y el alcance al tomar decisiones?
3. ESPECIFICANDO CÓMO EL PERSONAL EJECUTA ACTUALMENTE SU TRABAJO
  - ¿Qué métodos, destrezas y/o tecnologías se utilizan?
  - ¿Cuáles son las condiciones de trabajo generales (por ejemplo, lugar, horas, riesgos, ventajas, compañeros de trabajo, etcétera)?
4. RECALCANDO LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA PARA ESE TRABAJO
  - ¿Qué criterios de servicios de procedimientos son aplicables a este trabajo?
  - ¿Qué criterios de servicios personales son aplicables a este trabajo?
  - ¿Cómo se mide la calidad de la labor?
5. DESCRIBIENDO CÓMO ESTA LABOR SE RELACIONA CON LAS DEMÁS
  - ¿Qué contactos internos y externos comprende esta labor?
  - ¿Cuáles son las relaciones para informes?

## Su modelo para diseñar un trabajo

He aquí una oportunidad para que usted diseñe LA CALIDAD en un trabajo específico de servicios al cliente, llenando los espacios en blanco.

**PASOS DEL DISEÑO DEL TRABAJO**      Título del trabajo: \_\_\_\_\_

**Finalidad:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Deberes:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Métodos:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Criterios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Relaciones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(Esta página puede copiarse sin necesidad de obtener permiso del editor.)

## **PASO 2 FORME UN GRUPO GANADOR ESCRIBIENDO LAS ESPECIFICACIONES DE LOS TRABAJOS EN TÉRMINOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

En las dos páginas anteriores usted tuvo la oportunidad de incorporar los criterios de los servicios de calidad al cliente en el diseño de un trabajo específico.

El paso siguiente es describir LA PERSONA necesaria para ocupar dicho trabajo.

A la descripción de las CALIFICACIONES DE LA PERSONA requeridas para ocupar un trabajo determinado se le llama ESPECIFICACIONES DE LA LABOR.

**HE AQUÍ CÓMO USTED PUEDE INCORPORAR LOS CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE EN LA ESPECIFICACIÓN DE LAS LABORES.**

1. **HAGA UNA LISTA DE TODO EL CONOCIMIENTO ESENCIAL NECESARIO PARA EJECUTAR LA LABOR**
  - ¿Qué necesita saber una persona sobre la labor, sus métodos, el producto, los servicios y los clientes?
  - ¿Qué nivel de educación se desea o se requiere?
  - ¿Qué adiestramiento se necesita, incluyendo el adiestramiento en los servicios al cliente?
2. **BOSQUEJE TODAS LAS DESTREZAS VITALES NECESARIAS PARA EJECUTAR ESTA LABOR**
  - ¿Qué tendrá que hacer la persona que realice dicho trabajo?
  - ¿Qué destrezas de trabajo están involucradas?
  - ¿Qué destrezas personales son parte del trabajo?
3. **REVISE OTROS RASGOS DE CONDUCTA NECESARIOS**
  - Además de las destrezas específicas al trabajo, ¿qué otras conductas más generales, relacionadas con el trabajo, son necesarias para ejecutar este trabajo a un nivel de calidad (por ejemplo, habilidad para solucionar problemas, paciencia, agresividad, etcétera)?
4. **ESPECIFIQUE LOS CRITERIOS DE LAS DESTREZAS**
  - ¿Cuál es el nivel de excelencia definido para la labor y habilidades personales?
  - ¿Cuáles son los indicadores visibles o conmensurables de estos criterios?
5. **DESCRIBA LOS RESULTADOS ESPERADOS**
  - ¿Cuál es el resultado que se espera de este trabajo?
  - ¿Cómo se medirá su ejecución final?

## **PASO 2 FORME UN GRUPO GANADOR ESCRIBIENDO LAS ESPECIFICACIONES DE LOS TRABAJOS EN TÉRMINOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

En las dos páginas anteriores usted tuvo la oportunidad de incorporar los criterios de los servicios de calidad al cliente en el diseño de un trabajo específico.

El paso siguiente es describir LA PERSONA necesaria para ocupar dicho trabajo.

A la descripción de las CALIFICACIONES DE LA PERSONA requeridas para ocupar un trabajo determinado se le llama ESPECIFICACIONES DE LA LABOR.

**HE AQUÍ CÓMO USTED PUEDE INCORPORAR LOS CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE EN LA ESPECIFICACIÓN DE LAS LABORES.**

1. **HAGA UNA LISTA DE TODO EL CONOCIMIENTO ESENCIAL NECESARIO PARA EJECUTAR LA LABOR**
  - ¿Qué necesita saber una persona sobre la labor, sus métodos, el producto, los servicios y los clientes?
  - ¿Qué nivel de educación se desea o se requiere?
  - ¿Qué adiestramiento se necesita, incluyendo el adiestramiento en los servicios al cliente?
2. **BOSQUEJE TODAS LAS DESTREZAS VITALES NECESARIAS PARA EJECUTAR ESTA LABOR**
  - ¿Qué tendrá que hacer la persona que realice dicho trabajo?
  - ¿Qué destrezas de trabajo están involucradas?
  - ¿Qué destrezas personales son parte del trabajo?
3. **REVISE OTROS RASGOS DE CONDUCTA NECESARIOS**
  - Además de las destrezas específicas al trabajo, ¿qué otras conductas más generales, relacionadas con el trabajo, son necesarias para ejecutar este trabajo a un nivel de calidad (por ejemplo, habilidad para solucionar problemas, paciencia, agresividad, etcétera)?
4. **ESPECIFIQUE LOS CRITERIOS DE LAS DESTREZAS**
  - ¿Cuál es el nivel de excelencia definido para la labor y habilidades personales?
  - ¿Cuáles son los indicadores visibles o conmensurables de estos criterios?
5. **DESCRIBA LOS RESULTADOS ESPERADOS**
  - ¿Cuál es el resultado que se espera de este trabajo?
  - ¿Cómo se medirá su ejecución final?



## **PASO 2 FORME UN GRUPO GANADOR ESCRIBIENDO LAS ESPECIFICACIONES DE LOS TRABAJOS EN TÉRMINOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

En las dos páginas anteriores usted tuvo la oportunidad de incorporar los criterios de los servicios de calidad al cliente en el diseño de un trabajo específico.

El paso siguiente es describir LA PERSONA necesaria para ocupar dicho trabajo.

A la descripción de las CALIFICACIONES DE LA PERSONA requeridas para ocupar un trabajo determinado se le llama ESPECIFICACIONES DE LA LABOR.

**HE AQUÍ CÓMO USTED PUEDE INCORPORAR LOS CRITERIOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE EN LA ESPECIFICACIÓN DE LAS LABORES.**

1. **HAGA UNA LISTA DE TODO EL CONOCIMIENTO ESENCIAL NECESARIO PARA EJECUTAR LA LABOR**
  - ¿Qué necesita saber una persona sobre la labor, sus métodos, el producto, los servicios y los clientes?
  - ¿Qué nivel de educación se desea o se requiere?
  - ¿Qué adiestramiento se necesita, incluyendo el adiestramiento en los servicios al cliente?
2. **BOSQUEJE TODAS LAS DESTREZAS VITALES NECESARIAS PARA EJECUTAR ESTA LABOR**
  - ¿Qué tendrá que hacer la persona que realice dicho trabajo?
  - ¿Qué destrezas de trabajo están involucradas?
  - ¿Qué destrezas personales son parte del trabajo?
3. **REVISE OTROS RASGOS DE CONDUCTA NECESARIOS**
  - Además de las destrezas específicas al trabajo, ¿qué otras conductas más generales, relacionadas con el trabajo, son necesarias para ejecutar este trabajo a un nivel de calidad (por ejemplo, habilidad para solucionar problemas, paciencia, agresividad, etcétera)?
4. **ESPECIFIQUE LOS CRITERIOS DE LAS DESTREZAS**
  - ¿Cuál es el nivel de excelencia definido para la labor y habilidades personales?
  - ¿Cuáles son los indicadores visibles o conmensurables de estos criterios?
5. **DESCRIBA LOS RESULTADOS ESPERADOS**
  - ¿Cuál es el resultado que se espera de este trabajo?
  - ¿Cómo se medirá su ejecución final?

## Su modelo para las especificaciones de un trabajo

Describa más abajo a la persona idealmente calificada para ocupar el trabajo específico servicios al cliente, llenando los espacios en blanco.

**ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO** Título del trabajo: \_\_\_\_\_

Conocimientos necesarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades necesarias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cualidades de conducta necesarias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Criterios de habilidades/conducta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Resultados esperados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Esta página puede copiarse sin necesidad de obtener permiso del editor.)

## **PASO 3 FORME UN GRUPO GANADOR EXAMINANDO A LOS SOLICITANTES DEL TRABAJO PARA VER SUS HABILIDADES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

### **Cómo recoger datos de los solicitantes de trabajo, relacionados con los servicios de calidad al cliente**

Es necesario que la entrevista de trabajo determine cómo un candidato trabajará en las actividades diarias de su labor. Los métodos para recoger esta información deben centrarse sobre el trabajo de los servicios al cliente, y puestos en práctica sin discriminación. Las preguntas deben estimular al solicitante para que responda naturalmente. Las formas de lograrlo incluyen lo siguiente:

1. **HAGA PREGUNTAS GENERALES, ABIERTAS, QUE NO SUGIERAN UNA RESPUESTA DETERMINADA.** He aquí algunos ejemplos:
  - ¿Cuáles responsabilidades de su último trabajo le gustaban más?
  - ¿Qué es lo que usted considera como más importante al trabajar con los clientes?
  - Describa cómo trataría usted a un cliente enojado o difícil.
  - Describa lo que usted hace y cómo se siente al entrar en una habitación llena de personas extrañas.
  - ¿Qué ha hecho usted en el pasado que refleje su goce al estar con otras personas?
  - Dígame algo realmente gracioso que le haya pasado últimamente.
  - ¿De qué logros en su trabajo se siente particularmente orgulloso?
2. **ESCUCHE CON CUIDADO CADA RESPUESTA; LUEGO DECIDA SU PRÓXIMA PREGUNTA**

Un buen entrevistador emplea el 80% de su tiempo ESCUCHANDO. Muchos entrevistadores sin experiencia están tan apurados por hacer la próxima pregunta, que no escuchan las respuestas del solicitante. Escuche atentamente cada respuesta. Con frecuencia una respuesta determinada servirá de base para la pregunta siguiente. Si la respuesta no da suficiente información, diga, "dígame más" o "¿puede ser más específico?"

3. **ESTIMULE LA OPINIÓN SOBRE LOS VALORES**

Pregúntele a un candidato cómo se siente acerca de clientes difíciles, su compromiso personal para trabajar con los clientes, con compañeros de trabajo, etcétera.

4. **INDAGUE SOBRE LOS "PUNTOS DE ELECCIÓN"**

Los "puntos de elección" son situaciones que requieren que el solicitante explique por qué hizo una elección. Por ejemplo, algunos puntos de elección pudieran ser: ¿Por qué eligió determinada carrera o estudios? ¿Por qué le gustaban ciertas partes de su trabajo anterior? ¿Por qué piensa que puede hacer bien este trabajo?

## Perfil del candidato ideal para los servicios al cliente

USE ESTE PERFIL COMO UNA LISTA DE COMPROBACIÓN QUE REFLEJE LAS RESPUESTAS DEL CANDIDATO A SUS PREGUNTAS

**¿Reflejó el candidato las siguientes predisposiciones hacia el éxito en el servicio al cliente, en sus respuestas a las preguntas formuladas?**

**SÍ NO**

- Agrado verdadero hacia las otras personas
- Placer al trabajar para los demás y servirlos
- Una fuerte necesidad social
- Habilidad en sentirse cómodo entre extraños
- Sentido de pertenecer a un grupo o lugar
- Habilidad para controlar sus sentimientos
- Sensibilidad hacia otras personas y habilidad para mostrar compasión y simpatía
- Sensación de comenzar a controlar su vida y lo que ocurre con usted
- Un sentido general de confiar en los demás
- Un alto nivel de estima personal
- Una trayectoria de competencia

**TRATE DE HACER PREGUNTAS QUE LE DEN AL CANDIDATO LA OPORTUNIDAD DE REFLEJAR SU PREDISPOSICIÓN A TENER ÉXITO EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE**

Mientras más renglones haya con un "sí" después de la entrevista de trabajo, mayor será el grado de confianza que se puede depositar en el POTENCIAL del solicitante y podrá esperarse que ejecute un buen trabajo en los servicios al cliente.

**PASO 4 FORME UN GRUPO GANADOR ADIESTRÁNDOLO EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

Los servicios de calidad al cliente nunca tendrán lugar a menos que usted se adiestre para que ocurra. El espacio en este libro no nos permite una explicación total detallada sobre cómo diseñar y ejecutar los programas de adiestramiento en la calidad, pero lo que sí podemos hacer es darle a usted una oportunidad para que evalúe el adiestramiento que ofrece ahora.

Así que teniendo eso en mente, por favor, responda la "escala de evaluación del programa de adiestramiento en los servicios al cliente", en las próximas páginas. Aquellos renglones que reciban unas marcas bajas deben constituir objetivos para un mejoramiento inmediato.



**LA EVALUACIÓN ESTÁ ADELANTE**

FUNDACIÓN ALTERNATIVA

ENLACE 1978

QUITO - ECUADOR

## Escala de evaluación del programa de adiestramiento de servicios al cliente

Califique su programa de adiestramiento actual de acuerdo con los criterios para un programa excelente. Ponga un círculo alrededor de su respuesta para cada renglón.

