

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA EN LA
ATENCIÓN AL CLIENTE.**

TESINA PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA.**

PRESENTA:

ANAHY GARCÍA REYES.

DIRECTOR DE TESINA.

MTRA. MARÍA ANTONIA DEL CARMEN CLEMENTE

PUEBLA. PUE.

SEPTIEMBRE 2016

DEDICATORIA.

La vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me di cuenta que más allá de ser un reto es una base no solo para el entendimiento del campo psicológico sino para lo que concierne a mi vida y mi futuro.

Cinco años de mi formación académica culminan en esta tesina que dedico de manera muy especial a:

A DIOS.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por nunca soltarme la mano y guiar mis pasos para culminar este maravilloso camino además de su infinita bondad y amor.

A MI MAMI MARIBEL REYES VILLALOBOS

Por haberme apoyado en todo momento, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por su motivación que me ha permitido ser la persona que soy pero más que nada por su amor y su intensidad.

A MI PAPI HÉCTOR MANUEL GARCÍA GARCÍA

Por sus consejos y valores, por nunca rendirse conmigo, por inculcarme siempre la fuerza para salir adelante y por ese amor tan característico de él.

A MI FAMILIA.

Gracias a todas esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresarles un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño.

A MIS AMIGOS.

Por el apoyo y la ayuda directa e indirectamente que mostraron en la realización de este proyecto.

A MIS SINODALES.

Quienes me ayudaron y colaboraron con este proyecto, por compartir conmigo conocimiento, experiencias y por inculcarme que nunca es tarde para aprender y que los títulos no te enseñan todo, sino el trabajo constante y las experiencias.

RESUMEN.

Ante los desafíos de una cultura organizacional más competitiva y en constante cambio pero sin dejar de lado la parte humana nos encontramos con las personas que nos llevan a tener más crecimiento e ingresos dentro de la empresa, LOS CLIENTES, el principal objetivo deberá ser, brindar un servicio de calidad, cubriendo sus necesidades.

Las expectativas de los clientes cada vez son más complejas y demandan que la organización esté preparada y equipada con una calidad y excelencia en el servicio. Sin embargo, al establecer la excelencia en el servicio como una prioridad estratégica y cultural, fomentara las sólidas relaciones necesarias para ganar y retener a clientes leales, así mismo reforzara las relaciones laborales iniciando con los empleados, logrando así llegar a los directivos y una interacción circular.

Retomando a Bob Livingston, pionero en la excelencia del servicio y satisfacción del cliente, Enrique Müller, que con sus estudios en calidad del servicio y una cultura de calidad, me dieron la pauta para enfocar este trabajo hacia una cultura de calidad y atención al cliente.

PALABRAS CLAVE: Calidad del Servicio, Atención al Cliente, Cultura Organizacional.

ABSTRACT.

When we face the challenges of the most competitive organizational culture and in constant change without leaving aside our human side we find those who allow us to have the most growth and income in the company, the clients, the principal objective should be, to offer quality serve, covering their needs.

The clients expectations are more complex and they demand the company be prepared and equipped whit quality and excellence in service. Never the less, establishing excellence in service as a priority strategy and culture, fostering solid relationships necessary to gain and maintain loyal customers, also reinforcing labor relations beginning with the employees, then reaching the directors and creating a chain interaction.

Take a look at Bob Livingston, pioneer in excellence of service and customer satisfaction in customer service and a culture of quality they gave me the plan to focus this job based on a culture of quality and attention to the clients.

Keywords: Quality of Service. Customer Support, Organizational Culture

INDICE.

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INDICE.....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	10
METODOLOGÍA.....	11
OBJETIVOS.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
MARCO TEÓRICO.....	16
CAPITULO I CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
1.1 ¿Qué es la Cultura Organizacional?.....	16
a) Historias.....	17
b) Rituales.....	17
c) Lenguaje.....	18
d) Símbolos Materiales.....	18
e) Políticas y Normas de Comportamiento.....	19
f) Reforzamiento Positivo y Negativo.....	20
1.2 Programas de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal.....	22
A) ¿Cómo se desarrolla y ejecuta un programa de capacitación para el personal?.....	25
CAPITULO II SERVICIO AL CLIENTE.....	29
2.1 ¿Qué es el Servicio al Cliente?.....	29
2.2 Bosquejo Histórico y Conceptos de Atención al Cliente.....	29
2.2 Evolución del Servicio y Atención al Cliente.....	31
a) <i>Desarrollo del servicio en América Latina</i>	32
2.3 Diagnostico de Atención al Cliente.....	32

2.4 Funciones del Departamento de Servicio al Cliente.	33
2.5 Medición de la Satisfacción del Cliente.	34
a) Valor agregado.....	34
2.6 Comprador o Cliente.	36
2.7 Clientes Internos.	37
2.8 Satisfacción de las Necesidades del Cliente.	39
2.9 Cumplimiento de la Expectativas del Cliente.	40
2.10 Instrumentos de Medición.....	41
a) Cómo Construir el Modelo de Valor para el Cliente:.....	43
Proceso de construcción:.....	43
2.11 Perfil del Empleado de Atención al Cliente.	45
a) ¿Cómo debe de ser el Gestor de Clientes?.....	47
2.12 Manejo de Quejas. (Crece Negocios, 2015).....	52
a) Consejos para un mejor manejo de las quejas o reclamos.	56
2.13 Consecuencias de un Mal Servicio.....	57
2.14 Niveles de Calidad del Servicio.	58
CAPITULO III TECNICAS DE ATENCION AL CLIENTE.....	60
3.1 Como Construir Relaciones.....	60
3.2 Servicio al Cliente Contacto Cara a Cara.	61
3.3 Servicio al Cliente: Contacto por Teléfono e Internet.....	62
CAPITULO IV RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL CLIENTE	67
4.1 Qué es Cultura Organizacional yCuál es su Función e Impacto en el Servicio al Cliente.....	68
4.2 Características de la Cultura Organizacional Orientada al Cliente.....	71
4.3 Funciones de la Cultura Organizacional en el Servicio al Cliente.	73
4.4 Cultura Organizacional Fuerte y Débil y su Impacto en el Servicio al Cliente.	75
4.5 Visión, Misión y Objetivos.....	76
a) Visión.....	77
b) Misión.....	77
c) Objetivos.....	78

4.6 Aprendizaje de la Cultura Organizacional.....	78
4.7 Cómo Aprehenden la Cultura Organizacional los Empleados.....	79
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
PAGINAS WEB.....	83
REVISTAS.....	83
ANEXOS.....	84
Anexo B.	84

INTRODUCCIÓN.

La cultura organizacional por si sola tiene una importancia concreta, se ha definido como los procedimientos específicos de normas y valores que son compartidos por las personas y grupos que forman una organización, controlando la manera en la que interactúan dentro y fuera del ámbito laboral.

Todos somos clientes o compradores lo que nos ayuda a ver que la cultura organizacional y el servicio al cliente es de suma importancia en esta interacción. Es por ello que en esta tesina se resaltara la importancia de la cultura organizacional de las empresas, además de brindar estrategias para enfocarla al servicio al cliente.

La tesina estará formada por cuatro capítulos explicando de manera detallada conceptos y estrategias que nos permitan desarrollar una cultura organizacional enfocada al servicio al cliente.

- ¿Qué es la cultura organizacional?
- Filosofía organizacional.

La importancia principal de la tesina es, enfocar la cultura organizacional específicamente en la atención y satisfacción del cliente, para lograr una experiencia inigualable y satisfactoria, dentro y fuera de la organización.

Mediante la filosofía organizacional se pueden guiar el comportamiento de los empleados, motivarlos, recompensarlos, reafirmando el compromiso que existe entre la compañía, los empleados y el logro de los objetivos.

Otro aspecto importante para lograr esta cultura es la capacitación y asesoría a los trabajadores en busca de hacerlos sentir importantes para la empresa, sacando lo mejor de ellos en sus actividades tanto laborales como personales. (Zepeda Herrera, 1985)

De igual manera se retomaran conceptos como:

El concepto de Capacitación de (Siliceo Aguilar, 2012),

Algunos libros que se utilizaran son:

- Desarrollo de una cultura de calidad.
- Pasión por la excelencia en el servicio.
- Modificación de la conducta organizacional.
- Capacitación para la calidad y la productividad
- Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente Calidad Total.
- Comportamiento Organizacional.

DELIMITACIÓN DEL TEMA.

Dentro de la psicología existen cuatro áreas de estudio, educativa, clínica, social y laboral, el área laboral que es en la que trabaje con más ímpetu durante la carrera, me llevo a realizar esta tesina, basada específicamente en la cultura organizacional, desde cómo se forma la cultura, a quienes involucra y como se debe enfocar en la atención del cliente, calidad del servicio y las técnicas que mejor se adaptan a la venta del producto o servicio.

Por tal motivo esta investigación se enfoca en todo o que más me gusto del área organizacional.

METODOLOGÍA.

Es una investigación cualitativa documental, realizando dos fases importantes.

- Investigación.- Indaga elementos de conocimientos del tema, compara esos aspectos con otros ya conocidos y se establece una relación entre ambos.
- Sistemática.- Una reflexión seria y analítica, crítica de los elementos de conocimiento.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

- Hacer un análisis detallado de la Cultura Organizacional, enfocándola en la atención al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Recabar información de Atención al Cliente, Cultura Organizacional, Calidad del Servicio y Técnicas de Atención al Cliente.
- Analizar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la Atención al Cliente, conforme a las Técnicas y Calidad en el Servicio.
- Identificar cuáles son las técnicas de Atención al Cliente que mejor se adaptan a la Cultura Organizacional de hoy en día.
- Hacer una comparación de los autores que hablan de la relación entre la Cultura Organizacional y la Atención a Cliente

JUSTIFICACIÓN.

La realización de esta tesina es para obtener el título de Licenciada en Psicología, pero yendo más allá de solo un mero trámite, me atrevo a decir que de todas las áreas de la psicología la que más llamó mi atención durante los 5 años que estude, fue el área organizacional, abarcando desde el inicio de un organización, su misión, visión, objetivos, FODA, selección de personal, análisis de puesto, capacitación y más allá de la empresa, el comportamiento de los empleados fuera del área laboral, su trato entre sí y con la gente, es decir la atención al cliente.

Sobre el tema que abordare, existen mucha información que habla de la Cultura Organizacional y la Atención Al Cliente de manera separada, pero es poca la que los integran, unos mencionan que para que exista una buena cultura también se debe tener en cuenta a la gente que adquiere el producto o el servicio.

Es por este motivo que me atreví a hacer una recopilación de esos textos, satisfaciendo mi propia curiosidad de ¿Cuál sería la manera más correcta de tratar al cliente?, ¿Cómo debe ser el comportamiento de la empresa y sus trabajadores?, para así lograra un incremento tanto económico como humano dentro de la institución.

Esperando tener resultados satisfactorios y lograr que mis preguntas se respondan inicio este recorrido hacia una respuesta que nutra mi camino hacia el ámbito laboral.



MARCO TEORICO

CAPITULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL.

MARCO TEÓRICO.

CAPITULO I CULTURA ORGANIZACIONAL.

1.1 ¿Qué es la Cultura Organizacional?

La Cultura Organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto funcionamiento de una organización, esto conlleva una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector en el que se desempeñe.

También llamada Cultura Organizacional, tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas, con el fin de obtener una eficaz producción y proyección, logrando así que sus miembros se consideren parte esencial de la organización conduciéndolos a los mismos valores, creencias y lenguaje.