	Sí	Bastante	Algo	Apenas	No
1. Las habilidades en los servicios que el adiestrado podrá ejecutar al final del entrenamiento están claramente delineadas.	5	4	3	2	1
2. El conocimiento que el adiestrado debe poseer sobre los servicios al cliente al final del programa de entrenamiento está claramente delineado.	5	4	3	2	1
3. El conocimiento y las habilidades aprendidos sobre los servicios al cliente en el adiestramiento son comparables a los requeridos por el trabajo.	5	4	3	2	1
4. El programa de adiestramiento en los servicios al cliente se presenta en una forma organizada y sistemática.	5	4	3	2	1
5. El adiestramiento en los servicios al cliente está dividido en una serie de lecciones o unidades.	5	4	3	2	1
6. El criterio de terminación para cada unidad de aprendizaje está claro.	5	4	3	2	1
7. El programa da tiempo para practicar las habilidades en los servicios al cliente, fuera del trabajo mismo.	5	4	3	2	1
8. Al adiestrado se le suministra una copia impresa del programa de entrenamiento.	5	4	3	2	1
9. Al adiestrador se le suministra una copia impresa del programa de entrenamiento.	5	4	3	2	1
10. Cada habilidad que se aprende en el programa está bosquejada en pasos explicando cómo hacerla.	5	4	3	2	1

## ESCALA DE EVALUACIÓN (continuación)

	Sí	Bastante	Algo	Apenas	No
11. Alrededor de cada adiestrado se establece una atmósfera de atención y respaldo.	5	4	3	2	1
12. El criterio de lo que constituye una labor excelente está bien explicado para cada una de las labores o habilidades que se van a aprender sobre el servicio al cliente.	5	4	3	2	1
13. Se hacen exámenes a los adiestrados sobre el conocimiento requerido para el trabajo.	5	4	3	2	1
14. Se hacen exámenes a los adiestrados sobre la conducta a seguir en el trabajo.	5	4	3	2	1
15. Al adiestrado se le ofrece una corriente continua de retroalimentación sobre el progreso realizado.	5	4	3	2	1
16. Los logros alcanzados por el adiestrado se reconocen al terminar algún paso crítico en el aprendizaje.	5	4	3	2	1
17. Se utiliza un sistema de registro y seguimiento de los progresos del adiestrado.	5	4	3	2	1
18. Los gerentes y supervisores están involucrados en el proceso de adiestramiento en los servicios al cliente.	5	4	3	2	1
19. Los adiestradores en los servicios al cliente han sido entrenados a su vez para guiar.	5	4	3	2	1
20. El adiestrador tiene disponibles ayudas y/o manuales especiales para guiar en los servicios al cliente.	5	4	3	2	1

### INSTRUCCIONES PARA LA PUNTUACIÓN:

Haga un total de los números donde puso los círculos. Su total refleja el grado de su programa de adiestramiento sobre los servicios al cliente.

A = 90-100, B = 80-89, C = 70-79, D = 60-69, F = 59 y menos

**PASO 5** **FORME UN GRUPO GANADOR CON UNA ACTITUD DE LIDERAZGO DE LA CALIDAD**



“Debe existir en la organización una cultura orientada a los clientes, y es el líder de la empresa quien debe formar y mantener esa cultura.”

Karl Albrecht/Ron Zemke  
*Service America*



## Formación de un grupo ganador con una actitud de liderazgo de calidad

LA MANERA EN QUE LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN TRATAN A LOS EMPLEADOS DE SERVICIOS AL CLIENTE TIENE GRAN IMPACTO EN CÓMO SE TRATA A LOS CLIENTES EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

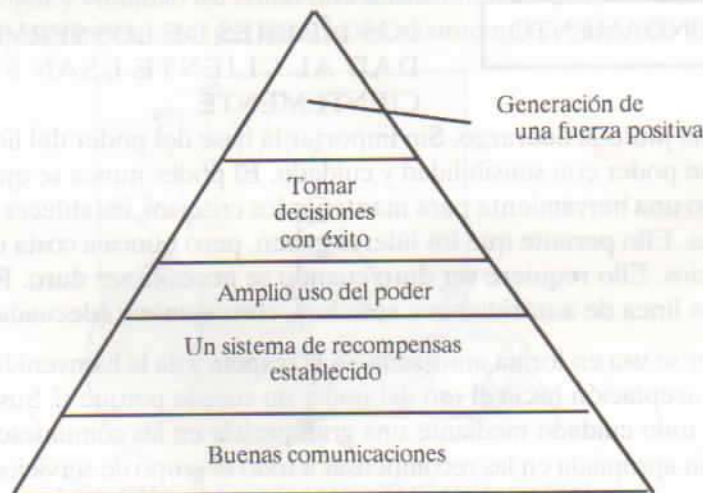
La conclusión es...

¡SU HABILIDAD COMO LÍDER TIENE GRAN IMPACTO SOBRE CÓMO SU GRUPO DE SERVICIOS TRATA A LOS CLIENTES!

## Una fórmula para una actitud de liderazgo en los servicios de calidad al cliente

La fórmula de la actitud de liderazgo presentada en las próximas páginas consta de cinco fundamentos. Cada uno está edificado sobre otro, creando una pirámide de conceptos.

Comenzando en la base de la pirámide con el primer fundamento y moviéndose hacia su parte superior, se produce el efecto de una avalancha en la actitud de liderazgo. Aunque cada uno de los cinco fundamentos se considera como separado y distinto de las habilidades para la gerencia, la fórmula de la actitud de liderazgo edifica principios sólidos para la gerencia a lo largo de cada fundamento ascendente en la actitud de liderazgo. LA ACTITUD DE LIDERAZGO DEPENDE DE UNA BASE SÓLIDA DE LA GERENCIA. Usted puede destacarse como gerente sin tener que ser un líder de la calidad, pero nunca podrá ser un líder de la calidad si no es también un gerente eficiente.



## Los cinco fundamentos para la actitud de liderazgo en los servicios al cliente

### PRIMER FUNDAMENTO:

**LOS LÍDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE SON EXTRAORDINARIAMENTE BUENOS PARA COMUNICARSE**

Los gerentes deben comunicarse para ser eficientes en su trabajo, pero es el hecho de cómo se comunican lo que sitúa finalmente a los gerentes en el ámbito del liderazgo. Los líderes de la calidad no sólo parecen tener la habilidad de expresar bien las ideas (de hablar y escribir claramente) sino que también tienen la habilidad de comunicarse agresivamente, diciendo "estoy al mando", sin importar si el grupo es pequeño o grande. Se comunican con estilo y, al mismo tiempo, mantienen informados a sus seguidores; también saben escuchar a la perfección, lo cual los capacita para poder entender lo que sus seguidores desean y necesitan.

### SEGUNDO FUNDAMENTO:

**LOS LÍDERES DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE DAN LAS RECOMPENSAS APROPIADAS A LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

Debe haber algo para los seguidores en la dinámica del líder. Si esto no es así los seguidores simplemente respaldarán a alguna otra persona. Los líderes de los servicios de calidad al cliente saben qué desean los miembros de su grupo, y lo ofrecen. Debido a sus sólidas comunicaciones y habilidad para escuchar, son sensibles y comprensivos de lo que en realidad quieren sus seguidores. Las recompensas apropiadas incluyen la remuneración apropiada en la cantidad apropiada, en el momento apropiado.

Los líderes con éxito en los servicios de calidad al cliente saben que las recompensas fluyen en ambas direcciones. Los miembros del grupo de servicios, a su vez, recompensan a sus líderes con su respaldo, lealtad y eficiencia en las labores. Los líderes de la calidad comprenden que ellos no pueden esperar recibir, recibir y recibir sin dar algo en cambio.

### TERCER FUNDAMENTO:

**LOS LÍDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE USAN SU PODER EFICIENTEMENTE**

El poder marcha junto al liderazgo. Sin importar la base del poder del líder, los líderes de la calidad usan ese poder con sensibilidad y cuidado. El poder nunca se ejerce por gusto, sino que se usa como una herramienta para mantener los criterios, establecer una estructura y alcanzar las metas. Ello permite que los líderes ganen, pero nunca a costa de los miembros del grupo de servicios. Ello requiere ser duro cuando se necesita ser duro. Requiere el establecimiento de una línea de autoridad que sea clara, consistente y adecuada a la situación.

Cuando el poder se usa en forma apropiada, se le respeta y da la bienvenida por los seguidores. Esta actitud de aceptación hacia el uso del poder no sucede porque sí. Sus bases dependen de prepararse con todo cuidado mediante una gran pericia en las comunicaciones y proveyendo una combinación apropiada en las recompensas a todo el grupo de servicios al cliente.

## LOS CINCO FUNDAMENTOS (continuación)

### CUARTO FUNDAMENTO:

#### LOS LÍDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE TIENEN ÉXITO EN LAS DECISIONES QUE TOMAN

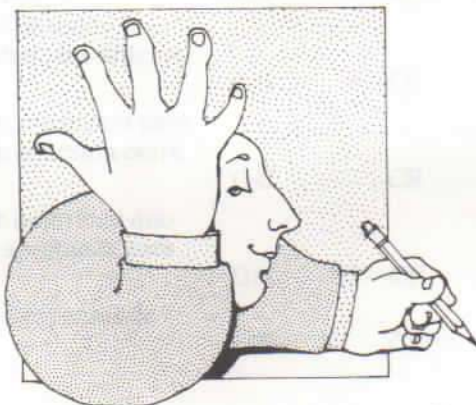
Los líderes sobresalientes en los servicios de calidad al cliente no esquivan tomar decisiones; lo cierto es que los líderes más vigorosos tienden a medir sus fuerzas por el número de decisiones que tomaron y en las que tuvieron éxito. Los líderes de la calidad se forman por su habilidad para tomar la decisión apropiada en el momento apropiado. Decidir correctamente, a su vez, aumenta el respaldo a su líder por parte de los miembros del grupo de servicios. Los líderes de la calidad tienden a evitar las decisiones tomadas al momento o por fanfarronería. Saben cuándo involucrar a otros en el proceso de decidir, pero tienden a no dejarse presionar para hacer que los demás participen en la toma de decisiones sin ser necesario. Es interesante hacer notar que los líderes de la calidad también saben cómo cambiar de opinión tan pronto como les es posible cuando se ha cometido un error. Son capaces de reconocer sus errores y seguir adelante con el asunto que está en sus manos.

Al tomar sus decisiones, los líderes de las empresas de servicios al cliente están sometidos con frecuencia a grandes presiones provenientes de todas partes. Quizá éstas no les guste a todos; por lo tanto, hacerlo eficientemente requiere una gran fortaleza y valor interior.

### QUINTO FUNDAMENTO:

#### LOS LÍDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE CREAN Y MANTIENEN UNA FUERZA POSITIVA

La actuación como una fuerza positiva representa la cumbre de la fórmula de la actitud de liderazgo en la calidad. Este es el fundamento más difícil de lograr en forma continua, por el líder de los servicios de calidad al cliente. Este fundamento es mucho más evasivo, más abstracto que los otros. Sin embargo, los líderes de la calidad son capaces de generar una fuerza positiva contagiosa, estableciendo un paso activo que los demás tratan de imitar. Son capaces de enviar verdaderos rayos de energía positiva en todas las direcciones. Los líderes de la calidad comunican vigor y vitalidad así como una sensación de logro y finalidad (en tiempos buenos y malos) porque comprenden que los demás los contemplan buscando guía y dirección.

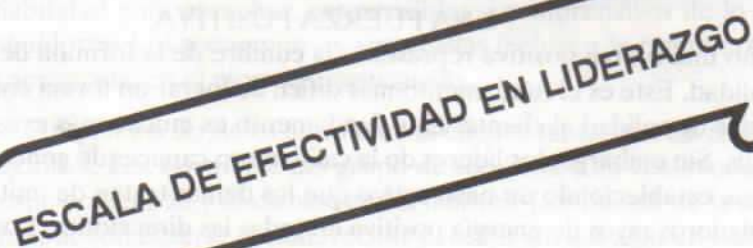


*LOS CINCO FUNDAMENTOS DEL ÉXITO*

## ¿Cómo califica usted su habilidad como líder?

**RESPONDA A LA ESCALA DE EFECTIVIDAD EN LA ACTITUD DE LIDERAZGO EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE Y LO SABRÁ!**

*Procedimiento recomendado:* Primero califíquese usted mismo como líder. Luego invite a otras personas, que lo conocen bien dentro de su ambiente de trabajo en los servicios de calidad al cliente, que respondan la "escala de efectividad en la actitud de liderazgo en los servicios de calidad al cliente", teniéndolo en mente. Basándose en sus resultados y en los de ellos podrá obtener un perfil bastante exacto de sus puntos fuertes y débiles como líder. A partir de ahí, formule un plan de acción para mejorarse.



**ESCALA DE EFECTIVIDAD EN LIDERAZGO**

## Escala de efectividad en la actitud de liderazgo en los servicios de calidad al cliente

### Instrucciones

Este instrumento describe treinta (30) prácticas demostradas comúnmente por líderes reconocidos. Por favor, lea cada declaración cuidadosamente y luego decida hasta qué punto usted utiliza dicha práctica. Indique su decisión poniendo un círculo alrededor del código apropiado a la derecha de cada práctica.