No existe una Cultura Organizacional si no hay un equipo de trabajo, no es tarea fácil que todos los trabajadores adopten costumbres, actitudes, pensamiento diferente a los propios, debido a esto se planea y entrelaza la misión, visión, políticas de la organización para que los trabajadores se ajusten y no tomen malas decisiones al llevar a cabo algún plan de acción. No solo es establecer un plan, sino mantenerlo, llevándolo a cabo de la mano con el movimiento constante y dinámico para lograr ser una empresa altamente competitiva. (Martinez, Mayra, 2010)

Buscando a su vez un equilibrio en diferentes aspectos como el ambiente, la proyección social, el servicio al cliente, y así al utilizar esta herramienta se podría alcanzar la eficacia deseada y al interactuar con el entorno se obtendrían grandes beneficios en la empresa.

Mediante la filosofía organizacional se pueden guiar el comportamiento de los empleados, motivarlos, recompensarlos, reafirmando el compromiso que existe entre la compañía, los empleados y el logro de los objetivos.

Otro aspecto importante para lograr esta cultura es la capacitación y asesoría a los trabajadores en busca de hacerlos sentir importantes para la empresa, sacando lo

mejor de ellos en sus actividades tanto laborales como personales. (Zepeda Herrera, 1985)

a) Historias.

Las personas, las naciones, los lugares, las empresas, todo tiene una historia, el conocer esta historia nos acerca más a quienes nos rodean, el transmitir la historia por la cual ha pasado una organización para llegar al punto en el que se encuentra es una manera en la que el pasado y el presente se conjuntan para ofrecer una mirada hacia el futuro, conocer de dónde venimos nos puede acercar hacia dónde vamos, las historias de éxito y fracaso son importantes para brindar información a los miembros sobre el trabajo que se ha venido haciendo a lo largo del tiempo de cómo es que un pequeño proyecto puede trascender en las personas y el entorno. Transmitir la historia de la organización, es transmitir conocimiento dentro de la organización, este es compartido desde la comunicación, la cual puede ser realizada por diversos mecanismos, formales, informales, presenciales y tecnológicos, dentro de los formales encontramos libros, documentos, y reuniones programadas; los medios informales se conforman por las relaciones interpersonales basadas en conversaciones, (Zapata, 2011) el saber elegir el mecanismo adecuado dependerá de la preparación de los dirigentes, para que elijan la manera más factible para hacer recibir la información.

b) Rituales.

Los rituales, como los define (Robbins & Judge, 2009) son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, las cuales pueden ser lemas, canticos, porras, actividades lúdicas que se realicen con un fin específico, estas pueden favorecer la comunicación y las relaciones que se

dan desde el principio de las relaciones laborales, o desde el momento en el cual se toma como algo apropiado para la organización, la unión y apoyo de los involucrados es fundamental para que este tipo de medio sea útil para poder hacer presente la cultura organizacional, la creatividad e ingenio de los dirigentes marcara la diferencia para hacer que un ritual logre los objetivos que se propongan como medio para aprender sobre la cultura que se maneja.

c) Lenguaje.

El lenguaje forma parte imprescindible del ser humano, es la manera en la que nos comunicamos y mantenemos relaciones con ello somos capaces de preservar nuestra existencia; así como el lenguaje es de suma importancia para nosotros lo es de igual manera para las organizaciones, la cultura que existe en cada una de las organizaciones es única y el lenguaje a pesar de manejar el mismo idioma será diferente en cada una de ellas, los vocablos, expresiones y acrónimos que manejan también forman parte de la organización, son propios del giro, de la maquinaria, de procedimientos, materiales, etc. este lenguaje propio de la organización y de los elementos que laboran en ella; es necesario, sobre todo en los procesos de capacitación, cuando un nuevo elemento se incorpora a una organización es sumamente importante que adquiera el lenguaje que se maneja para facilitar su incorporación y pueda sentirse parte de la organización aprendiendo su cultura y manteniendo un buen desempeño desde su inicio en las filas laborales de la organización. (Davis & Newstrom, 1991)

d) Símbolos Materiales.

El mundo está conformado por símbolos, cada nación, cada cultura tiene símbolos propios que representan lo que ellos son, en las organizaciones pasa lo mismo,

los símbolos son señales que connotan significados más allá de su contenido intrínseco, y poseen significados subjetivos específicos, estos, personifican patrones amplios de esquemas de significados que permite que la gente los asocie consciente o inconscientemente a ideas que les proporciona un significado más profundo, completo y frecuentemente se convierte en un invocador de emociones, los símbolos pueden ser representaciones colectivas o simbólicas de una realidad específica los símbolos materiales, son símbolos que se pueden observar y que todos pueden obtener los cuales pueden ser un mobiliario apropiado para los trabajadores, oficinas de tamaño cómodo, vestimenta confortable, este tipo de elementos para los trabajadores representara más allá de su connotación obvia, reflejara la importancia del capital humano, además también será una herramienta útil para la satisfacción de los trabajadores que son quienes día a día se convierten en el rostro de la organización y quienes deben brindar servicios de calidad y calidez, hacia el sector del mercado que como organización nos fijamos como meta. (Chievenato, 2006)

e) Políticas y Normas de Comportamiento.

Un sistema compuesto con varios elementos requiere de políticas que según la **RAE** (*Registro de Empresas Acreditadas*) son orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado; estas deben ser instituidas por la organización de manera eficaz siendo claros y la mejor manera de hacerlas cumplir y tener un seguimiento más preciso es haciendo que las políticas se encuentren por escrito, y que todos los involucrados conozcan cuales son los puntos que contienen las políticas de la organización, para su correcto seguimiento, aplicación y evaluación; otro de los elementos que se deben contemplar son las normas que en palabras de la RAE son reglas que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. estas con la teoría burocrática de Weber marca que una organización esta debe estar unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, lo cual la

convierte en una organización con legislación propia que define anticipadamente como debe funcionar la organización (Chievenato, 2006) las cuales sirven para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes o administradores deben apoyarse en gran medida de las reglas formales de la organización, haciendo uso de reforzadores positivos y negativos, que se verán aplicados en el seguimiento de reglas

f) Reforzamiento Positivo y Negativo.

La conducta ha sido uno de los fenómenos de estudio a lo largo de muchos años, el conductismo es una de corrientes psicológicas que más ha centrado su estudio en dicho fenómeno, la conducta es, todo aquello que un organismo realiza y puede ser observable, y como principio del conductismo, estas teorías marcan que la conducta puede ser modificada y moldeada de manera tal que se puedan obtener los resultados que uno espera del sujeto, en las organizaciones pasa lo mismo, existen procesos de aprendizaje en los cuales las conductas son modificadas, usando las mismas bases teóricas del conductismo, para poder mantener el sano desarrollo de la organización, de los conceptos principales que se requieren para comprender como es aplicable el conductismo en las organizaciones son los reforzadores y estos pueden ser reforzadores positivos y negativos.

Los reforzadores son estrategias que se utilizan de manera recurrente para poder hacer presente una conducta deseada, y esto sea aprendido por el empleado de manera que sea constante y funcional cada una de las veces que se presente la situación en la que se requiera, estas son estrategias que los administradores pueden usar para lograr el cambio de la conducta en los empleados, los reforzadores se encuentran presentes en muchas de las funciones de la empresa como son los pagos de dinero, el retiro o fin de los afectos, un apretón de manos,

una palmada en la espalda, una crítica, una alabanza, un despido, etc. (Luthans & Kreintner, 1999).

El reforzador positivo es una de las leyes más fuertes del aprendizaje, como sugiere el termino el refuerzo positivo fortalece la conducta; es decir, cuando ocurre una respuesta (conducta) y se refuerza positivamente tienen mayores probabilidades de reproducirse, simplemente porque da buenos resultados (Luthans & Kreintner, 1999) si uno de nuestros clientes gusta venir a nuestra empresa por nuestros servicios o productos (conducta) porque nuestro personal es amable, atento y en general tienen una excelente atención al cliente (reforzador positivo), como administradores de la empresa debemos seguir apostando a ese reforzador, puesto que así es más probable que el cliente siga viniendo a nosotros por el reforzador del cual se hace uso.

El refuerzos negativos, son en la mayoría de las ocasiones confundidas con un castigo, por lo cual es importante poner atención en que no se lleguen a aplicar de manera errónea, los reforzadores negativos al igual que los positivos buscan incrementar la frecuencia de una respuesta (conducta) pero de diferente manera, pues su aplicación radica en el retiro de o terminación contingente de alguna condición (Luthans & Kreintner, 1999), para hacer más clara su aplicación en una organización se ejemplificara de la siguiente manera, en nuestra las relaciones laborales entre empleados y supervisores puede que no sea la ideal entre todos, un departamento puede ser productivo cuando trabaja con elementos de su área, pero al momento de que el supervisor llega el rendimiento de los trabajadores desciende, pero esto solo se observa con un supervisor en particular, para poder mantener el desempeño productivo (conducta) se puede hacer un cambio de supervisor (reforzador negativo) y así cambiando, temporal o permanentemente de la condición ambiental la productividad mejorara.

1.2 Programas de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal.

Para entrar de lleno a lo que es la capacitación y el adiestramiento del personal, primeramente debemos definir por separado cada uno de estos términos.

Capacitación: Acción que desarrolla las aptitudes de los trabajadores, con el propósito de desempeñar una labor diferente a la que se encuentren haciendo al momento de la capacitación. (J Amado & Diaz, 1979)

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas para ejercer su trabajo con mayor eficacia. (UCEGA, 1979)

Desarrollo: Entendido como el crecimiento integral de los recursos humanos, que permita conciliar las necesidades e intereses de las organizaciones, planteando objetivos a corto, mediano y largo plazo. (Mendoza Núñez, 2005)

Dejando en claro que la diferencia entre estos dos conceptos radica en que se imparte capacitación a quienes desempeñaran una labor diferente a la que ocupa y adiestramiento a quienes se desempeñen en el mismo puesto de trabajo

Aunque basándonos en el nivel jerárquico se pueden definir de la siguiente manera. (Mendoza Núñez, 2005)

Adiestramiento: Dirigido a trabajadores o empleados no calificados que realizan exclusivamente trabajos manuales.

Capacitación: Para trabajadores o empleados calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos específicos.

Desarrollo: Dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos.

Por lo tanto podemos inferir que un programa de capacitación puede incluir:

- Capacitación para personal nuevo que nunca ha realizado este tipo de tareas anteriormente.

- Capacitación para personal nuevo que podría tener experiencia en las tareas requeridas por su puesto, pero no en el método o estilo en particular que usa su organización.
- Actualización del personal: Capacitación continua para todo el personal.
- Actualización profesional: Si bien este término se usa indistintamente para referirse a la actualización del personal, ya sea a la adquisición de nuevos conocimientos específicos, o a mayores niveles de pericia.

La actualización profesional puede contemplar varias posibilidades:

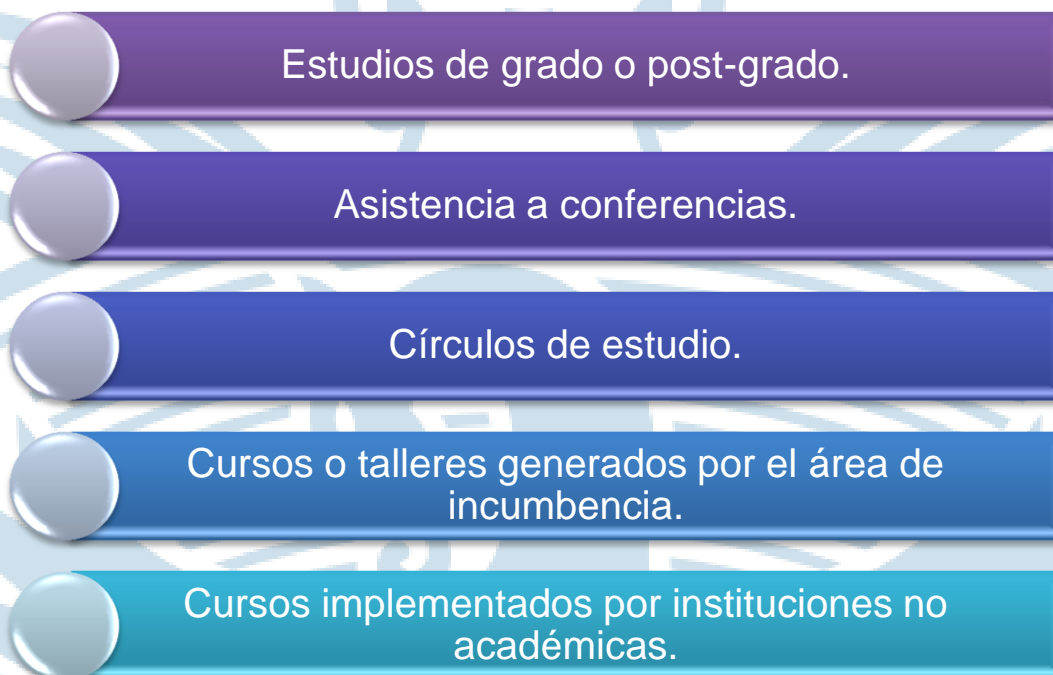


Figura 1.1

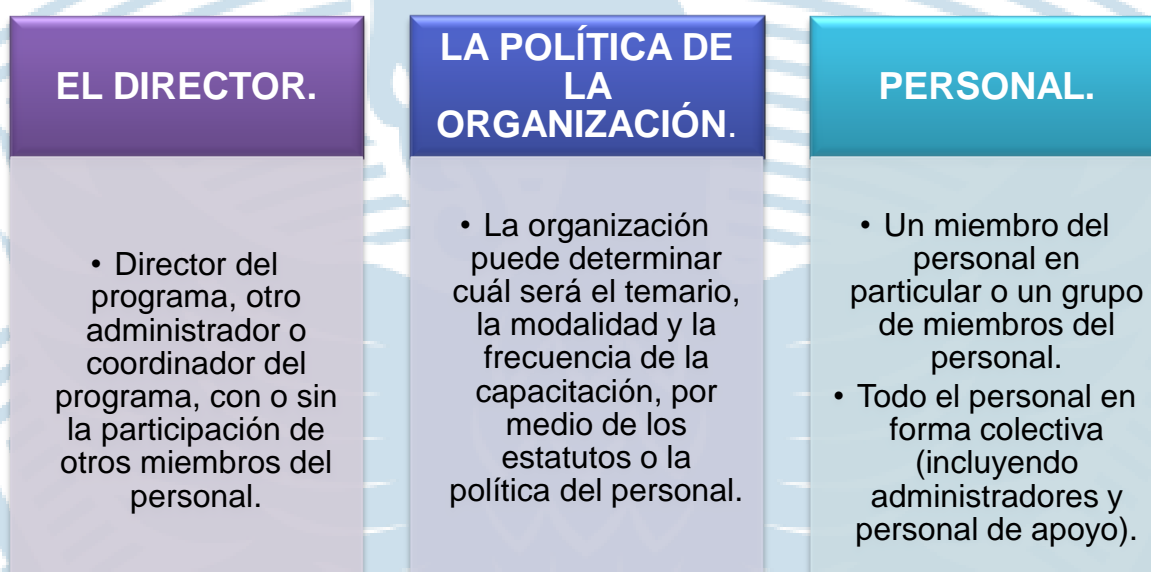
Finalmente, un programa de capacitación debe aplicarse a todos los miembros de la organización, desde los administradores hasta los empleados y el personal de apoyo. Todos necesitan, y deben tener la oportunidad de mejorar continuamente en lo que realizan, aumentando la efectividad propia y la de la organización.

Un programa de capacitación o adiestramiento deberá ser en el caso de la capacitación para personal nuevo será llevado a cabo tan pronto como sea posible o cuando se los contrata. Lo ideal es que forme parte de su orientación o que al

menos comience antes de que empiecen a trabajar, de modo que sepan lo que están haciendo. Pero un programa de capacitación bien planeado debería llevarse a cabo a lo largo de toda la vida de la organización.

La actualización del personal debería planearse regularmente, como parte del funcionamiento normal de la organización. Probablemente, todos en la organización deberían tener la oportunidad de obtener capacitación continua como mínimo una vez por mes. Algunas organizaciones pueden realizar o patrocinar capacitación continua con mucha más frecuencia, a veces como parte de una reunión de personal semanal o quincenal. Estas oportunidades de capacitación pueden ser tan sencillas como una presentación de media hora en una reunión de personal, o tan formales como una presentación o taller realizado por un experto en el tema conocido nacionalmente, dependiendo de los recursos de la organización. (Siliceo Aguilar, 2012)

El control de un programa de capacitación puede estar a cargo de:



(Siliceo Aguilar, 2012)

Figura 1.2

A) ¿Cómo se desarrolla y ejecuta un programa de capacitación para el personal?

Existen cuatro puntos principales que se deben tener en cuenta al desarrollar y ejecutar un programa de capacitación.



Figura 1.3

PLANEAMIENTO

- Abordar los temas que los miembros del personal identifican como importantes.
- Intentar preparar la capacitación de la manera y en la situación que más desean los miembros del personal: círculos de estudio, presentadores específicos, etc. Encontrar material que trate los temas de manera interesante y apropiada.
- Programar la capacitación de acuerdo a las necesidades de los miembros del personal.

- Programar la capacitación o reajustar los horarios de trabajo de modo que nadie sienta que está abandonando su trabajo mientras realiza la capacitación.
- Programar la capacitación para momentos que sean convenientes para la mayor cantidad de gente posible.

METODOLOGÍA

- Si la capacitación tiene como objetivo enseñar un método o una técnica, debe realizarse usando el método o técnica en cuestión.
- Los métodos de capacitación deben ser coherentes con la misión y filosofía de la organización.
- Variar los métodos de presentación para mantener el interés y la emoción de las personas.
- Debates/círculos de estudio.
- Actividades grupales.
- Multimedia.
- Actividades físicas.
- Resolución de problemas en forma individual.
- Representaciones y simulacros.
- Actividades artísticas.
- Investigación individual o grupal.
- Lecturas.
- Disertación.
- El debate es interactivo.
- Retroalimentación.
- Filmaciones y grabaciones.

LOGÍSTICA

La logística, la clave para arreglar todo de modo que pueda llevarse a cabo la capacitación, puede no ser la parte más emocionante de una capacitación, pero es absolutamente crucial. Para la mayoría de las organizaciones, los temas importantes son:

- La ubicación. (espacio donde se realizara la capacitación)
- El armado. (muebles, coffee break y ergonomía)
- Materiales. (manuales y apoyo visual)

EVALUACIÓN

Al igual que todo su trabajo, su programa de capacitación debe ser dinámico, cambiar constantemente para mejorar su efectividad y satisfacer las nuevas necesidades de la organización. La manera de asegurarse el dinamismo es mediante un examen y una evaluación regulares y cuidadosos sobre lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

- Cuestionario.
- Encuesta.
- Formularios.
- Pruebas de desempeño.
- Autoevaluación.
- Simulación.
- Retroalimentación.
- Observación y supervisión de los miembros del personal en situaciones de trabajo.

La meta de la capacitación inicial y de la capacitación continua es que los miembros del personal sean más efectivos en lo que hacen. (Mendoza Núñez, 2005)



CAPITULO II

ATENCIÓN AL CLIENTE

CAPITULO II SERVICIO AL CLIENTE.

2.1 ¿Qué es el Servicio al Cliente?

El servicio al cliente es muy importante ya que actualmente es la mejor manera de competir en el mercado, esto se debe al valor que los clientes dan al servicio siendo el principal factor que determina su compra en un lugar específico.

“El servicio al cliente consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una empresa”

Cada empleado es la empresa, por lo que cada encuentro positivo o negativo que los clientes tengan con los empleados influye en ellos de seguir manteniendo una relación o no con la empresa.

Los empleados son el vínculo entre los clientes y la empresa por esta razón deben tratar bien a los clientes desde el primer encuentro sin importar su vestimenta, apariencia o tono de voz, además de brindarles información sobre los productos y/o servicios y dar soluciones rápidas a sus problemas, con una actitud positiva y de ayuda, dentro de un ambiente de respeto y simpatía para satisfacer sus necesidades, todo esto creará o fortalecerá las relaciones cliente-empresa.

El servicio al cliente tiene un alto valor en la actualidad, ya que en toda empresa se debe estar consciente de la importancia de la satisfacción de un cliente y por lo tanto tratarlo con calidad. Siempre se necesitaran clientes y se requiere de hacer lo indispensable para que ellos también requieran de la empresa, creando una relación mutua (Cantú, 2011)

2.2 Bosquejo Histórico y Conceptos de Atención al Cliente.

Para llegar al bosquejo histórico de atención al cliente, primeramente definiré SERVICIO.

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir.

Esta noción brinda además la posibilidad de nombrar al ofrecimiento de una celebración religiosa, a un equipo de sirvientes que se desempeña en un hogar, al dinero que se abona cada año por el ganado y a la prestación humana que permite cubrir necesidades sociales y que no guardan relación con la elaboración de bienes materiales.

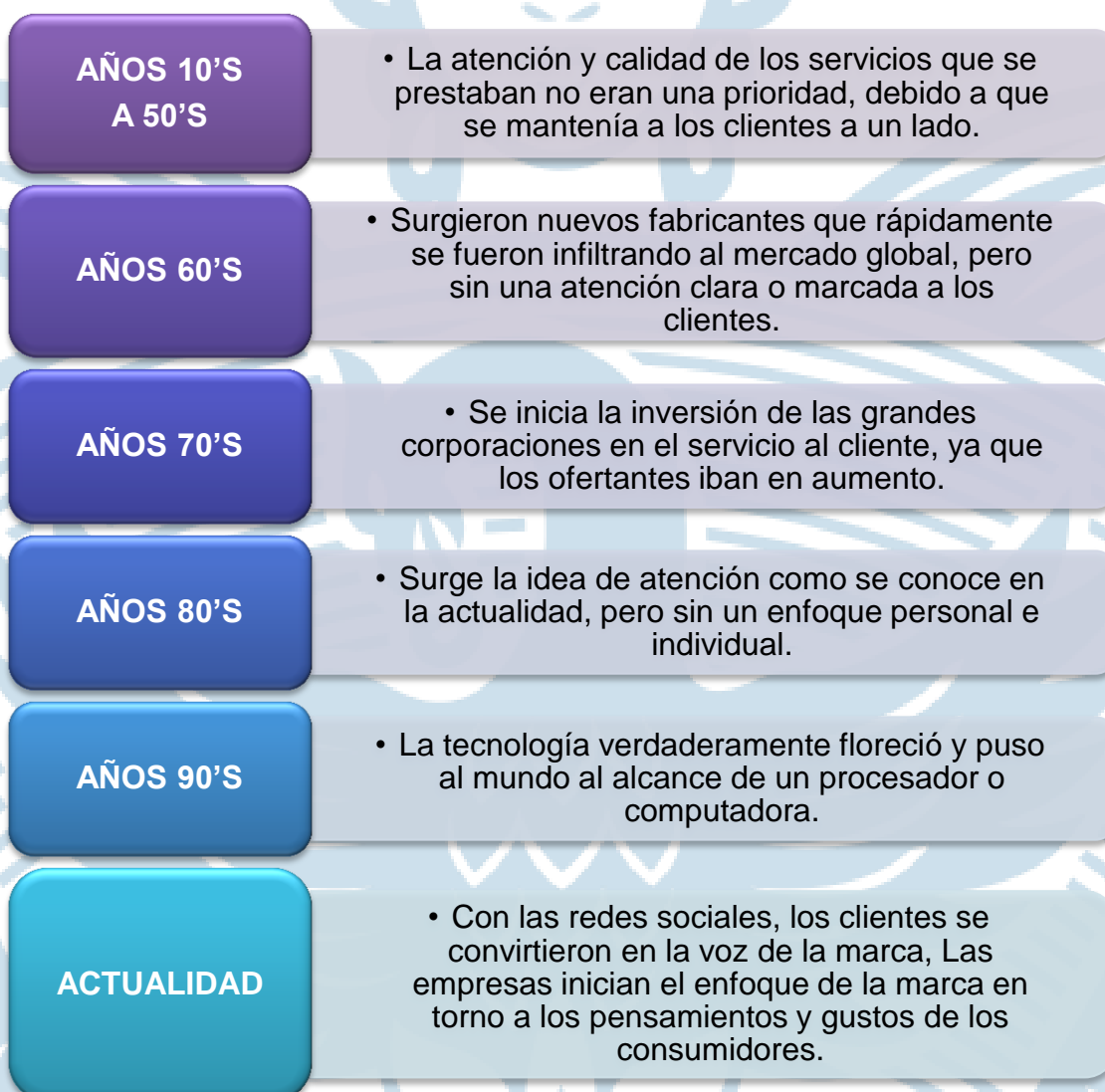
A nivel económico y en el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia. Por otra parte, es necesario destacar que quienes proveen servicios integran el denominado sector terciario de la escala industrial.