La persona calificada:	Por lo general, si no siempre	Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez
1. Mantiene informados a los miembros del grupo.	G/S	CF	OC	R/A
2. Expresa las ideas con claridad y energía.	G/S	CF	OC	R/A
3. Habla bien desde un estrado.	G/S	CF	OC	R/A
4. No sabe escuchar.	G/S	CF	OC	R/A
5. Atrae a los demás para que deseen escuchar lo que tiene que decir.	G/S	CF	OC	R/A
6. Comunica una sensación de "estar a cargo".	G/S	CF	OC	R/A
7. Alienta la comunicación proveniente de seguidores.	G/S	CF	OC	R/A
8. Demuestra poca compasión hacia los demás.	G/S	CF	OC	R/A
9. Ofrece recompensas que son importantes para sus seguidores.	G/S	CF	OC	R/A
10. Es insensible a las necesidades de los demás.	G/S	CF	OC	R/A
11. Atrae a los demás que deseen unirse a su grupo.	G/S	CF	OC	R/A
12. Tiene el respaldo total de todos aquellos que trabajan bajo los órdenes de él o de ella.	G/S	CF	OC	R/A
13. Proporciona suficiente estructura para crear una sensación de adhesión entre sus subordinados.	G/S	CF	OC	R/A
14. Establece una línea de autoridad que es clara, consistente y apropiada para su situación.	G/S	CF	OC	R/A
15. Se esfuerza por ganar a expensas de sus subordinados.	G/S	CF	OC	R/A

## ESCALA DE EFECTIVIDAD (continuación)

La persona calificada:		Por lo general, si no siempre	Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez
16.	Sabe ser duro cuando es necesario.	G/S	CF	OC	R/A
17.	Pierde el respeto de sus subordinados cuando usa su autoridad.	G/S	CF	OC	R/A
18.	Usa el poder que posee con firmeza, pero también con sensibilidad.	G/S	CF	OC	R/A
19.	Consulta con los demás antes de tomar decisiones importantes.	G/S	CF	OC	R/A
20.	Tiene establecida una firme trayectoria de sólidas decisiones.	G/S	CF	OC	R/A
21.	No sigue un patrón lógico al tomar decisiones.	G/S	CF	OC	R/A
22.	Comunica sus decisiones con orgullo y firmeza.	G/S	CF	OC	R/A
23.	Encuentra difícil admitir sus errores cuando los comete.	G/S	CF	OC	R/A
24.	Enfrenta y toma decisiones difíciles.	G/S	CF	OC	R/A
25.	Involucra a los demás en su propia fuerza positiva.	G/S	CF	OC	R/A
26.	Crea un paso activo que otros imitan.	G/S	CF	OC	R/A
27.	Comunica una actitud negativa en tiempos difíciles o duros.	G/S	CF	OC	R/A
28.	Siempre trata de hacer lo mejor que puede.	G/S	CF	OC	R/A
29.	Articula una misión inspirada para el grupo.	G/S	CF	OC	R/A
30.	Crea una sensación de orgullo y logros en sus seguidores.	G/S	CF	OC	R/A

**ESCALA DE EFECTIVIDAD (continuación)**

**Instrucciones para calificar:** Determine el valor de puntos para su respuesta a cada renglón y póngalo en la columna de calificaciones. Sume todas las calificaciones para los seis renglones en cada categoría para OBTENER LA CALIFICACIÓN PARA LA CATEGORÍA. Después ponga las calificaciones para cada categoría en la columna de las CALIFICACIONES en la sección del resumen. Sume el total de las calificaciones para obtener la PUNTUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE SU ACTITUD DE LÍDER EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

**1. Líder como COMUNICADOR**

Renglón:	G/S	CF	OC	R/A	Puntos
1.	4	3	2	1	_____
2.	4	3	2	1	_____
3.	4	3	2	1	_____
4.	4	3	2	1	_____
5.	4	3	2	1	_____
6.	4	3	2	1	_____

Puntuación de la categoría = \_\_\_\_\_

**2. Líder como RECOMPENSADOR MUTUO**

Renglón:	G/S	CF	OC	R/A	Puntos
7.	4	3	2	1	_____
8.	4	3	2	1	_____
9.	4	3	2	1	_____
10.	4	3	2	1	_____
11.	4	3	2	1	_____
12.	4	3	2	1	_____

Puntuación de la categoría = \_\_\_\_\_

**3. Líder como FIGURA DE PODER**

Renglón:	G/S	CF	OC	R/A	Puntos
13.	4	3	2	1	_____
14.	4	3	2	1	_____
15.	4	3	2	1	_____
16.	4	3	2	1	_____
17.	4	3	2	1	_____
18.	4	3	2	1	_____

Puntuación de la categoría = \_\_\_\_\_

**4. Líder como TOMADOR DE DECISIONES**

Renglón:	G/S	CF	OC	R/A	Puntos
19.	4	3	2	1	_____
20.	4	3	2	1	_____
21.	4	3	2	1	_____
22.	4	3	2	1	_____
23.	4	3	2	1	_____
24.	4	3	2	1	_____

Puntuación de la categoría = \_\_\_\_\_

**5. Líder como FUERZA POSITIVA**

Renglón:	G/S	C/F	OC	R/A	Puntos
25.	4	3	2	1	_____
26.	4	3	2	1	_____
27.	4	3	2	1	_____
28.	4	3	2	1	_____
29.	4	3	2	1	_____
30.	4	3	2	1	_____

Puntuación de la categoría = \_\_\_\_\_

**Totales PUNTUACIÓN**

1. Comunicador	_____
2. Recompensador mutuo	_____
3. Figura de poder	_____
4. Tomador de decisiones	_____
5. Fuerza positiva	_____
<b>Total:</b> Puntuación de la efectividad de la actitud de líder en los servicios al cliente	_____

**Interpretación de la puntuación**

120-105 = líder de calidad    104-90 = un buen líder    89-75 = un líder regular

## **PASO 6 FORME UN GRUPO GANADOR CON UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE RESPALDO**

La atmósfera dentro de un ambiente de trabajo puede describirse en forma similar a la atmósfera de la tierra. Determinada región del globo puede tener buen o mal tiempo de un día para otro, del mismo modo una organización puede tener días buenos y días malos. Sin embargo, la mayoría de las regiones de nuestro planeta tienen climas que se pueden predecir con cierta precisión, de una estación a la siguiente. Las organizaciones no difieren en mucho en esto.

Un ambiente organizacional puede ser descrito como propenso a conflictos y tormentas, mientras que otro puede ser placentero y tranquilo. El clima de algunas organizaciones es estático mientras que el de otras es dinámico. Los climas de las organizaciones también pueden RESPALDAR o NO RESPALDAR los servicios de calidad al cliente.

Pero, a diferencia del clima de nuestro planeta, el ambiente organizacional sí puede controlarse, mejorándose o empeorándose, según actúen sus líderes o sus empleados.

Cada organización tiene sus propias tradiciones únicas, cultura y manera de hacer las cosas. Ello incluye el trato a sus clientes. Los ambientes pueden variar de una organización a otra; sin embargo, hay algunas características identificables de un ambiente organizacional que sirven para respaldar los servicios de calidad al cliente.

Los servicios de calidad al cliente tienden a prosperar en algunos ambientes y se deterioran en otros.

¿Respaldan los servicios de calidad el ambiente de su organización?

¿Proporcionan un ambiente fértil para los servicios de calidad al cliente?

“Para un gerente, lo importante no es lo que pasa cuando está ahí, sino lo que pasa cuando no está.”

Kenneth Blanchard/Robert Lorber  
*Putting the One-Minute Manager to Work*



## Escala de evaluación del ambiente de los servicios al cliente

Califique el ambiente organizacional en el que usted trabaja para ver cuánto respalda los esfuerzos por proveer servicios de calidad al cliente. Ponga un círculo alrededor de su respuesta a cada pregunta.

	BAJO					ALTO
1. ¿Cuál es el nivel de dedicación de los empleados hacia las metas de la organización?	1	2	3	4	5	
2. ¿Cuánta cohesión e interacción existe entre los grupos de trabajo?	1	2	3	4	5	
3. ¿Hasta qué punto se respaldan y ayudan voluntariamente los empleados unos a otros?	1	2	3	4	5	
4. ¿Cuántas oportunidades hay disponibles para que los empleados desarrollen nuevas habilidades y conocimientos?	1	2	3	4	5	
5. ¿Cuánto se involucran los empleados e influyen en las decisiones que afectan sus trabajos?	1	2	3	4	5	
6. ¿Hasta qué punto se recompensa a los empleados y se les sube de categoría basándose en sus habilidades, rendimiento y experiencia?	1	2	3	4	5	
7. ¿Hasta dónde pueden progresar los empleados hacia las metas de sus carreras?	1	2	3	4	5	
8. ¿Cuál es el nivel de las relaciones positivas entre empleados y supervisores según se refleja en la equidad, honestidad y respeto mutuos?	1	2	3	4	5	
9. ¿Hasta qué punto la organización trata a los individuos como personas adultas, con respeto y dignidad?	1	2	3	4	5	
10. ¿Cuánto confían los empleados en la gerencia?	1	2	3	4	5	
11. ¿Hasta qué punto las condiciones físicas del trabajo proporcionan un buen ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5	
12. ¿Cuál es el nivel de bienestar económico entre los empleados?	1	2	3	4	5	
13. ¿Qué tan positivas son las actitudes de los empleados hacia sus trabajos?	1	2	3	4	5	
14. ¿Hasta qué punto las condiciones positivas de trabajo reducen las tensiones en su medio de trabajo?	1	2	3	4	5	
15. ¿Hasta qué punto la gerencia y el sindicato reconocen metas mutuas y trabajan juntos?	1	2	3	4	5	

### CÓMO CALIFICAR LA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE SERVICIOS AL CLIENTE

Sume todos los números de los círculos. CALIFICACIÓN TOTAL: \_\_\_\_\_

#### INTERPRETACIÓN DE LA PUNTUACIÓN

- 75-71 Respalda mucho
- 70-55 Respalda
- 54-40 Respalda poco
- 39-25 No respalda
- 24-15 ¡Pronto estará en quiebra!

## REPASO DE LA TERCERA ETAPA



Se necesitan seis pasos para formar un grupo ganador de los servicios al cliente.

- I. Diseñar la CALIDAD en cada TRABAJO de servicio al cliente.
- II. Escribir las ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO usando CRITERIOS establecidos en los servicios de calidad al cliente.
- III. Hacer un escrutinio cuidadoso de los SOLICITANTES de trabajo en los servicios de calidad al cliente, para ver sus puntos fuertes y habilidades.
- IV. Usar un ADIESTRAMIENTO efectivo para maximizar el desarrollo de las expectativas y habilidades en los servicios de calidad al cliente.
- V. Practicar los principios de ACTITUD DE LIDERAZGO que promuevan grupos ganadores.
- VI. Alentar un AMBIENTE ORGANIZACIONAL que respalde los servicios de calidad al cliente.

## SU PLAN DE ACCIÓN PARA LA TERCERA ETAPA

Después de repasar los seis pasos para la formación de un grupo ganador de servicios de calidad al cliente, ¿qué va a hacer USTED AHORA para poner en práctica estos principios comprobados en sus operaciones de servicios al cliente? Escriba un breve plan de acción en estas líneas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

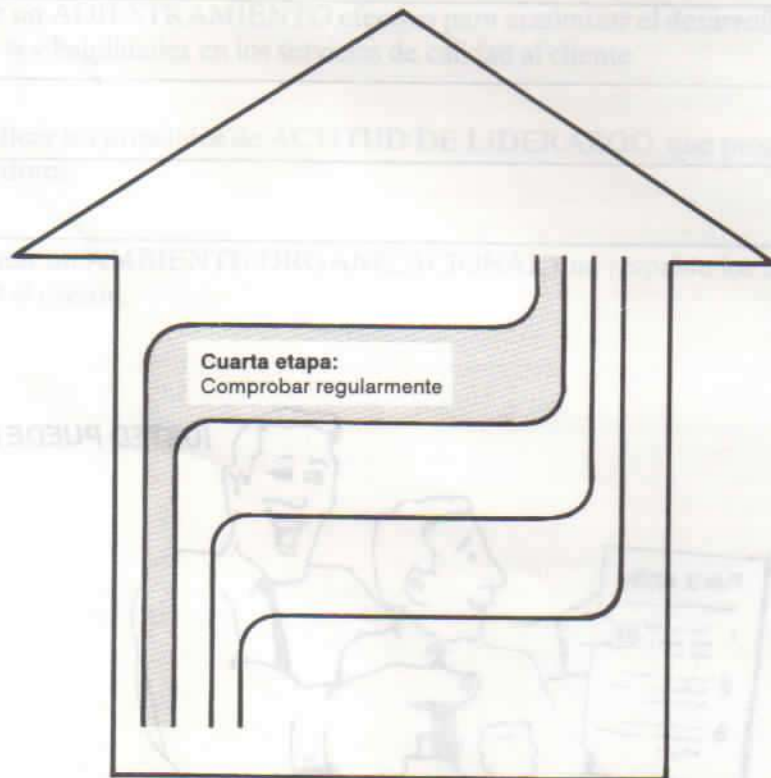


**¡USTED PUEDE LOGRARLO!**

# CUARTA ETAPA

## COMPROBAR REGULARMENTE

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN



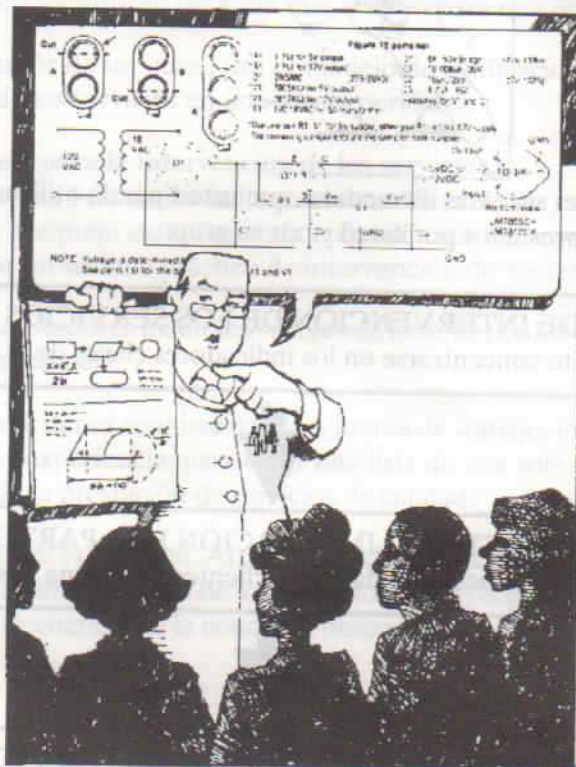
SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

## VERIFIQUE REGULARMENTE CÓMO ESTÁ HACIENDO LAS COSAS

En este momento de nuestro libro esperamos que usted esté más al tanto de lo que puede lograr, como gerente de los servicios al cliente, para aclarar y mejorar su imagen de servicios. Dos maneras importantes para lograrlo incluyen EL ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE SERVICIOS Y LA FORMACIÓN DE UN GRUPO GANADOR DE SERVICIOS AL CLIENTE.