Entre las particularidades intrínsecas a un servicio que permiten diferenciar a éste frente a un producto se pueden citar la intangibilidad (un servicio no puede ser visto, sentido, olido ni escuchado antes de adquirirlo), la heterogeneidad (dos o más servicios pueden resultar parecidos pero nunca serán idénticos ni iguales), la perecibilidad (un servicio no puede ser almacenado), la inseparabilidad (la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o completamente paralelos) y la ausencia de propiedad (quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él).

En este sentido sería necesario establecer que existen multitud de tipos de servicio dentro de lo que es el citado sector económico. No obstante, entre los más significativos se encuentran los llamados servicios públicos (engloba a una serie de actividades que son realizadas por profesionales que se encuentran trabajando para lo que es la Administración Pública de una ciudad, región o país.

Conjunto de acciones que tienen como objetivo satisfacer necesidades básicas y fundamentales del ciudadano como pueden ser la educación, la sanidad o el transporte) y los servicios privados (se caracteriza porque define a las actuaciones que son realizadas por profesionales que dependen de empresas e industrias particulares y privadas. En este caso concreto, por tanto, el ciudadano más que como tal ejerce como cliente o consumidor de aquellas). (Copyright, 2016)

2.2 Evolución del Servicio y Atención al Cliente.



(García, 2013) **Figura 2.1**

a) Desarrollo del servicio en América Latina.

En las últimas tres décadas las aportaciones más importantes se han desarrollado en Europa y en Estados Unidos, sin embargo el sector de servicio ha ido adquiriendo cada vez más importancia para el crecimiento económico de América Latina. (García, 2013)

La situación de América Latina es compleja, ya que la mayoría de sus países coexisten con varias secciones de desarrollo.

En países como Brasil, Bolivia, México, Perú y Argentina, se está obligando a las organizaciones a ingresar a la nueva era de competencia en el terreno de los servicios.

Las industrias de servicio serán las responsables de los cambios en la infraestructura no solo en la región, sino en el mundo.

Las tendencias tecnológicas están transformando las sociedades latinoamericanas es por esto que las instituciones de servicio están compitiendo para ser rentables a largo plazo.

2.3 Diagnostico de Atención al Cliente.

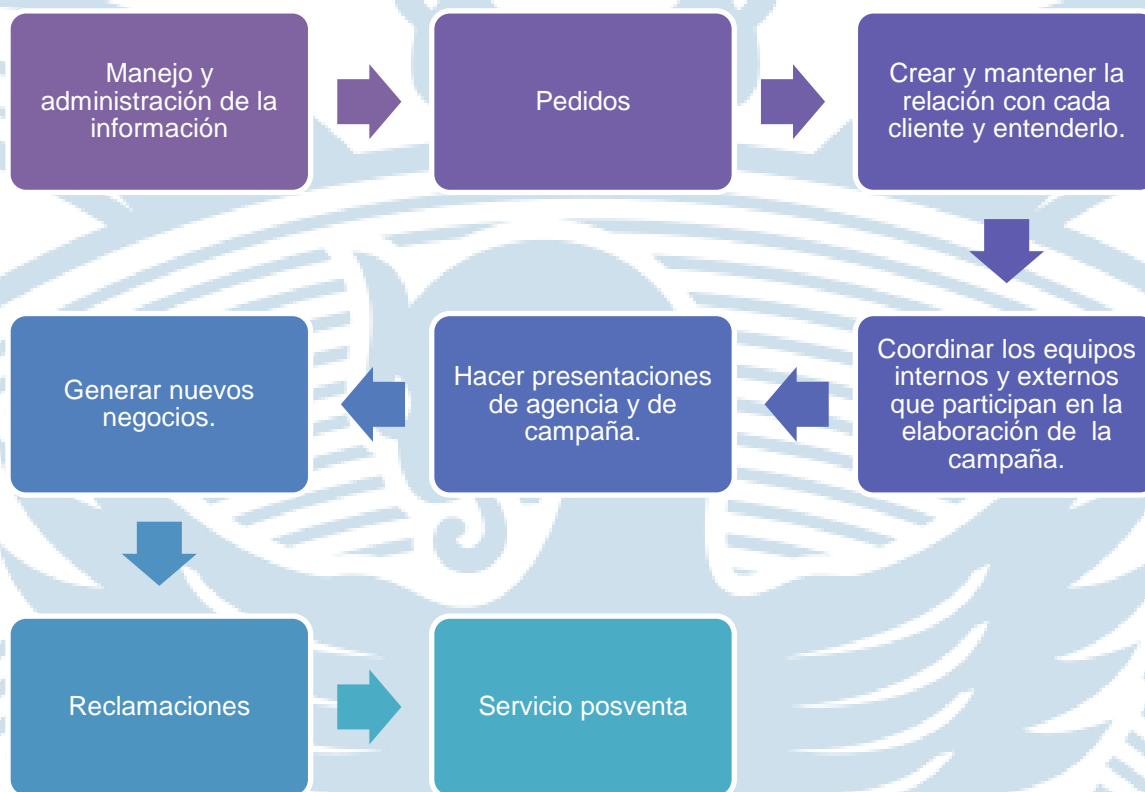
El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. (Villamizar, 2012)

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Servicio al Cliente es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

2.4 Funciones del Departamento de Servicio al Cliente.

Por lo tanto las funciones del departamento de servicio al cliente son:



(Villamizar, 2012) **Figura 2.2**

2.5 Medición de la Satisfacción del Cliente.

La medición de satisfacción del cliente es una herramienta que se puede realizar mediante una escala, sea por la escala de “muy bajo, bajo, cumple expectativas, arriba de las expectativas” (Müller de la Lama, 2001)

En otras palabras, como lo menciona (Cantú, 2011) la medición del grado de satisfacción del cliente tiene un enfoque de mejoramiento y control, en el que se utiliza el valor agregado al cliente, el nivel de satisfacción de sus empleados y valor agregado económico.

a) Valor agregado

El valor agregado al cliente (VAC) es una estrategia de calidad en el negocio, para retener a sus clientes y atraer a nuevos. Esto da finalmente una mayor penetración de mercado, más crecimiento y más utilidad (Müller de la Lama, 2001)

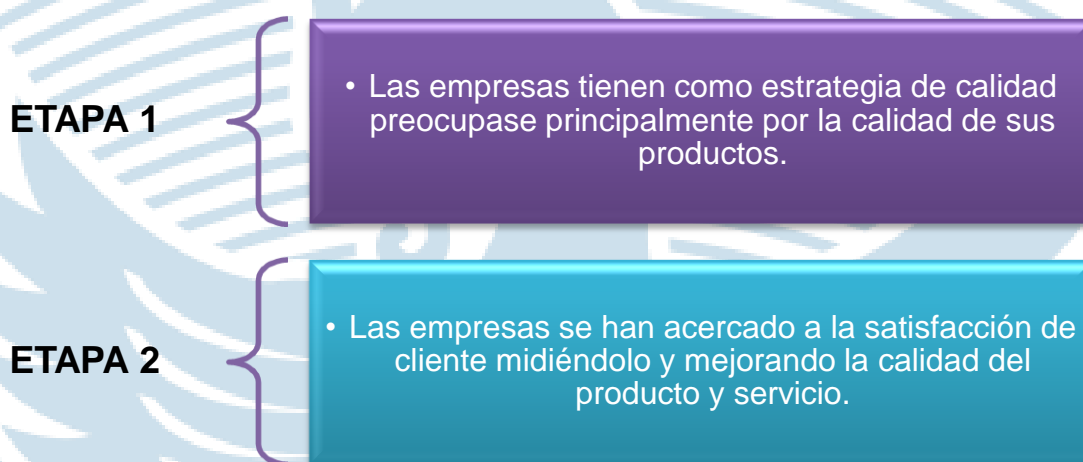


Figura 2.3

De acuerdo a esta percepción se toman decisiones y hacen mejoras en sus productos y servicios que retienen a los clientes, atraen nuevos y los hacen líderes en el mercado.

El proceso de VAC es definir la percepción del mercado acerca de la calidad, como la opinión que tienen los clientes de los productos y servicios que proporciona unas empresas en comparación con la opinión de los clientes de la competencia.

La medida de VAC se define como base en cómo los productos y servicios son valorados por los clientes en relación con los de la competencia tomando en cuenta la relación calidad/precio.

A partir de los datos se construye el mapa de valor agregado y se trata de proveer al cliente de productos y servicios que se perciban con mayor valor que los de la competencia. Es decir, lo que debe de importar a la empresa es ser mejores que la competencia en los atributos de producto y servicio que son importantes para los clientes en relación con el precio que paga por ellos.

Las mediciones de valor agregado de calidad de producto se muestran en el siguiente proceso, según (Müller de la Lama, 2001)

1. Obtener del mercado los atributos de productos y servicios que son importantes para el cliente
2. Realizar encuestas estadísticas de los clientes del mercado (propios y ajenos) para obtener la satisfacción de calidad de los atributos del producto, servicio contra el precio y su importancia relativa.
3. Obtener con estos datos el valor agregado de los clientes de nuestra empresa (relación calidad y precio) contra los clientes de la competencia.
4. Graficar los datos en el mapa de valor que muestra la relación contra la competencia en los ejes de calidad contra precio.

5. Obtener los atributos de producto y servicio que son importantes para el cliente y mejorarlos para agregar más valor a nuestros productos y servicios.

Lo que mantiene la lealtad del cliente de un servicio o producto es que ofrece cubrir las expectativas a igual o menor precio y por ende está dispuesto a probar y cambiarse.

Cubrir las expectativas de un cliente no quiere decir que se cubran estas en un cien por ciento porque son infinitas y cambiantes, se deberán cubrir mejor que la competencia los atributos más importantes y monitoreándolos constantemente los cambios de percepción y de necesidades del cliente para mejorar los productos y servicio seguro para mantenerlo como líder en el mercado.

2.6 Comprador o Cliente.

La diferencia entre un comprador a un cliente, es que el cliente recordará el nombre de la institución o la marca a diferencia de un comprador que fácilmente la olvidará. Es decir, el comprador no tiene una razón de lealtad a la institución u organización a diferencia del cliente que percibe cierta relación personal con esta.

El comprador será solo estadística, es decir será solo un número a diferencia de un cliente que se diferencia como un individuo y sus especificaciones que lo conllevan; es decir, su perfil demográfico, listado de servicios usados y requisitos, éstos se insertan en la base de datos y se usa para elevar los niveles de satisfacción (Müller de la Lama, 2001).

Un comprador es atendido por cualquier empleado que se encuentre disponible a diferencia del cliente, los atiende un profesional especializado para solucionar el problema personal del cliente o sus necesidades que tenga en su momento. Es por esto, que el comprador sólo busca razones para conseguir el mejor precio o la mejor transacción, a diferencia que el cliente no la tiene y paga por ello.

Al principio todos los clientes son compradores. Un comprador se convierte en cliente con una buena calidad de servicio.

2.7 Clientes Internos.

En una cultura de servicio debe existir un programa para clientes externos y otro para clientes internos. Un programa efectivo para clientes internos debe constar de las siguientes fases, según (Müller de la Lama, 2001)

1. Determinar quiénes son mis clientes internos
2. Aclarar cuáles son sus necesidades
3. Medir el índice de satisfacción de estas necesidades
4. Incrementar continuamente este índice.

Segunda medición de la calidad, es la calidad interna y consiste:

1. Invertir la pirámide y convertir al cliente en lo más importante para la organización
2. Medir y mejorar la calidad de los servicios internos en todos los niveles, empezando por la dirección.
3. Medir y mejorar la calidad interna en los procesos de los servicios más importantes.

La calidad interna es medir y mejorar el cumplimiento de los requisitos de los clientes internos.

Para implantar en una empresa la cultura de calidad de servicio, a la dirección le corresponde proporcionar servicios de calidad, servicios que superen las expectativas de sus clientes internos (Müller de la Lama, 2001)

1. Definir una misión de calidad
2. Resumir una filosofía de calidad
3. Realizar una planeación estratégica de calidad
4. Definir políticas de calidad

5. Establecer objetivos de calidad

Sistemas para mejorar la calidad interna, según (Müller de la Lama, 2001)

1. Definir los requisitos del puesto
 - a. Establecer las 3 funciones más importantes del puesto
 - b. Establecer para cada función: Cuáles son los requisitos de mi cliente interno, y cuáles son los requisitos respecto al proveedor interno correspondiente
 - c. Negociar con cada cliente y con cada proveedor interno los requisitos de cada servicio
 - d. Verificar periódicamente el cumplimiento de requisitos
 - e. Tener un programa de nuestros clientes internos.
2. Definir cada puesto en función de los servicios que presta
 - a. Especificar áreas de resultados, tipo de servicio y estándares de cada servicio
 - b. Negociar con el cliente
 - c. Verificar periódicamente con cada cliente interno su nivel de satisfacción y mejorarlo constantemente
3. Establecer sistemas de medición de clientes internos.
 - a. Escoger las funciones de servicio más importantes
 - b. Elaborar con ellas cuestionarios de medición
 - c. Medir los servicios con los clientes y pedir sugerencias para mejorar
 - d. Mejorar continuamente

La tercera dimensión de la calidad: es la mejora de la calidad humana, calidad de las personas y de la empresa; la calidad se irradia y se llega a la calidad total (Müller de la Lama, 2001)

2.8 Satisfacción de las Necesidades del Cliente.

Livingston Reconoce que hay dos tipos de necesidades, duras y blandas. (Livingston, 2009).

1. Las necesidades duras se satisfacen por lo que la empresa hace (producto o servicio).
2. Las necesidades blandas logran su satisfacción por cómo la empresa hace lo que hace. (Necesidades emocionales, necesidades no tangibles).

Cuando la relación con el cliente sólo se basa en satisfacer necesidades duras la relación no permite una conexión que “soporte la prueba del tiempo” y cuando el producto o servicio no cumplan las expectativas no existirá una conexión especial para amortiguar el efecto y la relación terminará en cualquier momento. Las necesidades blandas, de lograr satisfacerse, posibilitan la formación de una conexión con el cliente, entre más fuerte sea ésta relación más éxito tendrá para establecerse la lealtad.

Aquellos a quienes servimos necesitan sentirse: (Livingston, 2009)

- Cómodos y no presionados
- Apreciados
- Respetados
- Escuchados

Necesitan creer que:

- Tienen su completa atención
- No los está juzgando
- Está centrado en ellos
- Presta atención a sus solicitudes
- Los valora
- Estará a la altura de su confianza en usted

Hay 4 condiciones para que una relación sea sana y tenga éxito: (Livingston, 2009)

1. Debe de haber un interés real y genuino por la otra persona de la relación.
2. Entender completamente las necesidades y estar totalmente abierto a satisfacerlas.
3. Comunicarse frecuente, honesta y abiertamente.
4. Poner primero las necesidades de la otra persona.

2.9 Cumplimiento de la Expectativas del Cliente.

Cuando un cliente tiene una necesidad específica busca un producto o servicio para satisfacerla. En este proceso intervienen diversas opciones y se decide por aquella que le parezca más atractiva. Es en éste proceso que el consumidor desarrolla un conjunto de expectativas referentes a lo que el producto o servicio le hará una vez al adquirirlo (Cantú, 2011)

El juicio que un cliente tiene sobre la calidad del servicio o producto conduce a la medida de satisfacción del cliente y es proporcional a las cualidades que cumplen con sus expectativas una vez obtenido o usado. Es decir, esto es un concepto cualitativo e intangible por lo tanto hay que descifrarlo y transformarlo en cuantitativo y tangible.

Este proceso no es sencillo y se requiere de varios conocimientos de mercadotecnia, administración e ingeniería de acuerdo a las necesidades del consumidor, sin embargo, los japoneses desarrollaron una técnica para este cumplimiento de las expectativas del cliente llamado “*DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE LA CALIDAD*” (QFD), utilizado para realizar este proceso de traducción a lo tangible. Este se divide en tres aspectos esenciales: decidir lo importante, diseñar para reducir la variabilidad y optimizar el producto o servicio (Cantú, 2011)

Cantú Nos menciona las especificaciones de la técnica QFD (siglas en inglés de Quality Function Deployment es español Despliegue de Función de Calidad) que tiene como objetivo se cumplan las expectativas del cliente:

1. Se establece el diseño general del producto o servicio, se relaciona y se evalúan los atributos requeridos por el cliente con las características del servicio y este da como resultado las especificaciones de diseño.
2. Se realiza la correlación y se evalúan las especificaciones del diseño y las características de los componentes, principales del servicio y resulta las especificaciones convenientes.
3. Se correlación y evalúa las especificaciones de los componentes y las características del proceso de producción (proceso) y se obtienen las especificaciones del proceso.
4. Se enlaza las especificaciones del proceso con las características de producción para obtener las especificaciones de producción más apropiadas.

2.10 Instrumentos de Medición.

Para conocer el índice de satisfacción de clientes se puede realizar mediante una escala que evalúa el nivel de satisfacción mediante la escala de muy bajo, bajo, cumple expectativas, arriba de las expectativas, como ejemplo.

Los sistemas de medición de satisfacción de los clientes debe ser un sistema permanente de información y mejora, y (Müller de la Lama, 2001) nos menciona que puede realizarse mediante: (véase Anexo A)



Figura 2.4

De acuerdo con (Cobra, 2000), invertir en la administración de conocimientos lleva a una empresa de servicios a obtener una gran ventaja estratégica, ya que la empresa que tiene el conocimiento puede emplearlo para conquistar el mercado. Tener experiencia y conocimiento en el servicio es tener una ventana abierta para saber qué funciona y qué no en la ciencia y arte que es atender al cliente; pero no basta con poseer el conocimiento, hay que invertirlo.

Invertir en conocimiento significa conseguir información que garantice mejorar la toma de decisiones; es decir que a través de las investigaciones sea posible determinar qué quiere el cliente, qué espera de un servicio y cómo lo percibe. Cuando se mide el valor percibido por el cliente se puede establecer una

estrategia basada en lo que realmente tiene significado o importancia para él, es de importancia medirlo.

El conocer y medir el valor percibido por el cliente podría tener múltiples beneficios a la empresa como el mejorar el desempeño y creación de ventaja competitiva, personalizar los servicios adicionales para el cliente, crear programas y sistemas alternativos para el desarrollo de productos o servicios y conseguir nuevos clientes, así como mantener las relaciones con los actuales. Para esto debemos conocer qué clase de mejoramiento debe representar el servicio para nuestro cliente y cuánto estaría dispuesto el cliente a pagar por la mejora o desempeño del servicio. El modelo de valor nos va a suministrar ésta información. (Véase Anexo B)

a) Cómo Construir el Modelo de Valor para el Cliente:

En el proceso de construcción del modelo de valor para el cliente se emplea la investigación directa entre consumidores significativos de cada segmento mediante cuestionarios directos e indirectos, y se asocian los gastos con base en la técnica estadística del análisis conjunto. Otro criterio utilizado para recolectar datos de los clientes es el denominado focus-group o grupo foco, en el que sólo se entrevistan los clientes que presentan a los clientes que presentan determinada característica. Ésta metodología objetiva consigue información primaria sobre la percepción del cliente con respecto de la funcionalidad, desempeño y valor del servicio ofrecido.

Proceso de construcción:

1. Seleccionar un buen equipo de investigación: Incluir personas con experiencia en el diseño, producción y marketing y dos o más de ventas con una visión a futuro.

2. Escoger el segmento de mercado objetivo: Llevar a cabo la medición de valor con un mínimo de 10 clientes.
3. Generar una lista completa de elementos de percepción de valor: Factores determinantes de costos y beneficios que los productos y servicios pueden prestar al negocio del cliente. Se deberán presentar en términos técnicos, económicos, de servicio y sociales.
4. Recolectar datos: Encontrar cada valor percibido por el cliente y expresarlo en término monetario.
5. Validar el modelo: Se compara con investigaciones adicionales realizadas ya en otros clientes reales del mismo segmento de mercado.

Una vez que la investigación mida el valor percibido por el cliente es preciso comunicar en la publicidad los puntos de valor que buscan los clientes de ese servicio. (Cobra, 2000, pág. 124)



Figura 2.5

Se utiliza el índice de satisfacción de clientes, este se prueba y se realiza un cuestionario para medir que tanto se está cumpliendo con las expectativas del cliente. Se logra preguntando al cliente sugerencias a mejorar del servicio brindado. Posterior se establecer en la organización un sistema de medición que sea permanente, que exista retroalimentación constante para mejorar en tiempo y forma la calidad del servicio que se brinda (Müller de la Lama, 2001)

2.11 Perfil del Empleado de Atención al Cliente.

Debido a la creciente demanda de productos, servicios y una excelente atención, no solo dentro de la institución de trabajo, sino también en el exterior, así como la demanda creciente y la competencia.

Los consumidores de hoy tienen muchas opciones para elegir un producto, lo que nos lleva a que las empresas que deseen tener éxito deben de ofrecer un servicio excepcional.

Debido a todo esto en este apartado puntuaremos las aptitudes y actitudes que se deben de tener para realizar una atención al cliente con excelencia. (La Voz de Houston, 2013)

Responsabilidad.

La responsabilidad es un hecho. Esto se aplica no sólo a la calidad del producto, sino, aún más importante, a la prestación de servicios también. La disponibilidad de los productos, las expectativas de entrega, políticas de devolución, cuando las empresas lo prometen, los clientes esperan que cumplan. Las empresas que no pueden cumplir con estas expectativas no sólo perderán los clientes que tienen, sino que también aquellos que se van harán correr la voz con comentarios negativos de boca a boca. Esto puede dificultar su capacidad para ganar nuevos clientes en el futuro.