UNA VEZ QUE HAYA DESARROLLADO UNA IMAGEN PRECISA DE SUS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE, USTED DEBE TRABAJAR PARA MANTENERLA.

Una forma efectiva de mantener la imagen de servicios en la que usted ha trabajado para crear, es desarrollar un sistema para supervisar el desempeño de las labores por parte de su grupo de servicios al cliente.



## Su sistema de medidas

LA COMPROBACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES POR PARTE DE SU GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE REQUIERE UN SISTEMA PRÁCTICO DE

### MEDIDAS



Esta etapa repasa tres sistemas de medidas que usted puede utilizar para comprobar la calidad de los servicios prestados por usted y por su grupo.

#### 1. UN SISTEMA DE INTERVENCIÓN DE LOS SERVICIOS

Lo cual le permite concentrarse en los indicadores claves de la calidad del servicio.



#### 2. UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES

Lo cual da énfasis a la accesibilidad a los clientes sobre una base práctica.



#### 3. UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

Lo cual mantiene a todo el grupo en el camino apropiado y en la dirección correcta.

## SERVICIO DE INTERVENCIÓN

“...Un sistema de intervención y un proceso para medir los servicios de calidad y la retroalimentación de esta información al personal encargado, son ingredientes primordiales para mover una organización hacia un alto nivel de orientación hacia los servicios.”

Karl Albrecht/Ron Zemke  
Service America

### Creación de un servicio de intervención

#### ¿Qué es un servicio de intervención?

Un servicio de intervención es un formato estructurado para determinar en una forma regular cómo está trabajando su sistema de prestación de servicios, que establece una manera para medir el éxito alcanzado por su sistema de prestación de servicios.

#### ¿Cómo trabaja un sistema de intervención de los servicios?

El servicio de intervención identifica los INDICADORES CLAVES VISIBLES e importantes en los servicios de calidad al cliente. El sistema de intervención se facilita con una hoja de comprobación o calificación que bosqueja los indicadores claves sugeridos de los servicios de calidad. Estos modelos identifican las áreas más críticas para una prestación con éxito.

El gerente, o el interventor de servicios, usa el modelo de calificaciones al revisar regularmente las operaciones de los servicios en una forma periódica.

#### ¿Cómo se crea un modelo para la intervención de los servicios?

Si usted ha desarrollado una lista de los indicadores medibles de sus criterios para los servicios de calidad como se bosquejó en la Segunda etapa de este libro, ya está muy bien encaminado para poder crear un sistema práctico de intervención de los servicios.

Usted debe utilizar sus indicadores medibles/visibles de los criterios sobre los servicios de calidad, como puntos de referencia.

El paso siguiente que debe dar es reunirse con una fuerza de trabajo, integrada por gerentes de servicios con talento y experiencia, para crear una lista de una sola página con los INDICADORES CLAVES de la prestación de servicios de calidad.

Después de eso, desarrolle: 1) una ESCALA DE CALIFICACIÓN que facilite el registro de la *frecuencia con que ocurre* cada uno de los indicadores, y 2) deje un espacio en el modelo creado para registrar la frecuencia de la conducta observada.

## CREACIÓN DE UN SERVICIO DE INTERVENCIÓN (continuación)

### **Ventajas de un servicio de intervención**

El servicio de intervención requiere que “la gerencia esté dando vueltas”; es decir, que los gerentes estén presentes donde está la acción. La intervención requiere de observación, examen y escrutinios cuidadosos de cada uno de los pasos y funciones del servicio, para ofrecerle un punto de enfoque a los gerentes que están presentes. Ayuda a la gerencia a ver las acciones más críticas para el éxito de los servicios, concentra las conversaciones sobre estos puntos, reforzando y recompensando esas mismas conductas que generan los servicios de calidad al cliente.

### **Advertencia**

#### *Peligros de un sistema de intervención de los servicios*

Un abuso peligroso del sistema de intervención consiste en utilizarlo para criticar y culpar a los demás, en lugar de usarlo para identificar y reforzar las conductas *deseables*.

**¡EL MODELO DE LA INTERVENCIÓN DE LOS SERVICIOS ESTÁ DISEÑADO PARA MEDIR LO BIEN QUE USTED LO ESTÁ HACIENDO... NO AL CONTRARIO!**

El servicio de intervención de los servicios está encaminado para destacar y reforzar las conductas deseadas. Por tanto,

**EL MEJOR USO DE UN SISTEMA DE INTERVENCIÓN DE LOS SERVICIOS ES IDENTIFICAR, RECONOCER Y RECOMPENSAR LAS CONDUCTAS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD. SU PROPÓSITO ES AYUDAR A VER QUIÉNES ESTÁN HACIENDO QUÉ COSAS EN FORMA CORRECTA. DEBE USARSE PARA FELICITAR A LOS EMPLEADOS.**

Una vez que el proceso de intervención de los servicios toma el aspecto de una función de “policía” genera la desconfianza y una actitud de “mantenerse a la defensiva”. Ello, a su vez, destruye un clima abierto y de confianza tan necesario para la salud y supervivencia de los servicios de calidad al cliente.

**EL EJEMPLO EN LA PRÓXIMA PÁGINA DE UN MODELO DE INTERVENCIÓN DE LOS SERVICIOS ES PARA LA TRIPULACIÓN DE LOS ASISTENTES DE VUELO EN UNA LÍNEA AÉREA. EN ELLA MOSTRAMOS VARIOS EJEMPLOS DE LOS INDICADORES CLAVES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD PARA CIERTOS CRITERIOS SELECCIONADOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD.**

**UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS**

El sistema de retroalimentación por parte de los empleados es un sistema de retroalimentación que permite a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias sobre los servicios de calidad al cliente.



## Ejemplo de un modelo de intervención de los servicios

Grupo de servicios al cliente tomado como objetivo: Tripulación de los asistentes de vuelo

Escala de medidas	2	= Sobre lo normal
	1	= En lo normal
	0	= Debajo de lo normal
	N/O	= No se observó

### Prontitud

- \_\_\_\_\_ El servicio de bebidas se completa 40 minutos después del despegue.
- \_\_\_\_\_ El servicio total de comidas se completa dentro de 1 1/2 a 1 3/4 horas.

### Flujo organizado

- \_\_\_\_\_ Se ayuda a los pasajeros a colocar su equipaje cuando tienen alguna dificultad al hacerlo.
- \_\_\_\_\_ Los miembros de la tripulación hacen doble trabajo al surgir algún problema en las cabinas y pasillos.

### Adaptación

- \_\_\_\_\_ Se sienta en plazas cercanas a las salidas a los pasajeros que desean ser los primeros en descender por razones urgentes, siempre que sea posible.
- \_\_\_\_\_ Se conceden las peticiones de cambiar de asiento, dentro de la misma clase que marca el boleto, siempre que sea posible.

### Anticipación

- \_\_\_\_\_ A los padres con niños se les informa que hay mesas en los baños, en donde puede cambiarlos.
- \_\_\_\_\_ Se ofrece a los pasajeros volver a llenar sus vasos, sin que tengan que pedirlo.

### Comunicación

- \_\_\_\_\_ Se escuchan claramente por los altoparlantes las instrucciones antes de iniciar el vuelo.
- \_\_\_\_\_ Se les informa a los pasajeros de algún detalle de importancia en relación con la salida y llegada del vuelo.

## EJEMPLO DE UN MODELO DE INTERVENCIÓN DE LOS SERVICIOS (continuación)

### Tono de voz

Los asistentes de vuelo muestran interés en la conversación con los pasajeros, cambiando el tono de sus voces.

Los asistentes de vuelo muestran un tono de voz amistoso y relajado.

### Lenguaje corporal

Los asistentes de vuelo reciben a los pasajeros con una sonrisa cordial de bienvenida.

Los asistentes de vuelo miran a los ojos del pasajero al conversar con ellos.

### Atención

Se atiende frecuentemente a los menores de edad sin acompañante, especialmente durante las comidas, según la edad.

Los asistentes de vuelo bajan las cortinillas de las ventanas cuando el pasajero se ha quedado dormido.

### Tacto

Se les llama a los pasajeros por sus apellidos en los asientos de primera clase.

A los pasajeros niños se les llama por su nombre propio.

### Guía

Se les explica a los pasajeros el menú.

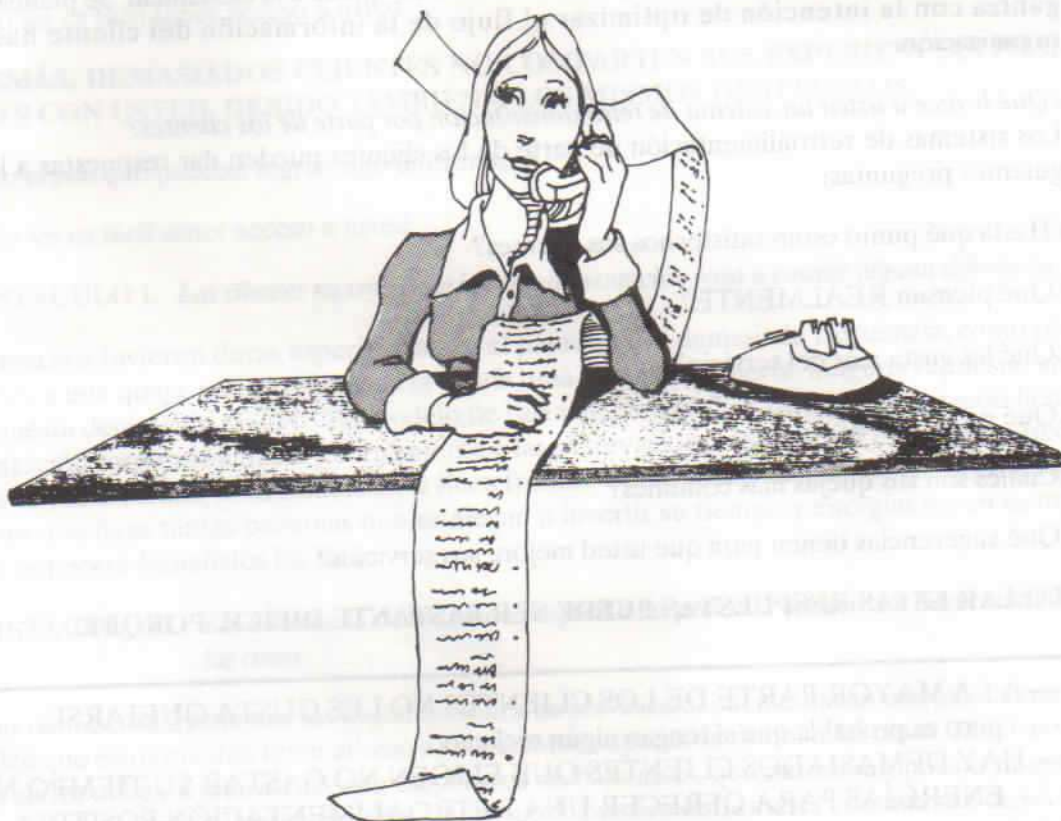
A los pasajeros que no estén comiendo la comida principal se les menciona las posibles alternativas en el menú.

### Amabilidad al solucionar problemas

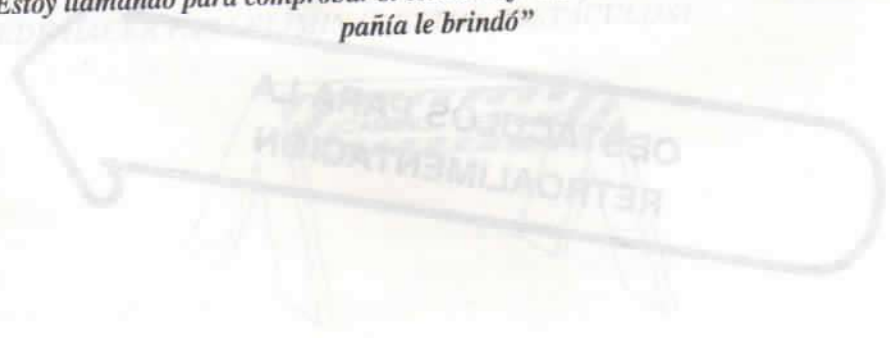
Los asistentes de vuelo escuchan pacientemente y expresan su simpatía ante todas las quejas y problemas expresados por los pasajeros y tratan, dentro de lo posible, de resolverlos personalmente para que el pasajero quede satisfecho.

El asistente de vuelo al mando habla personalmente durante el vuelo con cada pasajero que haya expresado alguna queja.

**VERIFIQUE CÓMO LO ESTÁ HACIENDO MEDIANTE  
UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN POR  
PARTE DE LOS CLIENTES**



*“¡Hola! Estoy llamando para comprobar si está satisfecho con los servicios que nuestra compañía le brindó”*



## SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

*¿Qué es un sistema de retroalimentación de parte de los clientes?*

Un sistema de retroalimentación de parte de los clientes es una forma *organizada y deliberada* para poder saber qué piensan sus clientes del trabajo que usted está haciendo. Ello requiere que la retroalimentación de parte del cliente no quede a la casualidad. Se planea y organiza con la intención de optimizar el flujo de la información del cliente hacia la organización.

*¿Qué le dice a usted un sistema de retroalimentación por parte de los clientes?*

Los sistemas de retroalimentación de parte de los clientes pueden dar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Hasta qué punto están satisfechos sus clientes?