Oídos abiertos y mentes abiertas

Escuchar es una habilidad crítica para cualquier interacción de servicio al cliente. El primer pasó al responder a una queja de un cliente o preocupación, o incluso cuando se recibe un elogio, es escuchar atentamente y no ponerte defensiva a lo que el cliente tiene que decir.

Esto implica estar alerta para no sólo las pistas verbales sino también aquellas no verbales cuando la interacción es en persona.

Los representantes de servicio al cliente que son expertos en escuchar atentamente a los clientes para determinar lo que puede estar detrás de su preocupación o pregunta son valorados por los clientes y para las empresas.

Cumplir con las necesidades del cliente.

Las empresas y los vendedores que construyen relaciones sólidas con los clientes, lo hacen mediante la construcción de la confianza y la satisfacción de sus necesidades, aún cuando personalmente no pueden satisfacer sus necesidades.

Desarrollo de las relaciones

La atención al cliente implica la construcción de relaciones con los clientes para que vengan a confiar y recomendar los productos y servicios de una empresa a otras personas.

Cada encuentro, se toma como una oportunidad para construir y fortalecer la relación con el cliente es una habilidad fundamental de servicio al cliente.

a) ¿Cómo debe de ser el Gestor de Clientes?

A continuación se establecieron las características del gestor ideal, reuniendo todas las habilidades que debe poseer para tener éxito en estos tiempos de incertidumbre.

Sociable.

Con una capacidad extraordinaria para interrelacionarse, disfruta del contacto con la gente y tiene verdadero interés por las personas.

Asertivo.

Es consciente de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades. Transmite confianza y seguridad, adoptando en todo momento un estilo de comunicación orientado al objetivo a alcanzar y no a la situación.

Auto-confianza.

Un gestor excelente, debe ser capaz de buscar en su interior los resortes que le activen y pongan en marcha, aportando decisión y seguridad para sacar el máximo potencial en los momentos claves.

Honestidad.

Debe comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad. Siendo transparente y evitando el engaño. Hoy por hoy los consumidores están demandando claridad y transparencia.

Discreción.

Para reforzar los lazos con los Clientes, tiene que ser discreto ya que en ocasiones conocerá información privilegiada que no debe difundir, de otra manera perdería su credibilidad de cara a los Clientes.

Entusiasmo e iniciativa.

Es fundamental vivir con pasión lo que hacemos y disfrutar. Es imposible alcanzar todo nuestro potencial si no nos apasiona aquello que realizamos.

Disposición a trabajar duro.

Todos los tiempos son buenos para aquellos que están dispuestos a trabajar duro. Todo objetivo requiere un esfuerzo y una dedicación vital para alcanzar el premio esperado, todavía más en tiempos de incertidumbre.

Actualización.

El gestor excelente lee libros, asiste a cursos, observa y aprende de los otros vendedores excelentes. Aprovecha las nuevas tecnologías para mejorar la efectividad de su trabajo y ofrecer un mejor servicio a sus Clientes.

Adaptabilidad.

Es fundamental la capacidad de adaptación a los cambios. Teniendo la suficiente flexibilidad para adecuarse a las nuevas demandas de los Clientes.

Proactividad.

Una persona que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer su libertad de elección frente a las circunstancias. Adelantándose de esta manera a los problemas que puedan surgir.

Apariencia personal.

Debe cuidar al máximo su apariencia con el objeto de transmitir una imagen de profesionalidad y cercanía. Para ello es fundamental prestar atención a la vestimenta y a sus gestos generando un porte agradable y seguro.

Positivismo.

El optimismo es esencial en cualquier trabajo por lo que es bueno que un gestor de Clientes extraiga conclusiones positivas de todo aquello que le suceda. Fomente la autocrítica y aprenda las preciadas enseñanzas que le ofrecen sus fracasos.

Creatividad.

Que busque soluciones creativas a los problemas, no renuncie a nada que pueda ser necesario sólo porque carece de los medios adecuados. Tenga flexibilidad mental, huya de modos de resolución preconcebidos y hágalo de manera distinta.

Receptividad y empatía.

Recordar que lo fundamental es el que está al otro lado: El Cliente. Por lo tanto ponerse continuamente en su lugar y tratar a los demás como le gustaría que fuera tratado.

Saber escuchar.

La escucha activa consiste en realizar un esfuerzo por oír y comprender las palabras de nuestros interlocutores. Este esfuerzo exige prestar una especial atención a las conversaciones aumentando al mismo tiempo la concentración en las mismas.

El acto de escuchar con interés y atención a nuestros interlocutores nos permite interpretar correctamente los mensajes verbales y no verbales emitidos, comprender mejor sus necesidades, afectos y emociones, y participar en las conversaciones de forma equilibrada.

Saber hacer preguntas.

Tan importante como escuchar será su capacidad para formular las preguntas adecuadas, las cuales le permitirán obtener la información necesaria para ofrecerle al Cliente un servicio excelente, identificando sus necesidades y deseos.

Actitud comercial.

Recordar que la venta es un arte y ofrecer soluciones que aportan valor a los Clientes. Por lo tanto se debe estar dispuesto siempre a vender pero sin que se note, para no incomodar al Cliente. Sugiriendo, asesorando...

Disposición para las matemáticas.

Es importante saber que todos los Clientes son iguales pero algunos lo son más que otros por lo que debe optimizar su tiempo y recursos con aquellos que más rentabilidad le aportan o con los que se cree que se pueden aportar en un futuro.

Capacidad de análisis.

El mundo de la venta consiste en analizar las diferentes situaciones y tomar decisiones en función de la información extraída. Cuanto mayor sea la capacidad para percibir los detalles y sacar conclusiones, mayores serán las posibilidades de éxito.

Cierta agresividad comercial pero con tacto.

El gestor de Clientes debe mostrar una moderada agresividad comercial, que se fundamente en la autoconfianza y el control, con la seguridad de que es capaz de ofrecer la mejor solución posible a sus Clientes.

Una agresividad expuesta con tacto para no intimidar, que aumente la credibilidad y la confianza del Cliente, y refuerce la relación comercial. Transmitiendo acción y capacidad para adelantarse a los problemas que puedan surgir. Ofreciendo continuas sugerencias de mejora.

En definitiva

Se trata de buscar dotarse de herramientas que permitan desenvolverse con éxito en un entorno de incertidumbre, cambiante y cada vez más complejo. En el que sólo sobreviven los más preparados, aquellos que fundamentan su tarea en los siguientes aspectos:

- Una formación e información continua, referente al entorno y aquellos que interactúan en él, que permita adecuar su perfil a la nueva realidad que el mercado reclama.
- Relación basada en soluciones, no en productos y servicios.
- Búsqueda de la excelencia en la gestión de la relación Empresa - Cliente.
- Personalización del servicio en función de las exigencias del cliente.
- Transparencia: la empresa que habla de forma clara evitando la letra pequeña.
- Información amplia sobre los servicios a disposición del cliente (a veces especialización hace perder negocio).
- Proactividad: el asesor contacta al cliente para hacerle sugerencias. Mantiene una comunicación informal frecuente que le permite detectar posibles amenazas y aprovechar oportunidades.
- Disponibilidad inmediata, accesibilidad y cortesía.
- Asesoría para elegir, de modo transparente, las ofertas más adecuadas.
- Frecuencia y modalidad de la relación en función de la elección del cliente y por los medios que él considere oportunos.
- Contactos frecuentes para una gestión proactiva, basada en propuestas, sobre las mejores decisiones de inversión.

2.12 Manejo de Quejas. (Crece Negocios, 2015)

Ya sea porque siempre se cometen errores al momento de diseñar un producto, brindar un servicio o atender un cliente, o simplemente porque siempre habrá clientes exigentes a los que nada les satisface, en todo negocio siempre habrá quejas o reclamos por parte del cliente y con ello la necesidad de saber manejarlas.

Una queja o reclamo mal manejada no solo podría significar un cliente menos, sino también un cliente que cuenta su mala experiencia a otros consumidores; mientras que una queja o reclamo bien manejada podría significar una oportunidad

para saber en qué se está fallando o poder mejorar, y reforzar la relación con el cliente haciéndolo sentir útil y yendo más allá de sus expectativas.

Entonces cómo manejar las quejas o reclamos del cliente de tal manera que se evite que lleguen a ser un problema y más bien se conviertan en una oportunidad.

Afronta rápidamente el problema.

Ante una queja o reclamo por parte del cliente lo primero que se debe hacer es afrontar el problema y atender la queja o reclamo lo más pronto posible.

Si un cliente se acerca con una queja o reclamo deja de hacer lo que estás haciendo y atiéndelo, si envía una queja o reclamo a través de un correo electrónico, no dejes pasar mucho tiempo para responderlo aun cuando no se tenga una solución para el problema, y si se ha cometido un error, no esperar a que el cliente lo haga saber, sino anticipar a su queja o reclamo, y acercase o comunicarse con él.

Afrontar rápidamente el problema permitirá demostrarle al cliente el interés por ayudarlo, y así apaciguarlo, y evitar que este se pueda enojar más al tener que esperar para ser atendido, y así que se empeore la situación.

Escucha atentamente.

Una vez que se ha afrontado rápidamente el problema, escuchar atentamente al cliente que manifiesta su queja o reclamo sin interrumpirlo o cortarlo esto no solo permitirá entender bien el problema, sino también saber en qué estás fallando o deberá mejorar, y sobretodo demostrar interés por su situación y por ayudarlo, y así también apaciguarlo.

En cambio, si se está distraído mirando a otro lado o lo interrumpes o cortas antes de que termine de manifestar su queja o reclamo, no solo no se entenderá bien el

problema, sino que también se enojará más ya que verá que no se le está prestando atención.

Muestra aprobación.

Una vez que se ha escuchado atentamente al cliente que manifiesta su queja o reclamo, mostrar aprobación por lo que te acaba de decir, es indispensable.

Evitar hacer gestos de fastidio o de desaprobación aun cuando se considere que no tiene la razón, y limitarse a asentir con la cabeza y a hacer las preguntas que, además de permitirte asegurarse de que se ha comprendido bien el problema, permitan demostrar interés por su caso, ayudarlo y así calmarlo.

Mostrar aprobación permite hacerle saber al cliente que se comprendió el motivo de su queja o reclamo y que se considera válida; sin embargo, tener en cuenta que todas las quejas o reclamos no siempre serán válidas, y que en ocasiones se tendrá que hacerle saber amablemente que esta vez no tiene la razón.

Ofrece disculpas.

Una vez que se mostró aprobación por la queja o reclamo que manifestó el cliente, ofrecer disculpas es lo mejor.

Para ofrecer disculpas al cliente podrás usar frases como “le ruego que nos disculpe” o “le agradezco que nos haya manifestado su queja”, y a continuación, de ser necesario, dar una breve excusa por lo sucedido y prometer que nunca más volverá a pasar.

Ofrecer disculpas permitirá que el cliente entienda que aceptas el error y que lo lamentas; sin embargo, tener en cuenta que en caso de que el problema haya sido solo un malentendido, basta con dar las explicaciones del caso.

Comunica cómo vas a solucionar el problema.

Una vez que se ofrecido disculpas, se deberá comunicar al cliente las medidas inmediatas que se tomarán para solucionar el problema.

En caso de que el cliente se muestre insatisfecho con la propuesta de solución, se podrá optar por preguntarle cómo es que él quisiera que resolvieras el problema, y si te pide otra solución, procura en lo posible satisfacerlo y aceptar lo que pida.

Resuelve el problema.

Una vez que se comunicó al cliente las medidas inmediatas que se van a tomar para solucionar el problema, se procederá a hacerlas efectivas.

En caso de que se trate de un problema que tome tiempo en resolver, se optará por comunicarle al cliente que ya ha empezado las gestiones necesarias para resolverlo y que se le comunicará tan pronto como sea posible el resultado obtenido.

Ofrece “algo más”.

Cuando ya se halla resuelto el problema, ofrecer “algo más” al cliente como compensación por su tiempo perdido y por las molestias que pudo haber tenido, esto permitirá ir más allá de las expectativas del cliente, lo que muy probablemente hará que recuerde esta acción mucho más que el problema original y que, además, se lleve una buena impresión, mejorando la que podría haber obtenido si es que no hubiera habido complicación alguna.

Haz seguimiento.

Hacer seguimiento al caso para asegurarse de que esta vez sí haya quedado satisfecho y que el problema no se vuelva a repetir.

Hacer seguimiento permitirá asegurarse de que el problema se haya resuelto y no se vuelva a repetir, seguir demostrando interés por el cliente, y tener la oportunidad de mantener comunicación con él, y así, poder ofrecerle nuevos productos o servicios que podrían ser de su interés.

a) Consejos para un mejor manejo de las quejas o reclamos.

Mantén la calma: La regla general para el manejo de las quejas o reclamos es mantener la calma en todo momento. Ante una queja o reclamo se debe ser consciente que se encuentra en una situación difícil, pero antes de preocuparse por perder al cliente, tomar la situación como una oportunidad para saber en qué se está fallando y fidelizarlo.

Actúa con rapidez: Mientras menos tiempo tenga que esperar un cliente para que su queja o reclamo sea atendida y resuelta, mayores posibilidades se tendrá de tranquilizarlo y satisfacerlo; pero mientras mayor sea el tiempo que tenga que esperar, mayor será su enfado.

Actitud: Un cliente se enojará menos y hasta perdonará un error si ve que se le ha atendido con actitud, si ve que uno se ha esforzado por resolver su problema, incluso si por algún motivo este no llegara a solucionarse.

Delega autoridad: Para una mejor y más rápida atención de las quejas o reclamos, delegar suficiente autoridad a los trabajadores como para que ellos mismos sean capaces de atender estas, y así no tengan que estar remitiendo al cliente a otros trabajadores o a otras áreas, o estar consultando con sus superiores cómo deben proceder.

Cuidado con las redes sociales: Se debe tener especial cuidado con las quejas o reclamos que los clientes publican en las redes sociales, ya que hoy en día con la popularización de estas, una queja o reclamo no contestada a tiempo o mal contestada, podría llegar a ser rápidamente del conocimiento de una gran cantidad de consumidores.

2.13 Consecuencias de un Mal Servicio.

En un inicio no se debe dar por sentado que se ha establecido relación con las personas a quienes sirven; quien tiene la decisión de romper o establecer dicha relación será la persona servida, de acuerdo con (Livingston, 2009) la consecuencia última de un mal servicio será el terminar la relación con el consumidor o cliente.

La empresa en general suele tener poco peso en las razones por las que pueden venirse abajo las relaciones con la persona a quien servimos, el principal factor de que ésta relación fracase está dentro del margen de control de la empresa: El comportamiento de los empleados.

Los trabajadores deben estar conscientes en todo momento de la importancia que sus acciones, actitudes e interacciones pueden tener en la persona a quien servimos; la indiferencia conduce siempre al rompimiento de la relación. De ésta forma el autor aconseja iniciar desde la contratación del personal un estudio de sus creencias y actitudes sobre su posible reacción ante los clientes y el servicio, de igual forma indica que se requieren más experiencias de servicio positivas para superar las impresiones negativas causadas por un incidente:

“La excelencia en el servicio es puente para la lealtad del cliente” (Livingston, 2009, pág. 17)

2.14 Niveles de Calidad del Servicio.

Los niveles en la calidad de servicio según (Müller de la Lama, 2001) son las siguientes:

- HACIA LA QUIEBRA. Estas son compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que se van a la quiebra sin saberlo
- BÚSQUEDA DE LA MEDIOCRIDAD. Compañías estables pero que no piensan en el servicio de calidad.
- EN EL MÍNIMO INDISPENSABLE. Compañías que saben que están en el negocio de servicios y tienden a hacer lo mínimo indispensable. Gozan de una participación de mercado natural, simplemente por existir,
- HACIENDO UN GRAN ESFUERZO. Compañías que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. se requiere mucha creatividad e innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes.
- EL SERVICIO COMO UN SERVICIO DE EXCELENCIA. Compañías líderes en su mercado por su comportamiento obsesivo a todos los niveles y con el máximo impacto hacia el cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure. se exceden las expectativas de los clientes.

CAPITULO III

TECNICAS DE ATENCION AL CLIENTE

CAPITULO III TECNICAS DE ATENCION AL CLIENTE.

3.1 Como Construir Relaciones.

Es tan importante construir nuevas relaciones con los clientes como mantener las ya existentes, ya que sin ellas la empresa no podría crecer porque son los clientes leales la base para que existan los negocios.

Es a partir de las primeras palabras con un cliente que tiene la oportunidad de identificar lo que este necesita, mostrar interés y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad haciendo que el cliente se sienta valorado y se establezca una nueva relación.

- SEA AMABLE: No importa quiénes son sus clientes, todo el mundo aprecia a alguien que es amable. Cuando sonrías y ofrecer un saludo amistoso usted les muestra a sus clientes que es una persona accesible y dispuesta a ayudar.
- ENCONTRAR UN TERRENO COMÚN: Identifíquese con el cliente, este apreciará que se pueda relacionar con su experiencia. Muestre interés y haga preguntas. En otras situaciones, puede relacionarse halando con el cliente sobre algo que ella lleva o diciendo algo acerca de ti mismo.
- SEA CONSIDERADO: Se empático y sensible al responder a los clientes.
- SE CONFIABLE: Sea honesto y ético, actúe con integridad, sea amable y servicial, trate a los demás con respeto.
- MUÉSTRESE INTERESADO: Preguntar a las personas como están y en que puedes ayudarle.
- CONOCER EL PRODUCTO O SERVICIO: Este bien informado acerca de los productos de la empresa, crea en lo que hace y en sus productos para promocionarlos de manera positiva y sincera.

- **SEA UN SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS:** Sea parte de la solución y no parte del problema. Busque respuestas en lugar de centrarse en lo que está mal. Cuando usted adopta un enfoque de resolución de problemas, encontrará que es difícil ser negativo. Las personas que se centran en los problemas se quejan; personas que se centran en soluciones encontrar maneras de hacer las cosas mejor
- **RECUERDE A SUS CLIENTES Y SUS PREFERENCIAS:** Nada hace que un cliente se sienta más valorado que ser recordado. Aprenda los nombres de sus clientes y diríjase a ellos por su nombre, esto les hará saber que son importantes para usted.
- **HAGA LO QUE PUEDA PARA AYUDAR A SUS CLIENTES.:** Trate de darles más de lo que pidieron
- **EXPLIQUE CLARAMENTE:** Cuando un cliente haga una pregunta, de una explicación completa de lo que pidieron.

3.2 Servicio al Cliente Contacto Cara a Cara.

Además de formar una primera impresión del empleado, los clientes también juzgan el lugar de trabajo por la imagen y el ambiente en general.

Dar un servicio excepcional al cliente cara a cara comienza en el momento en que un cliente entra a través de la puerta, es la oportunidad perfecta de ofrecer una cálida y acogedora bienvenida.

Esa bienvenida incluye lo que dices y lo que el cliente ve.

- **Saludar a cada cliente:** Una rápida sonrisa, una mirada interesada, y un saludo amistoso mostrarán a los clientes que está genuinamente feliz.
- **Preguntar o explicar cómo puede ayudar.** Después de saludar a los

- Clientes preguntar cómo lo puede ayudar.
- **Prestar atención a los clientes.** Prestar mucha atención al lenguaje corporal de los clientes. Cuando un cliente pregunta dónde se encuentra algo, deberá ir al lugar o explicar con detalle cómo llegar. Camine al cliente a esa zona de la tienda o si se trata de un objeto pequeño, recogerlo y entregarlo al cliente, si un cliente pregunta acerca de un producto, deberá dar una buena descripción.
- **Saber cuándo irse y cuando permanecer.** Determinar si debe quedarse y ayudar o si el cliente quiere que lo dejen solo.
- **Agradecer su visita.** Deje que sus clientes sepan que usted espera verlo de nuevo.

3.3 Servicio al Cliente: Contacto por Teléfono e Internet

Cuando el contacto con el cliente no es cara a cara es necesario escuchar cuidadosamente todo lo que el cliente dice, ya que al no poder contar con más recursos como el lenguaje no verbal es indispensable asegurarse de entender correctamente el mensaje para poder proporcionar la información o dar una solución adecuada.

- **ESCUCHE EL DISCURSO DE APERTURA DEL CLIENTE.** Las primeras palabras que salieron de la boca del cliente te dicen la razón de la llamada.
- **ESCRIBA PUNTOS CLAVE.** Tenga a la mano donde anotar cuando usted toma una llamada para anotar los puntos principales y palabras clave.
- **ESCUCHE SIN INTERRUMPIR.**

- PONGA ATENCIÓN AL CLIENTE. Cuando presta atención y escucha la razón de la llamada, puede encontrar la mejor solución para ese cliente.
- RESPUESTA A LA PRIMERA LLAMADA. Los clientes esperan que se les conteste a la primera llamada, después de eso, es posible que cuelgue y que pueda perder un cliente potencial.
- MENCIONE EL NOMBRE DE SU EMPRESA, SU NOMBRE, Y LUEGO UNA DECLARACIÓN DE APERTURA O PREGUNTA. Al dar su discurso de apertura o pregunta, suene entusiasta y dispuesto a ayudar. Hable de manera profesional pero con tono amable y natural.
- ASEGÚRALE AL CLIENTE QUE PUEDE AYUDAR.
- CONSTRUYA RELACIONES desde el principio del contacto. Hacer una buena primera impresión al hablar en un tono optimista transmite la voluntad de ayudar.
- RESUMA LA DECLARACIÓN INICIAL DEL CLIENTE. Antes de intentar manejar la petición de un cliente asegúrese de que entiende lo que quiere.
- VERBALICE LO QUE ESTÁ HACIENDO. Explique a su cliente lo que hace durante todo el contacto. Nunca asuma que la persona en el otro extremo entiende.
- ANTES DE UNA PAUSA PROLONGADA DIGA AL CLIENTE QUE ESTÁ PASANDO. Haga saber al cliente por qué hay una pausa en la conversación. Esto evitará silencios incómodos.
- AL PONER A LOS CLIENTES EN ESPERA EXPLIQUE POR QUÉ. Asegúrese de informar a su cliente el tiempo aproximado que tardará.

- PREGUNTE SI PUEDE AYUDAR EN ALGO MÁS. Preguntar si se puede ayudar con cualquier otra cosa le da a sus clientes la oportunidad de hacer una pausa y pensar antes de colgar.
- DE SU NOMBRE DE NUEVO. Haga saber al cliente que estará encantado de ayudar si él o ella necesitan para volver a llamar.
- AGRADEZCA AL CLIENTE POR LLAMAR.

Al establecer contacto con los clientes por e-mail se debe hacer un buen uso de la gramática y signos ortográficos. Es necesario que el mensaje sea breve y preciso, además de que este debe llamar la atención del cliente.