¿Qué piensan REALMENTE?

¿Qué les gusta más del servicio?

¿Qué no les gusta?

¿Cuáles son sus quejas más comunes?

¿Qué sugerencias tienen para que usted mejore sus servicios?

**HALLAR ESTAS RESPUESTAS PUEDE SER BASTANTE DIFÍCIL PORQUE:**

- A LA MAYOR PARTE DE LOS CLIENTES NO LES GUSTA QUEJARSE, pero es probable que sí tengan algún reclamo.
- HAY DEMASIADOS CLIENTES QUE ELIGEN NO GASTAR SU TIEMPO NI ENERGÍAS PARA OFRECER UNA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA.

**OBSTÁCULOS PARA LA  
RETROALIMENTACIÓN**

## Obstáculos para la retroalimentación por parte de los clientes

MUCHOS CLIENTES NO SE QUEJAN A CAUSA DE DOS OBSTÁCULOS:

- 1) No creen que puedan lograr algo diferente, y
- 2) No les es fácil tener acceso a usted.

**ADEMÁS, DEMASIADOS CLIENTES NO COMPARTEN SUS EXPERIENCIAS POSITIVAS CON USTED, DEBIDO TAMBIÉN A LOS MISMOS OBSTÁCULOS.**

- 1) No creen que puedan lograr algo diferente; y
- 2) No les es fácil tener acceso a usted.

**OBSTÁCULO I.** *Los clientes no creen que la retroalimentación vaya a causar alguna diferencia.*

Ya muchos tuvieron duras experiencias en el pasado. Con demasiada frecuencia, como respuesta a una queja, se enfrentan con la apatía, una hostilidad abierta, ninguna respuesta, una respuesta demasiado lenta o "un modelo de carta de cortesía". Y otras veces, cuando la organización responde amable y cortésmente a las observaciones hechas por el cliente, parece que de todas formas nada cambia en la línea frontal. Como consecuencia, no es sorprendente ver que haya tantas personas que se niegan a invertir su tiempo y energías en un asunto que tan pocos beneficios les rinde.

**OBSTÁCULO II.** *Los clientes no tienen un acceso fácil a las personas que pueden hacer cambiar las cosas.*

Con demasiada frecuencia las organizaciones de servicios al cliente hacen extremadamente difícil que éstos puedan tener acceso a las personas capaces de cambiar las cosas. Muchas veces se les obliga a interactuar con empleados de bajo nivel, quienes tienen poca o ninguna autoridad dentro de la organización. Otras veces, pueden enfrentarse con una red de secretarías que sirven de "filtro". El resultado es que las personas con quienes se necesita hablar, nunca están "disponibles".

**¿QUÉ PUEDE HACER PARA ELIMINAR ESTOS OBSTÁCULOS?**



## Usted elimina los obstáculos para la retroalimentación de parte de sus clientes, cuando...

I. DEMUESTRA POR SUS ACCIONES QUE REALMENTE LOS ESTÁ ESCUCHANDO.

II. FACILITE QUE SUS CLIENTES LE PROPORCIONEN LA INFORMACIÓN, Y

### SE INVITA A LA RETROALIMENTACIÓN



En la próxima página le damos algunas sugerencias de cómo esto se puede lograr.

## RETROALIMENTACIÓN DE PARTE DE SUS CLIENTES (continuación)

### Diez formas para facilitar el acceso a los clientes a su organización

1. Salga y hable con su cliente personalmente. Pase algún tiempo con él. ¡Conózcalo!  
¡HABLE CON ÉL!
2. Organice grupos de enfoque. Invite a algunos clientes selectos para que vengan a hablar de lo que les gusta y lo que no en un foro abierto.
3. Pida a sus clientes que respondan a una encuesta para los clientes, por teléfono, por correo o en persona.
4. Tenga buzones de sugerencias y modelos de retroalimentación disponibles en lugares estratégicos donde acuden sus clientes.
5. Encuentre los problemas y enmiéndelos. Dígale a sus clientes lo que usted ha hecho para solucionarlos.
6. Mandé una carta u otro tipo de mensaje a los clientes, en el que les comunica que desea saber lo que ellos piensan y opinan, y lo que usted está haciendo sobre ello.
7. Cambie la manipulación de las comunicaciones y quejas de un nivel bajo en la organización a otro nivel que tenga poder.
8. Responda, responda y vuelva a responder **RÁPIDAMENTE** a todas las quejas y peticiones de sus clientes.
9. Déle ayuda e impulso al procesamiento de devoluciones, intercambios y quejas (por ejemplo, tenga un teléfono para dar ayuda e informes).
10. Evalúe cómo los gerentes se desempeñan para tener acceso a la retroalimentación por parte del cliente.
11. AÑADA SUS PROPIAS IDEAS: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### ¿Qué es un sistema de retroalimentación por parte de los empleados?

El sistema de retroalimentación por parte de los empleados es una forma organizada de anotar la conducta del empleado en el desempeño de sus labores y *compartir* esa información con ellos. Es un sistema en el cual usted y sus empleados pueden comprobar *mutuamente* el nivel de calidad de los servicios al cliente, cuando el empleado los da. Este sistema, que respalda los servicios de calidad al cliente, se concentra en:

1) LA CONDUCTA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, 2) COMPARTIR LA INFORMACIÓN, Y 3) UN INTERCAMBIO MUTUO DE IDEAS.

**CONDUCTA:** Un sistema de retroalimentación de los empleados en los servicios al cliente debe estar enfocado sobre QUÉ hacen los empleados, cómo ACTÚAN, y qué DICEN que pueda producir resultados definidos, visibles y medibles. NO es el momento de detenerse en características personales intangibles. La conducta que usted busca debe ESTAR RELACIONADA CON EL TRABAJO Y REFLEJAR SUS CRITERIOS SOBRE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE creados en la Segunda etapa.

**COMPARTIR:** Los sistemas de retroalimentación de los empleados no sirven para reforzar las conductas en los servicios al cliente, a menos que los empleados dedicados a los servicios al cliente estén completamente al tanto, en todo momento, de cómo están haciendo sus labores a los ojos del gerente. Este es el principio de "NO SORPRESAS". Si sigue este principio estará seguro de que toda la información concerniente a la productividad y rendimiento de los empleados se comparte, clara y abiertamente, con todos ellos.

**INTERCAMBIO MUTUO:** Un sistema de retroalimentación de los empleados que funcione, NO ES AQUEL en que el jefe es el único que habla y cuyas observaciones son siempre correctas. Un sistema de retroalimentación que respalde los servicios de calidad al cliente debe permitir y alimentar un intercambio EN DOS DIRECCIONES de ideas y observaciones, entre el gerente y los empleados de los servicios al cliente.



"La retroalimentación es el desayuno de los campeones."

Kenneth Blanchard/Robert Lorber  
*Putting the One-Minute Manager to Work*

## Tres formas en las que usted puede ofrecer retroalimentación a los empleados de los servicios al cliente

- I. OFREZCA UNA RETROALIMENTACIÓN VERBAL DIARIA EN RELACIÓN CON EL ÉXITO LOGRADO EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE, INDIVIDUALMENTE A SUS EMPLEADOS ENCARGADOS DE ESTO.
- II. FIJE EN ALGÚN LUGAR VISIBLE CARTELES QUE MUESTREN LAS MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS Y DEL GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE.
- III. EFECTÚE EVALUACIONES PERIÓDICAS DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES BASÁNDOSE EN CRITERIOS MEDIBLES Y VISIBLES SOBRE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.



**CÓMO NO OBTENER RETROALIMENTACIÓN**

## I. OFREZCA DIARIAMENTE UNA RETROALIMENTACIÓN VERBAL A LOS EMPLEADOS

“La retroalimentación es un ingrediente esencial al adiestrar, aconsejar, evaluar el desempeño de las labores y en las conversaciones diarias con un empleado. Es una actividad en marcha mediante la cual se mantiene al empleado constantemente informado sobre el desempeño de sus labores y de cualquier cambio necesario o esperado.”

James F. Evered  
*Shirt-Sleeves Management*

### El principio de “No sorpresas”

El principio de “no sorpresas” se basa en el simple hecho de que la información es poderosa y que la más potente es la información positiva. Cuando usted comparte la información con sus empleados, está generando una influencia poderosa sobre la conducta en sus trabajos. Dicho sencillamente, el énfasis positivo aumenta la frecuencia de una respuesta deseada. Cuando una conducta no es seguida de información o le sigue una información negativa, dicha conducta tiende a hacerse menos y menos frecuente. Sin embargo, si enfoca una información positiva usted no sólo crea un ambiente de respaldo al trabajo sino que refuerza las conductas deseadas en los servicios de calidad al cliente.

**¡HABLE CON SUS EMPLEADOS LO MÁS POSIBLE! ¡HÁGALES SABER QUE ESTÁN TRABAJANDO BIEN, TODOS LOS DÍAS!**

Nada es más efectivo para darle énfasis a los servicios de calidad al cliente que un elogio y una felicitación diciendo: “¡Ha hecho muy bien su trabajo!” Ello debe hacerse verbalmente y a diario. ¡Su poder es dramático! Por lo general crea una sensación de orgullo, estima de sí mismo, además de la conciencia de que “uno le importa a alguien”. Se edifica un grupo de servicios al cliente, fuerte y cohesivo. ¡En resumen, trabaja!

**COMO GERENTE DE SERVICIOS AL CLIENTE, RECONOCER VERBALMENTE A DIARIO LA CONDUCTA ES, CON MUCHO, EL HECHO MÁS IMPORTANTE QUE USTED PUEDE HACER PARA REFORZAR Y RESPALDAR EN SU TRABAJO A SUS EMPLEADOS.**

## II. FIJE EN LUGARES VISIBLES CARTELES CON LAS MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS Y DEL GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE

Debe proporcionarse la retroalimentación a todos los empleados de los servicios al cliente *continuamente*. La carencia de la retroalimentación lleva eventualmente a la extinción de las conductas que usted desea en los servicios al cliente. Sus empleados necesitan de información en forma de retroalimentación sobre el nivel del desempeño en sus labores.

Este libro ha dado énfasis al poder de la retroalimentación positiva para reforzar la conducta que usted desea.

UNA FORMA DE LOGRARLO ES FIJAR CARTELES Y GRÁFICAS QUE MUESTREN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

### VENTAJAS de fijar carteles de la productividad de los servicios al cliente.

LAS GRÁFICAS Y DIAGRAMAS PROPORCIONAN:

- Una "puntuación" visual de lo bien que usted está haciendo las cosas.
- Un registro durante un periodo de tiempo.
- Medios fáciles para establecer objetivos y metas.
- Una comparación con otros individuos o grupos.
- Una oportunidad para reconocer la excelencia.



## Realidades de las gráficas

- Una representación visual del éxito vale más que mil palabras.
- Los resultados en una gráfica hablan por sí mismos.
- Las gráficas pueden ayudarlo a hacer una declaración dramática sobre sus progresos en los servicios al cliente.
- Las gráficas ayudan a fijar una dirección común hacia la cual todos deben trabajar.

## ¿Qué se puede poner en las gráficas?

He aquí unos cuantos ejemplos:

1. Esfuerzos de ventas, individuales o de grupo, durante un periodo de tiempo (promedio, total de ventas, etcétera).
2. Número de nuevos clientes que se han servido.
3. Número total de clientes servidos.
4. Número de cartas de elogio.
5. Número de quejas de los clientes.
6. Puntos de las encuestas entre los clientes.
7. Resultados de los informes de los compradores.
8. Resultados de los servicios de intervención.
9. Medidas de la rapidez y eficiencia en el servicio.
10. AÑADA LOS TUYOS: \_\_\_\_\_

### III. EFECTÚE EVALUACIONES PERIÓDICAS DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES BASÁNDOSE EN CRITERIOS MEDIBLES Y VISIBLES SOBRE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

Como hemos repetido tantas veces en esta sección del libro, un desempeño de la labor merecedor de elogios debe ser reconocido verbal y diariamente. Sin embargo, aparte de ello, cada tres o seis meses usted puede tener entrevistas regulares con sus empleados de servicios al cliente, para evaluar su desempeño de las labores que realiza.

Estas sesiones deben conducirse en un ambiente sin amenazas, DÁNDOLE ÉNFASIS MAYORMENTE A CONDUCTAS ESPECÍFICAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE relacionadas CON CRITERIOS ESPECÍFICOS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL MISMO.

HE AQUÍ UNA LISTA QUE USTED PUEDE UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO SU EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

La lista de verificación en las próximas páginas ha sido concebida para guiarlo a

- (1) PREPARAR,
- (2) CONDUCIR y
- (3) LLEVAR A CABO

Las conversaciones sobre las evaluaciones en el desempeño de las labores por los empleados de los servicios al cliente.\*

\* Para dos excelentes libros al respecto busque *Entender el cambio organizacional* en el listado al final de este libro.

## Lista de comprobación para la evaluación del desempeño de la labor

### I. PREPARACIÓN PERSONAL

- He revisado los deberes, metas y criterios para el desempeño de la labor, mutuamente entendidos, para la persona evaluada.
- He observado el desempeño de la labor por esta persona, medido contra las expectativas en los servicios al cliente, mutuamente entendidas. Al hacerlo, he hecho lo mejor posible para evitar los fallos como:
  - Predilecciones/prejuicios.
  - Caprichos de la memoria.
  - Demasiada atención a algunos aspectos del trabajo en detrimento de otros.
  - Estar demasiado influido por mis propias experiencias.
  - Tratar la evaluación en lugar de medir el desempeño.
- He revisado los antecedentes del empleado, incluyendo:
  - Sus habilidades.
  - Su experiencia de trabajo.
  - Su adiestramiento.
- He determinado los puntos fuertes en la labor del empleado y las áreas en que necesita mejorarse, y al hacerlo:
  - Acumulé la documentación específica y sin prejuicios que puede usarse para ayudar a comunicar mi posición.
  - Me limité a aquellos puntos críticos de mayor importancia.
  - Preparé un posible plan de desarrollo en caso de que el empleado necesite ayuda para buscar un plan apropiado.
- He identificado áreas para concentrarnos en fijar metas y criterios para el próximo período de evaluación.
- He notificado por adelantado al empleado que mantendremos esta conversación, para que él o ella pueda estar preparado.
- He separado un lapso de tiempo ininterrumpido que nos permita una conversación total y completa.

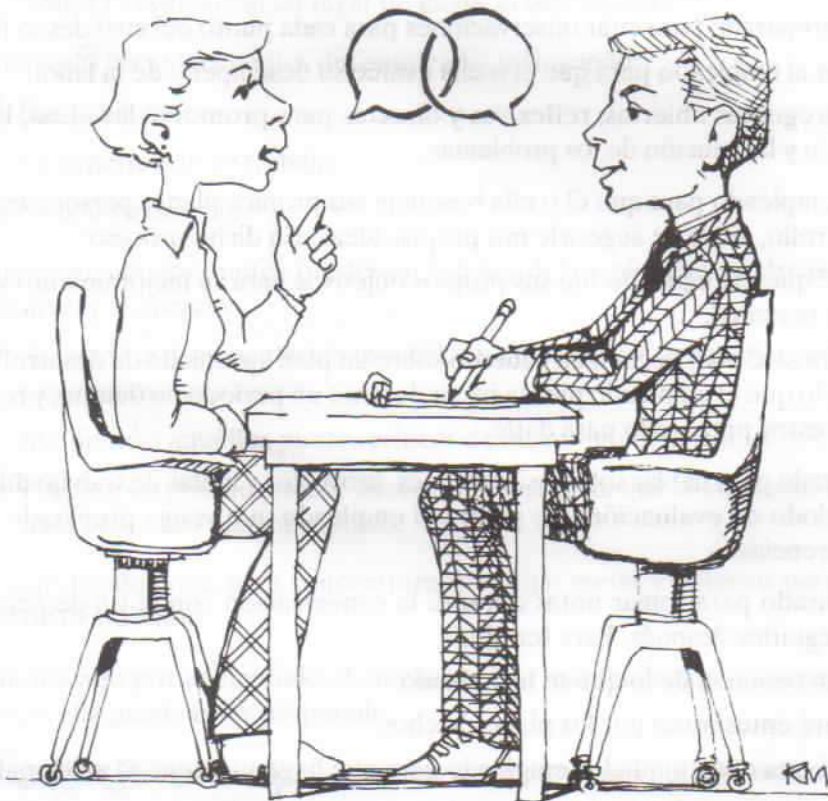
**LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA LABOR (continuación)****II. CELEBRACIÓN DE LA CONVERSACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN**

- Pienso comenzar la conversación creando una atmósfera sincera y amistosa. Esto incluye:
  - Repasar el propósito de esta conversación.
  - Aclarar que es una conversación conjunta con el propósito de solucionar un problema mutuo y fijar una meta.
  - Esforzarme por hacer que el empleado tenga confianza.
- Durante la conversación pienso mantener el foco de atención en el desempeño de la labor y factores relacionados con el mismo. Esto incluye:
  - Conversar sobre los requisitos del trabajo (puntos fuertes del empleado, logros, necesidades de mejoramiento) evaluando los resultados del desempeño de la labor contra los objetivos fijados en revisiones y conversaciones anteriores.
  - Estar preparado para citar observaciones para cada punto del cual deseo hablar.
  - Alentar al empleado para que él o ella evalúe su desempeño de la labor.
  - Usar preguntas abiertas, reflexivas y directas para promover las ideas, la comprensión y la solución de los problemas.
- Alentaré al empleado para que él o ella bosqueje sus propios planes personales para su propio desarrollo, antes de sugerirle mis propias ideas. En dicho proceso:
  - Trataré que el empleado fije sus propios objetivos para su mejoramiento y crecimiento personal.
  - Me esforzaré para llegar a un acuerdo sobre un plan apropiado de desarrollo, que detalle lo que el empleado piensa hacer durante un periodo de tiempo, y respaldo que yo estoy preparado para darle.
- Estoy preparado para hablar sobre asignaciones, proyectos y metas de trabajo durante el próximo periodo de evaluación y le pediré al empleado que venga preparado con sus propias sugerencias.
- Estaré preparado para tomar notas durante la conversación con el fin de resumir los acuerdos y seguirlos después. Para terminar:
  - Haré un resumen de lo que se ha hablado.
  - Mostraré entusiasmo por los planes hechos.
  - Le daré una oportunidad al empleado para que haga sugerencias adicionales.
  - Terminaré en una forma positiva, amistosa y armoniosa.

## Acción a seguir después de la evaluación

### III. ACTOS A REALIZAR DESPUÉS DE EFECTUARSE LA EVALUACIÓN

- Tan pronto como termine la conversación, registraré los planes hechos, puntos que necesiten seguirse de cerca y los compromisos que he hecho, dándole una copia al empleado.
- También evaluaré cómo manejé la situación.
  - Qué hice bien.
  - Qué pude hacer mejor.
  - Qué aprendí sobre el empleado y su trabajo.
  - Qué aprendí sobre mí mismo y mi trabajo.





## REPASO DE LA CUARTA ETAPA



Para tener éxito en esta etapa usted debe tener en marcha un sistema para medir los progresos en los servicios al cliente. He aquí tres sistemas de medidas que usted puede usar en sus operaciones.

### A. UN SISTEMA DE INTERVENCIÓN DE LOS SERVICIOS

El sistema de intervención de los servicios incluye el uso de una hoja de comprobación estructurada o modelo de calificaciones, que contenga indicadores claves visibles/medibles de los servicios de calidad al cliente. Dicho modelo debe usarse regularmente por un "interventor de los servicios" para medir la frecuencia de los procesos y resultados deseados.

### B. UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE

El sistema de retroalimentación del cliente consiste de una forma organizada y sistemática para facilitar al cliente que comparta la información con usted. Tal sistema debe funcionar para eliminar los obstáculos comunes en la retroalimentación de los clientes. Las acciones que usted ejecute como respuesta a los comentarios de los clientes son vitales para promover una retroalimentación mejor y mayor por parte de sus clientes.

### C. UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

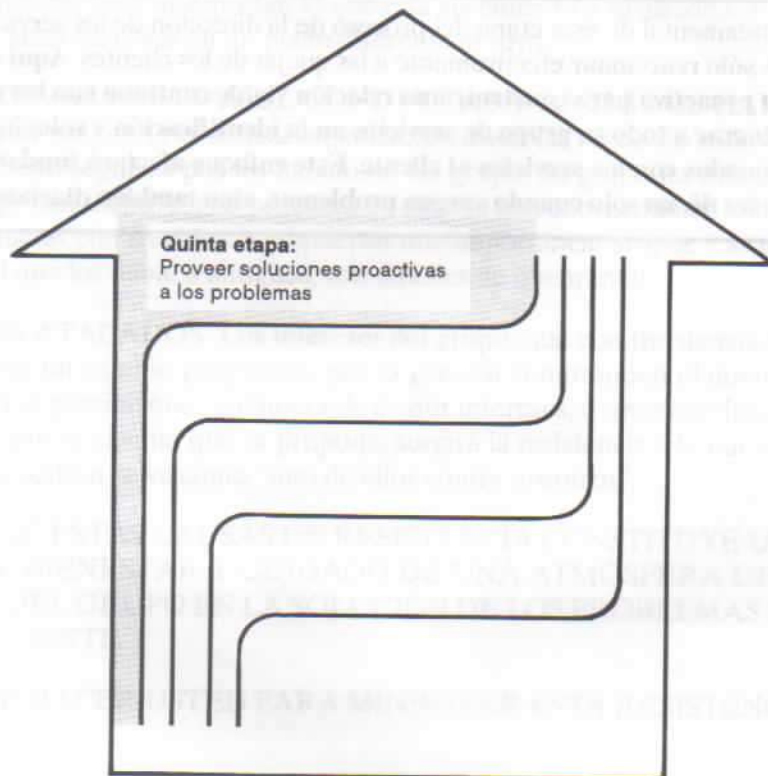
Un sistema de retroalimentación de los empleados que trabaja para alentar y reforzar los servicios de calidad al cliente: 1) está basado en la conducta; 2) utiliza los principios de "no sorpresas", y 3) requiere de un mutuo intercambio de información entre supervisores y empleados. Esta clase de sistema utiliza la retroalimentación diaria, positiva y verbal, la fijación de carteles con gráficas que muestren los resultados de la productividad individual, y la celebración de entrevistas periódicas para la evaluación del desempeño de las labores basadas en los criterios de los servicios al cliente.



# QUINTA ETAPA

## PROVEER SOLUCIONES PROACTIVAS A LOS PROBLEMAS

SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE USTED QUIERE QUE ESTÉN



SERVICIOS AL CLIENTE,  
DONDE ESTÁN AHORA

## Ofrecer soluciones proactivas a los problemas de los servicios al cliente

La quinta etapa en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente plantea cuatro PLANES DE ACCIÓN, que usted puede utilizar para crear un enfoque proactivo en la solución de los problemas que se presenten en este punto.

- PLAN DE ACCIÓN 1.** Crear un ambiente de respaldo para solucionar los problemas de los servicios al cliente.
- PLAN DE ACCIÓN 2.** Usar sus grupos de servicios al cliente para identificar las áreas de problemas en los servicios al cliente.
- PLAN DE ACCIÓN 3.** Hacer que su grupo de servicios al cliente sea un recurso para mejorar los servicios.
- PLAN DE ACCIÓN 4.** Convertir los problemas y quejas de los clientes en oportunidades para reforzar los lazos con ellos.

La premisa fundamental de esta etapa del proceso de la dirección de los servicios al cliente va más allá de sólo reaccionar efectivamente a las quejas de los clientes. Aquí se aboga por una estrategia proactiva para construir una relación viable continua con los clientes. Ello significa involucrar a todo su grupo de servicios en la identificación y solución de los problemas relacionados con los servicios al cliente. Este enfoque afectará fundamentalmente el trato que se les dé, no sólo cuando surgen problemas, sino también diariamente.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> 1
--------------------------------

## CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE RESPALDO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE

No es extraño que los gerentes bien intencionados sepan qué es necesario hacer para mejorar el sistema de prestación de servicios al cliente y que actúen basados en dicho conocimiento. Lamentablemente, este enfoque tiende a pasar por alto el hecho que cada vez que se presenta una solución en el sistema, LA RESISTENCIA A CUALQUIER CAMBIO ES INEVITABLE.

Sólo porque USTED vea la necesidad de un cambio, ello no quiere decir que SU GRUPO también la vea. Quizás se resistan a las soluciones o cambios propuestos para mejorar los servicios al cliente, por las siguientes razones:

- **PERCEPCIONES DIFERENTES:** Su grupo de servicios individual puede diferir en cómo perciben el nivel del servicio prestado actualmente. Ellos poseen un cuadro de referencia único a través del cual interpretan lo que está sucediendo a su alrededor. Dicho sencillamente, quizás vean las cosas en un plano diferente al suyo.
- **EXPECTATIVAS PREVIAS DE CONDUCTAS Y ANTIGUOS HÁBITOS:** Las expectativas (o normas) de la conducta organizacional son las reglas de comportamiento que se espera que sean seguidas por los miembros del grupo. Su grupo ha trabajado unido para reforzar y perpetuar dichas reglas y muchas de ellas se han convertido en hábitos de conducta. Estas conductas con frecuencia adquieren una importancia propia. Las normas preexistentes, al igual que los hábitos antiguos, son difíciles de quebrantar.
- **INTERESES ATACADOS:** Los intereses del grupo, que con frecuencia se piensa están amenazados por un cambio propuesto, por lo general comprenden el dinero, el poder y/o rango. Cuando se percibe que cualquiera de dichos intereses, o una combinación de ellos, se ve amenazado por el cambio que se propone, surgirá la resistencia a la nueva idea. Cuando ello sucede la cuestión se ve como "uno de ellos contra nosotros".

CADA UNA DE ESTAS CAUSAS DE RESISTENCIA CONSTITUYE UN DAÑO POTENCIAL AL BIENESTAR Y CUIDADO DE UNA ATMÓSFERA DE RESPALDO POR PARTE DEL GRUPO EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

¿QUÉ PUEDE HACER USTED PARA MINIMIZAR ESTA RESISTENCIA?

## PLAN DE ACCIÓN 1 (continuación)

### **Diez sugerencias para la creación de un ambiente que respalde la solución de los problemas en los servicios al cliente**

1. Permita que los miembros de su grupo se unan a los esfuerzos para diagnosticar **Y LLEGAR A UN ACUERDO SOBRE CUÁLES SON LOS PROBLEMAS BÁSICOS EN LOS SERVICIOS.**
2. **INVOLUCRE** a su grupo de servicios para que sugieran qué cambios son necesarios para mejorar el servicio al cliente.
3. **COMPARTA** con su grupo toda la **INFORMACIÓN**, la mayor cantidad de retroalimentación de los clientes que le sea posible.
4. Siempre que le sea posible trabaje en la generación de soluciones **QUE REDUZCAN LAS CARGAS ACTUALES DE TRABAJO.**
5. Respalde soluciones consistentes con **LOS VALORES Y CULTURA** de la organización, cada vez que pueda.
6. Cuando los cambios son mayores o lo comprenden todo, **PONGA EN PRÁCTICA** las soluciones en forma **GRADUAL** o **INCREMENTALMENTE.**
7. Esté dispuesto a cambiar de velocidad si es necesario. **SEA FLEXIBLE** durante el tiempo en que se ponen en práctica los cambios.
8. Reconozca que los miembros del grupo quizás puedan hacer sugerencias razonables. **SEA FLEXIBLE A LAS OBJECIONES.**
9. Ofrezca la mayor cantidad posible de **RETROALIMENTACIÓN E INFORMACIÓN** mientras pone en práctica las estrategias de mejoramiento de los servicios.
10. Promueva un ambiente de aceptación, respaldo y confianza entre usted y los miembros de su grupo de servicios al cliente.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> 2
--------------------------------

## USE SU GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE PARA IDENTIFICAR LAS ÁREAS DE PROBLEMAS EN LOS SERVICIOS

Cuando usted reúne a su grupo de servicios con el propósito de solucionar los problemas en la prestación de servicios al cliente, el primer paso debe ser **TRATAR DE ESPECIFICAR EN DETALLE LAS ÁREAS DE PROBLEMAS**. La "Escala de evaluación de los servicios al cliente" le ayudará en ello.

### Escala de evaluación de los servicios al cliente

"LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE" (EESA), se desarrolló para ayudar a un grupo de servicios *específico* a identificar ciertos puntos débiles y flaquezas en sus operaciones. Consta de veinte renglones que describen características seleccionadas en la prestación de servicios al cliente. La mitad de los renglones reflejan la dimensión de los procedimientos de los servicios y la otra mitad se relaciona con la dimensión personal.

LA EESA SE DISEÑÓ PARA EL USO DEL GRUPO. Su propósito fue para que un grupo *específico* pudiera analizar su propio desempeño de los servicios al cliente. Al contestar esta escala, los miembros individuales deben evaluar **AL GRUPO COMO UN TODO**. Ello requiere que la persona que contesta las preguntas haga "un promedio" de la suma de las conductas de servicio individuales dentro del grupo o que dé una idea del impacto que tiene "el grupo como un todo" sobre el cliente.

### Análisis de los resultados de la EESA

*Discusión en grupo.* Después que cada integrante del grupo ha tenido la oportunidad de responder la EESA, deben reunirse para hablar y discutir sus respuestas individuales, y generar una lista del grupo de lo que consideran como puntos fuertes y débiles. (Los puntos fuertes son aquellos renglones 3-5 que recibieron, en total, la mayor puntuación. Los puntos débiles son aquellos renglones 3-5, que recibieron, en total, la menor puntuación.)

*Sugerencias para el tamaño del grupo.* Este procedimiento funciona mejor en grupos de cinco a siete personas. Cuando los grupos son mayores, pueden dividirse en subgrupos. Ello facilita la discusión en equipo y que todos se involucren individualmente. Cada subgrupo debe generar su propia lista de puntos fuertes y débiles. Una vez hecho esto, todo el grupo debe ponerse de acuerdo sobre los puntos fuertes y débiles globalmente, analizando y discutiendo las diferentes listas presentadas por los subgrupos.

## Escala de evaluación de los servicios al cliente

Nombre del Grupo: \_\_\_\_\_

Con este grupo en mente, responda las preguntas siguientes de acuerdo a con cuánta frecuencia dicha conducta ocurre ACTUALMENTE.

	Siempre	General- mente	Con fre- cuencia	Ocasio- nalmente	Apenas	Nunca
1. ¿Trabaja en una forma organizada y sistemática?	5	4	3	2	1	0
2. ¿Usa palabras y comentarios con tacto al tratar a sus clientes?	5	4	3	2	1	0
3. ¿Muestra flexibilidad al responder las diversas peticiones del cliente?	5	4	3	2	1	0
4. ¿Muestra una actitud positiva en el trabajo?	5	4	3	2	1	0
5. ¿Sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea lo más conveniente posible para los clientes?	5	4	3	2	1	0
6. ¿Llama a los clientes por sus nombres?	5	4	3	2	1	0
7. ¿Exhibe un conocimiento total de todos los productos y servicios disponibles?	5	4	3	2	1	0
8. ¿Muestra una sonrisa mientras se están haciendo las cosas?	5	4	3	2	1	0
9. ¿Genera una relación de trabajo constructiva con los supervisores y/o subordinados?	5	4	3	2	1	0
10. ¿Ofrece sugerencias que puedan ayudar a los clientes?	5	4	3	2	1	0



## ESCALA DE AVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE (continuación)

	Siempre	General- mente	Con fre- cuencia	Ocasio- nalmente	Apenas	Nunca
11. ¿Se comunica bien con sus compañeros de trabajo?	5	4	3	2	1	0
12. ¿Sobresale por su habilidad en las ventas?	5	4	3	2	1	0
13. ¿Provee el servicio a tiempo en forma consistente con las necesidades del cliente?	5	4	3	2	1	0
14. ¿No permite que el cliente se sienta olvidado por la premura de otras actividades?	5	4	3	2	1	0
15. ¿Busca la retroalimentación por parte del cliente?	5	4	3	2	1	0
16. ¿Provee un servicio más allá de lo que el cliente espera?	5	4	3	2	1	0
17. ¿Se comunica bien con los clientes?	5	4	3	2	1	0
18. ¿Rehúsa tratar con los clientes en una forma fría o condescendiente?	5	4	3	2	1	0
19. ¿Anticipa y planea exactamente para hacer frente a las necesidades del cliente?	5	4	3	2	1	0
20. ¿Maneja con amabilidad a los clientes quejosos o difíciles para darles la satisfacción requerida?	5	4	3	2	1	0

## Desarrollo de una lista de los puntos fuertes y débiles del grupo

Después que el grupo de servicios se haya calificado a sí mismo en la EESA, se recogen las respuestas para generar una lista de los puntos fuertes y débiles para dicho grupo específico.

Este proceso trabaja bien porque se les da a las personas que prestan los servicios al cliente una oportunidad de analizar sus propias conductas de servicios. Ello los hace participar activamente en el proceso de mejoramiento de su propio grupo, dándoles una oportunidad de tener una visión objetiva del nivel de servicios que están prestando y ver cómo los otros miembros del grupo ven las cosas.

Este proceso actúa para reducir la actitud defensiva y la resistencia entre los miembros del grupo; asimismo ayuda a desarrollar sus compromisos por hacer algo para mejorar las áreas deficientes.

Nota: Usted debe hacer una lista de los PUNTOS FUERTES al igual que de los débiles. Es muy importante reconocer lo que el grupo está haciendo bien (ver qué es lo que está trabajando bien). De esta forma no se le da el énfasis solamente a lo negativo. Tome el tiempo necesario para felicitar a los miembros del grupo cuando merezcan reconocimiento por una buena labor realizada en ciertas áreas.

LISTA MODELO DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE UN GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE	
<p><b>Puntos fuertes del servicio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajamos en una forma organizada y sistemática.</li> <li>2. Existe una relación de trabajo constructiva con nuestros supervisores.</li> <li>3. Proveemos un servicio a tiempo, consistente con las necesidades del cliente.</li> <li>4. Nos comunicamos bien con nuestros clientes.</li> </ol>	<p><b>Puntos débiles del servicio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No llamamos a los clientes por sus nombres.</li> <li>2. No tenemos un conocimiento total de todos los productos y servicios disponibles a los clientes.</li> <li>3. Necesitamos buscar más retroalimentación por parte de nuestros clientes.</li> <li>4. Necesitamos comunicarnos mejor con nuestros compañeros de grupo.</li> </ol>

**PLAN DE  
ACCIÓN**  
3**USE SU GRUPO DE SERVICIOS AL  
CLIENTE COMO UN RECURSO PARA  
MEJORAR LOS SERVICIOS**

UNA VEZ QUE USTED HA UTILIZADO LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE SU GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE PARA PREPARAR UNA LISTA DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL MISMO, *INVOLUCRE AL GRUPO PARA DECIDIR QUÉ DEBE HACERSE PARA FORTALECER LAS ÁREAS DÉBILES.*

Existen dos procesos opcionales para lograrlo.

Primera opción del proceso para solucionar los problemas del grupo: *El proceso de grupo nominal.*

1. **ESCOJA EL PROBLEMA OBJETO:** Identifique **AQUELLA** área en la lista de los puntos débiles en que el grupo está de acuerdo en que es la de mayor prioridad en los problemas.
  2. **HAGA UNA LISTA DE LAS SOLUCIONES POSIBLES:** Pídale a cada miembro del grupo, **TRABAJANDO POR SÍ SOLO**, que desarrolle una lista de las soluciones posibles para el problema objeto.
  3. **ESCRIBA LAS IDEAS DADAS PARA SOLUCIONARLO:** Uno a uno, los miembros del grupo dan **UNA** idea de su lista. Se nombra a un individuo para que vaya anotando cada idea en un lista maestra a la vista de todo el grupo. Este sistema continúa hasta anotarse **TODAS LAS IDEAS EN LA LISTA DE CADA PERSONA.**
  4. **VOTACIÓN:** Pídale a cada miembro del grupo que clasifique en una boleta individual sus preferencias respecto a la prioridad o importancia de los renglones que aparecen en la lista maestra.
- NOTA: NO SE PERMITE LA INTERACCIÓN VERBAL DESDE EL SEGUNDO AL CUARTO PASO. LOS RESULTADOS DE LA VOTACIÓN SE TABULAN Y LOS RESULTADOS SE FIJAN EN LA LISTA MAESTRA.**
5. **DISCUSIÓN:** Se discuten completamente los méritos de cada renglón para aclararlos y también para evaluarlos.
  6. **VOTO FINAL:** Pídale a cada miembro del grupo que vuelva a poner en orden de prioridades o importancias el resto de los renglones. Vuelva a tomar los resultados para ponerse de acuerdo sobre las soluciones adoptadas.

### PLAN DE ACCIÓN 3 (continuación)

Segunda opción del proceso para solucionar los problemas del grupo: *Reunión para obtener ideas súbitas.*

1. **ESCOJA EL PROBLEMA OBJETO:** Identifique **AQUELLA** área en la lista de los puntos débiles en que el grupo está de acuerdo que es la de mayor prioridad en los problemas.
2. **FORME SUBGRUPOS:** Divida el grupo en equipos, de 5 o 7 personas. Este número facilitará que surjan ideas súbitas en sus reuniones.
3. **REVISE LAS REGLAS PARA LA SUGERENCIA DE IDEAS SÚBITAS:**
  - a) El grupo debe generar tantas ideas como pueda sobre las soluciones posibles en el tiempo que se le ha asignado.
  - b) Todas las ideas sugeridas por el grupo deben anotarse a la vista de todos.
  - c) No debe haber **NINGUNA DISCUSIÓN** sobre los asuntos sugeridos durante la sesión de recolección de ideas súbitas.
  - d) Todas las ideas dadas deben aceptarse y anotarse.
4. **COMIENZO DE LA SESIÓN DE IDEAS SÚBITAS:** A veces es útil establecer una meta; por ejemplo, por lo menos deben anotarse diez ideas. Para mantener activos los niveles de energía, también puede ser útil fijar un límite de tiempo de 10 a 15 minutos para completar la fase de recolección de ideas súbitas.
5. **DISCUSIÓN:** Una vez generada una lista de las soluciones posibles, cada grupo debe volver a revisar las diversas ideas presentadas y discutir los **MÉRITOS CUALITATIVOS** de cada una que se haya sugerido. El criterio para las soluciones, como por ejemplo la dedicación y los recursos necesarios para ponerlas en práctica, no deben discutirse.
6. **SELECCIÓN DE UNA SOLUCIÓN:** Una vez que se hayan discutido dentro de todos los grupos los méritos de cada idea sugerida, cada grupo presentará una o dos de sus mejores ideas frente a todo el grupo. Se desarrollará una lista maestra de "las mejores ideas" para que todo el grupo pueda verla. A su vez, cada una de dichas ideas será discutida, y se llegará a un acuerdo por todos los miembros del grupo sobre una solución o conjunto de soluciones.

**PLAN DE  
ACCIÓN**  
**4**

**CONVIERTA LOS PROBLEMAS DE  
LOS CLIENTES EN OPORTUNIDADES  
PARA DARLES UN MEJOR SERVICIO**

"... Hay dos clases de compañías. Las primeras, las más típicas, contemplan las quejas como una enfermedad que debe eliminarse, borrándose rápidamente el recuerdo del dolor sufrido. Las segundas... ven las quejas como una *oportunidad jugosa y dorada*."

Tom Peters/Nancy Austin  
*A Passion for Excellence*

### **Las evasivas como respuesta a las quejas en los servicios al cliente**

Este tipo de respuesta a las quejas en los servicios al cliente es estrictamente reactiva por naturaleza. Las organizaciones que responden de esta manera son pasivas al acercarse a la solución de los problemas relacionados con los clientes. Esperan que surjan los problemas y luego los manejan, o bien los ignoran desviándolos o prestándoles la menor atención posible. También caen dentro de esta categoría las organizaciones que hablan mucho sobre la importancia que tienen sus clientes, dándoles mucha "habladuría", pero que no hacen nada constructivo para organizar y poner en práctica lazos fuertes con sus clientes, o trabajar en forma conjunta para mejorar el sistema de prestación de servicios al cliente.

### **La respuesta proactiva a las quejas en los servicios al cliente**

En contraste con las respuestas evasivas, las organizaciones que muestran un enfoque proactivo a la solución de los problemas en los servicios al cliente actualmente alientan y dan la bienvenida a las quejas de sus clientes. Trabajan continuamente para aumentar el acceso por parte de ellos, viendo este proceso en el amplio sentido de edificar lazos más fuertes. Este planteamiento incluye una estrategia consciente y planeada para fortalecer los lazos en todas las formas posibles. Contemplan las quejas de los clientes como oportunidades, en lugar de problemas. Se indaga dónde tienen sus raíces las quejas y problemas más comunes para eliminarlos, haciendo que el sistema realmente se mejore durante ese proceso. Al tratarse de los servicios al cliente, no se ve por parte alguna en el vocabulario de la organización, la complacencia o la satisfacción con el estado actual de las cosas.

## PLAN DE ACCIÓN 4 (continuación)

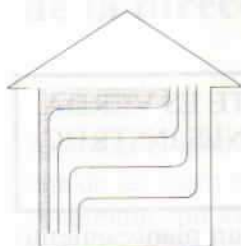
### Una visión proactiva de las quejas de los clientes

1. Las quejas son bienvenidas. Sin ellas no podemos mejorar.
2. Aprendemos con las quejas.
3. Debemos facilitar lo más posible que los clientes nos expongan sus quejas.
4. Consideramos muy, pero muy seriamente a nuestros clientes.
5. Nuestros clientes SIEMPRE TIENEN la razón.
6. Solucionar un problema a costa nuestra es una inversión importante en nuestros clientes.
7. A los clientes SIEMPRE debe respetárseles y tratarlos de esa forma.
8. No deseamos tener clientes DESCONTENTOS. Haremos todo lo posible para que TODOS nuestros clientes se sientan satisfechos y a gusto con nuestros servicios.
9. Respondemos rápidamente a todas las comunicaciones de nuestros clientes.
10. La manera en que solucionamos cada problema en los servicios al cliente tiene ramificaciones cruciales a largo plazo, no sólo en su lealtad, sino que llega a afectar el éxito mismo de toda la organización.

"Si su promedio de fracasos es uno en un millón, ¿qué le dice usted a ese cliente?... Cuando se trata de un servicio, tratamos a cada cliente como si él o ella fuera uno en un millón."

Anuncio de IBM

## REPASO DE LA QUINTA ETAPA



En esta etapa se sugieren cuatro planes de acción para involucrar a su(s) grupo(s) de servicios al cliente en el proceso de la solución de los problemas. Cada plan de acción promueve un planteamiento proactivo, en lugar de reactivo, a la solución de los problemas en los servicios al cliente.

### PLAN DE ACCIÓN 1:

Usted puede crear un **AMBIENTE QUE RESPALDE LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE**, utilizando técnicas probadas para disminuir la resistencia a los cambios entre los miembros de su grupo de servicios al cliente.

### PLAN DE ACCIÓN 2:

Usted puede utilizar su(s) grupo(s) de servicios al cliente **PARA IDENTIFICAR LAS ÁREAS DE PUNTOS FUERTES ASÍ COMO DE LOS PUNTOS DÉBILES** en sus sistemas de prestación de servicios. La "escala de evaluación de los servicios al cliente" está diseñada para facilitar este proceso.

### PLAN DE ACCIÓN 3:

Usted puede hacer que su(s) grupo(s) de servicios al cliente **SEA UN RECURSO PARA MEJORAR LOS SERVICIOS**, poniendo en práctica el método de ideas súbitas para generar las mejores soluciones posibles para perfeccionar los sistemas de prestación de servicios al cliente.

### PLAN DE ACCIÓN 4:

Usted puede **CONVERTIR LOS PROBLEMAS Y QUEJAS DE SUS CLIENTES EN OPORTUNIDADES PARA FORTALECER SUS LAZOS CON ELLOS** reemplazando las reacciones evasivas ante sus quejas con una respuesta proactiva. Vea estas quejas como "oportunidades jugosas y doradas".

Nota: Cuando tenga éxito al poner en práctica este plan de acción, habrá completado todo el círculo en el proceso de dirección de los servicios al cliente. Dentro del plan de acción 4, usted está nada menos que **DESARROLLANDO UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE SU CLIENTE**.

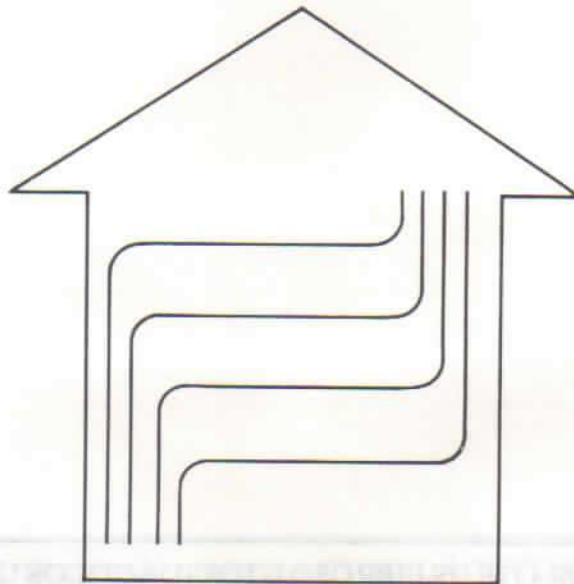




## Su plan de acción para el ciclo completo de la dirección de los servicios al cliente

Ahora es el momento de repasar los planes de acción que usted ha desarrollado para cada una de las cinco etapas del ciclo de la dirección de los servicios al cliente. Tome cada plan y combínelo con los otros para crear un solo documento. Ahora ya tiene un PLAN TOTAL DE ACCIÓN diseñado y adaptado a sus propias necesidades. ¡Ya está listo para ponerlo en práctica!

YA ESTÁ ENCAMINADO EN LA DIRECCIÓN CORRECTA, CON UN CLARO SENTIDO DE SUS PROPÓSITOS Y UNA COMPRENSIÓN TOTAL DE LO QUE ES NECESARIO PARA CREAR UN SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE, COMO UNA REALIDAD DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN. ¡TODO LO QUE TIENE QUE HACER AHORA ES SIMPLEMENTE PONERLO EN MARCHA!



*¡BUENA SUERTE!*



# NOTAS

PARA CONSEGUIR OTROS LIBROS AUTODIDÁCTICOS DE CINCUENTA MINUTOS VEA EL FORMULARIO DE SOLICITUDES AL FINAL DEL LIBRO.

# NOTAS

PARA CONSEGUIR OTROS LIBROS AUTODIDÁCTICOS DE CINCUENTA MINUTOS VEA EL FORMULARIO DE SOLICITUDES AL FINAL DEL LIBRO.

**NOTAS**

**TÍTULOS DE LA SERIE 50 MINUTOS**

TÍTULO
Conocer al mundo
Introducción a la matemática
El mundo de la geografía
El mundo de la historia
El mundo de la ciencia
El mundo de la tecnología
El mundo de la cultura
El mundo de la economía
El mundo de la política
El mundo de la filosofía
El mundo de la psicología
El mundo de la sociología
El mundo de la antropología
El mundo de la lingüística
El mundo de la literatura
El mundo de la música
El mundo de la danza
El mundo de la teatro
El mundo de la cine
El mundo de la televisión
El mundo de la radio
El mundo de la prensa
El mundo de la internet
El mundo de la informática
El mundo de la robótica
El mundo de la nanotecnología
El mundo de la biotecnología
El mundo de la ingeniería
El mundo de la arquitectura
El mundo de la urbanismo
El mundo de la planificación
El mundo de la gestión
El mundo de la administración
El mundo de la contabilidad
El mundo de la economía
El mundo de la finanzas
El mundo de la banca
El mundo de la seguros
El mundo de la inversión
El mundo de la emprendimiento
El mundo de la innovación
El mundo de la creatividad
El mundo de la resolución de problemas
El mundo de la toma de decisiones
El mundo de la comunicación
El mundo de la negociación
El mundo de la persuasión
El mundo de la influencia
El mundo de la liderazgo
El mundo de la motivación
El mundo de la productividad
El mundo de la eficiencia
El mundo de la optimización
El mundo de la mejora continua
El mundo de la calidad
El mundo de la gestión de la calidad
El mundo de la gestión de riesgos
El mundo de la gestión de crisis
El mundo de la gestión de recursos humanos
El mundo de la gestión de talento
El mundo de la gestión de la cultura organizacional
El mundo de la gestión de la reputación
El mundo de la gestión de la imagen
El mundo de la gestión de la marca
El mundo de la gestión de la experiencia del cliente
El mundo de la gestión de la satisfacción del cliente
El mundo de la gestión de la fidelización del cliente
El mundo de la gestión de la retención del cliente
El mundo de la gestión de la adquisición del cliente
El mundo de la gestión de la conversión del cliente
El mundo de la gestión de la generación de leads
El mundo de la gestión de la captación de clientes
El mundo de la gestión de la generación de oportunidades
El mundo de la gestión de la generación de prospectos
El mundo de la gestión de la generación de clientes potenciales
El mundo de la gestión de la generación de clientes

**PARA CONSEGUIR OTROS LIBROS AUTODIDÁCTICOS DE CINCUENTA MINUTOS VEA EL FORMULARIO DE SOLICITUDES AL FINAL DEL LIBRO.**

# NOTAS

PARA CONSEGUIR OTROS LIBROS AUTODIDÁCTICOS DE CINCUENTA MINUTOS VEA EL FORMULARIO DE SOLICITUDES AL FINAL DEL LIBRO.



# SECAP

Sistema de  
Excelencia y  
Capacitación  
Profesional

## TÍTULOS DE LA SERIE 50 MINUTOS

TITULO
Calidad en el trabajo
Entrenamiento básico en ventas
El arte de la comunicación
La cortesía por teléfono y el servicio al cliente
Cómo comprender los estados financieros
Grupos de trabajo autodirigidos
Delegación eficaz de facultades
Dirección de los servicios de calidad al cliente
Profesionalismo en las ventas
Cómo influir en los demás
Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente
La satisfacción del cliente
Doce pasos para la autosuperación
Cómo desarrollar la autoestima
Dirigir para lograr el compromiso
El nuevo supervisor
Guía para meseros
Negociaciones exitosas
Actitud
Calidad en el servicio al cliente
Administración de proyectos

### VIDEOS

Calidad en el trabajo
Servicio de calidad para el cliente
Administración de proyectos
La cortesía por teléfono y el servicio al cliente
Actitud
Negociaciones exitosas

# PARA ENVÍO DE CATÁLOGOS FAVOR DE ENVIAR LOS SIGUIENTES DATOS:

Nombre: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Fax: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
Pedido No. \_\_\_\_\_

## Para mayor información dirigirse a:

### EN MÉXICO:

GRUPO EDITORIAL  
IBEROAMÉRICA, S.A. DE C.V.  
Río Ganges No. 64  
Col. Cuauhtémoc  
México, 06500 D.F.  
Tels. 208-6002, 208-7681 FAX 208-6677

### EN COLOMBIA

GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA  
DE COLOMBIA, S.A. DE C.V.  
Carrera 21 No. 54 78  
Santa Fé de Bogotá Colombia  
Tels. 249-7918, 310-6817 FAX 310-6553

### EN VENEZUELA:

CONTEMPORÁNEA DE EDICIONES  
Av. La Salle cruce con Lima  
Edificio "Irbia". Locales 1 y 2  
Urb. Los Caobos - Apdo. 20645  
Caracas 1050 - Venezuela  
Tels. 793-7591, 793-0396 FAX 793-6566

### EN E.U.A.:

CRISP PUBLICATIONS, INC.  
95 First Street  
Los Altos, CA 94022  
Tel. (415) 949-4888, FAX (415) 949-1610

### EN ARGENTINA:

EDICIONES JUAN GRANICA  
Lavalle 1634 3°  
Buenos Aires, Argentina  
Tels. 46-1456, 49-0669

### EN ESPAÑA:

EDICIONES JUAN GRANICA  
Bertrán, 107  
08023 Barcelona, España  
Tel. 211-2112 FAX 418-4653

**EN OTROS PAÍSES: CONSULTAR CON SU DISTRIBUIDOR O LIBRERÍA LOCAL.**



# PARA ENVÍO DE CATALOGOS FAVOR DE ENVIAR LOS SIGUIENTES DATOS:

Nombre: \_\_\_\_\_ Expresos: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Depósito: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Fax: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

Para mayor información dirigirse a:

## EN MÉXICO:

Programas Educativos S. A. de C. V.  
 Calz. Chabacano No. 65 Local A  
 Col. Asturias, C. P. 06850  
 México, D. F.

## EN COLOMBIA:

LA COLOMBIANA S.A. DE C.A.  
 Calle 100 No. 14-26  
 Bogotá, D. C. Colombia  
 Teléfono: (01) 264 1141

Esta obra se terminó de imprimir  
 en el mes de abril de 1999  
 en los talleres de  
 Programas Educativos S. A. de C. V.  
 Calz. Chabacano No. 65 Local A  
 Col. Asturias, C. P. 06850  
 México, D. F.

## EN E.U.A.:

EDUCATIONAL MEDIA, INC.  
 10000  
 Los Angeles, CA 90022  
 Teléfono: (213) 712-7000

## EN VENEZUELA:

EMPRESA CERTIFICADA POR EL  
 INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN  
 Y CERTIFICACIÓN A. C. BAJO LA NORMA  
 ISO-9002:1994/NMX-CC-04:1995  
 CON EL NÚM. DE REGISTRO RSC-048

Tiro de 1000 ejemplares más sobrantes

## EN ARGENTINA:

Programas Educativos S. A. de C. V.  
 Calz. Chabacano No. 65 Local A  
 Col. Asturias, C. P. 06850  
 México, D. F.

## EN ESPAÑA:

EDUCATIONAL MEDIA, INC.  
 10000  
 Los Angeles, CA 90022  
 Teléfono: (213) 712-7000

EN OTROS PAÍSES, CONSULTAR CON SU DISTRIBUIDOR O LIBRERÍA LOCAL.



El Dr. William Martin, es Profesor de Dirección de Hoteles, Restaurantes y Viajes en la Universidad Politécnica del Estado de California, en Pomona, California. Además de su experiencia didáctica, el Dr. Martin tiene un gran experiencia como adiestrador y consultor. Sus clientes incluyen algunas de las mayores organizaciones mundiales orientadas a los servicios.

10 08 99  
D \$ 60.00  
-20%  
BOTANIC  
POMONA

ISBN 968-7270-91-8



9 789687 270913

37