- Cuando los clientes hacen negocios a través de Internet quieren saber que sus peticiones y órdenes serán tratados de inmediato. Cuando un pedido ha sido enviado o recibido, envíe un correo electrónico de confirmación.
- Fidelizar a los clientes a través de un correo. Siempre de gracias a los clientes por su interés en su empresa. Utilice e-mails para informar a clientes acerca de las ventas, descuentos, o nuevos productos. Siempre incluya una cláusula de exclusión para aquellos clientes que no quieren recibir correos electrónicos no solicitados
- Buena escritura. En la línea de asunto, escribir una frase corta que refleje el contenido de su e-mail.
- Hacer el mensaje visualmente interesante. Mantenga sus mensajes cortos y concretos. Utilice frases cortas y verbos de acción para expresarse. Cree un espacio en blanco en el cuerpo de los mensajes mediante el uso de párrafos cortos y doble espacio.

- Escriba como usted quiere que suene. Si no está seguro de su redacción, leer el mensaje en voz alta para oír cómo suena. Escriba de manera clara y específica, además coloque los elementos más importantes en primer lugar.
- Añada un cierre interesante. Este es un buen lugar para mostrar la personalidad de su compañía agregando una línea que muestra el valor del cliente para su negocio. Firme siempre con su nombre y cargo.

CAPITULO IV

RELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL CLIENTE

CAPITULO IV RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO AL CLIENTE

De la misma manera como a los individuos los definen ciertas características personales y/o individuales que los hacen distinguirse unos de otros, del mismo modo las empresas poseen ciertos rasgos que logran que se diferencien. Dichas características son muy importantes en la organización puesto que muestran la primera impresión de la empresa.

La implementación de la cultura organizacional al trabajo y puesto de los empleados mejora la atención brindada a los compradores y por lo tanto es determinante para saber si hablamos de un cliente potencial o solamente de uno ocasional. Retomando este proceso, que tiende a repetirse, donde el empleado funciona como un puente entre la organización y la sociedad, se deduce que tanto la cultura organizacional como el servicio al cliente trabajan en conjunto para lograr el bienestar primero del cliente/comprador y posteriormente de la organización.



Figura 4.1

La cultura organizacional tiene un crecimiento endógeno, esto es decir que va de adentro hacia afuera. Desde el nacimiento de una organización, así como el de una persona, los fundadores y/o creadores, eligen cuidadosamente cuales serán aquellos rasgos que definirán a la empresa nueva, la cual incluye varios elementos, que posteriormente serán descritos.

En el momento en que se han elegido aquellas características de la organización, son los colaboradores y/o empleados de la misma, quienes son los primeros en conocerla, ser parte de ella y por supuesto complementarla, tal como lo define (Cantú, 2011) La cultura en una organización es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de éste.

Los empleados se encargan de ser los portavoces de la personalidad de la empresa, es decir, son el medio por el cual la cultura toma vida dentro de la organización ante los clientes y la sociedad en general. Por lo cual se debe tomar énfasis en la forma en que la cultura es adoptada por los trabajadores

Como se mencionaba anteriormente tanto la cultura organizacional como el servicio al cliente guardan relación muy cercana en el desarrollo de una organización, como primer paso la cultura organizacional propicia los elementos, características y/o elementos que serán transmitidos a los clientes/compradores, competencia y sociedad en general a través del servicio al cliente. En los siguientes apartados se describirá con mayor detalle cómo se lleva a cabo el trabajo en equipos de estos dos términos.

4.1 Qué es Cultura Organizacional yCuál es su Función e Impacto en el Servicio al Cliente

En los párrafos anteriores se mencionaba a manera de introducción y brevemente la definición de la cultura en la organización y atención al cliente, sin embargo en

este capítulo se desarrollara el término cultura organizacional en las empresas, los cuales difieren en significado.

Uno de los autores que habla de ella es (Robbins & Judge, 2009) donde menciona: La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Hablamos de sistema de significados, porque se trata de un conjunto de elementos clave que toda la organización en general valora, respeta y sigue. Se trata de un patrón que guía la dirección de la empresa en momentos tanto de crisis como de crecimiento.

Debido a esta particularidad de los sistemas de significado en cada empresa y tomando en cuenta el giro comercial y además empleados y clientes a los que se destina lo ofertado, hablamos de organizaciones muy diversas pero sobre todo culturas muy diferentes, sin embargo se pueden considerar algunos elementos fundamentales que la mayoría de las empresas comparten y/o toman en cuenta al dar a conocer su cultura, los cuales son:

- Innovación y apertura al riesgo: la cual está enfocada al nivel de estimulación que se da a los empleados para que sean creativos y se atrevan a correr riesgos.
- Atención al detalle: que se refiere al grado esperado para que los empleados muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Nivel en el que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente: nivel en el que las decisiones toman en cuenta las consecuencias de las mismas en los demás colaboradores.

- Orientación a los equipos: nivel en el que las actividades del trabajo están organizadas por equipos.
- Agresividad: Nivel en el que las personas se diferencian por ser agresivas y/o competitivas en lugar de buscar lo más fácil.
- Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el equilibrio en la empresa en contraste con el crecimiento.

Con la finalidad de hacer más amplio el término y/o complementarlo, se menciona otra definición de cultura organizacional la cual es: (Davis & Newstrom, 1991) quien la define como: La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. En esta definición podemos tomar en cuenta la característica de intangibilidad de la cultura, la cual no se puede ni tocar ni ver pero sin embargo todos saben que son parte de ella y la siguen. Además, para la sociedad en general la cultura funciona como un elemento de atracción para nuevos colaboradores que se ven seducidos por ella, incluso sin conocer cuál es su giro comercial, por ello es que se menciona la importancia de que los empleados adopten la cultura de la organización aun coincida con sus objetivos individuales o no, ya que a partir de las metas generales y la cultura organizacional es como se llegara al logro ultimo de las metas de todos y cada uno de los colaboradores o por lo menos esa es la meta de la organización, lograr el bienestar individual a través del logro del éxito organizacional.

Al existir congruencia y además aceptación y adopción de la cultura de la organización, los empleados son capaces de transmitirla en el medio en el que se desarrollan, ya sea en los subsistemas que conforman la empresa, como por ejemplo los departamentos, así como con los clientes, quienes son la pieza clave y fundamental de la organización.

La cultura organizacional también determina el tipo de atención y servicio al cliente que se brinda, puede ser uno que tome en cuenta un producto de por medio o que

ofrezca un servicio, sin embargo ambos coinciden en ofrecer un servicio de calidad, el cual solo es posible conociendo totalmente el servicio y/o producto, pero sobretodo la empresa en que se labora y este conocimiento es logrado por medio de la cultura organizacional. De esta manera se crea un proceso que todo nuevo trabajador debe adoptar al ingresar a una empresa, tomando en cuenta que solo son algunas de las consecuencias que una cultura débil pueda tener.

4.2 Características de la Cultura Organizacional Orientada al Cliente.

Las culturas organizacionales forjan su personalidad tomando en cuenta elementos que las definen, tales como: su ubicación geográfica (comunidad urbana o rural), el mercado al que se dirigen, su giro comercial, pero sobretodo el producto o servicio que ofrecen. De todos estos aspectos mencionados existen organizaciones que se centran en dar importancia a uno o algunos de ellos para la creación de su cultura organizacional. Es importante mencionar ahora a aquellas que se enfocan a brindar una buena atención al cliente independientemente de si ofrecen un producto o un servicio, además de resaltar cuales son las cualidades que poseen esas organizaciones y en que se diferencian de las demás.

Cuando hablamos de una cultura organizacional de servicio, la atención brindada será diferente en el trabajo que se realiza con los clientes dejando a un lado lo ¿Qué se hace? por el ¿Cómo se hace? Ofrecer un servicio de excelencia da origen a la lealtad y permanencia del cliente, para posteriormente formar una relación de servicio sólida. Para lograr esta meta, muchas organizaciones se verán forzadas a hacer cambios en su cultura, como propuesta se presentan los siguientes puntos (Livingston, 2009)

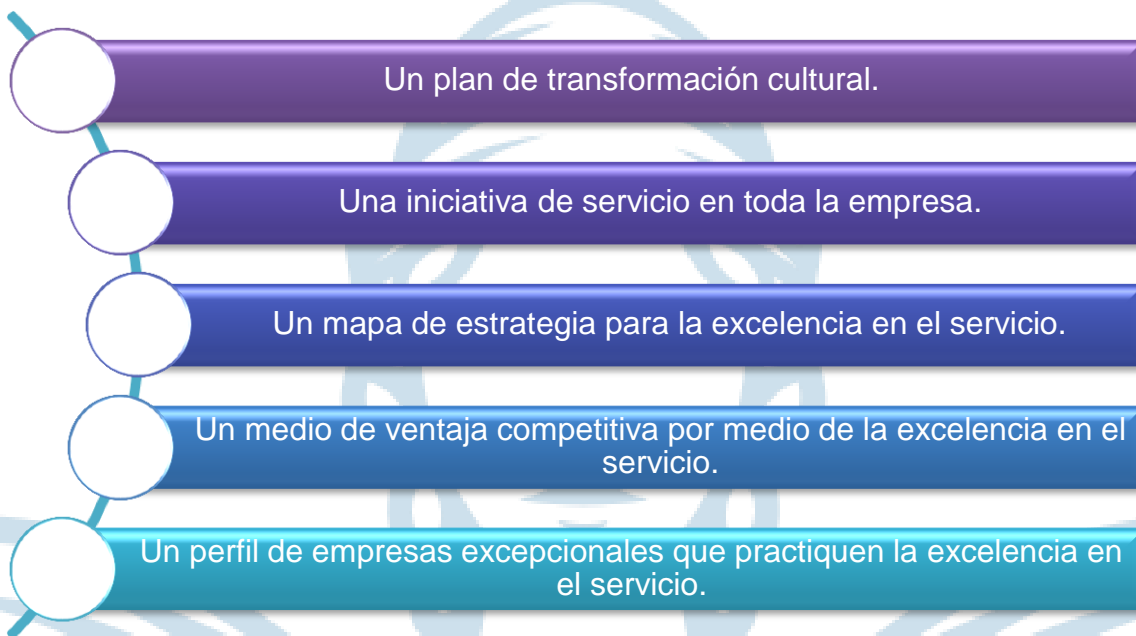


Figura 4.2

Como principio de dicho cambio, la excelencia del servicio no solamente debe ser dada a los clientes externos, sino también a los colaboradores internos. Tener una organización exitosa en la atención al cliente será determinado tanto por la forma en que sean tratadas las personas externas a la organización, como por el respeto y amabilidad que se brinden los colaboradores dentro de la empresa. Ya que si no se practica la excelencia en el servicio internamente, rara vez será practicada en el servicio exterior.

Entre las empresas que se enfocan a ofrecer un servicio de calidad definen el servicio como una competencia central y lo utilizan para construir un puente hacia la distinción competitiva. Se dedican a poner a los clientes primero, se preocupan por asesorar a cada asociado sobre su cultura de servicio, supervisan el desempeño y además recompensan a aquellos que dan un buen servicio y se esfuerzan por mejorarlo.

El privilegio que gozan aquellas empresas que decidieron cambiar su cultura mejorando el servicio, se representa por una distinción fuerte de su competencia,

siendo consideradas como las pioneras y actualmente el modelo a seguir por las demás organizaciones de su ramo.

La capacidad de cambio está basada principalmente en la comprensión de un tema que es de suma importancia para desarrollar una cultura de servicio, que es el conocimiento de dos necesidades fundamentales de los clientes: Las cuales se dividen en dos: necesidades duras y necesidades blandas. Las necesidades duras son aquellas que se satisfacen por lo que la organización hace y las necesidades blandas se satisfacen por cómo se hace lo que se hace.

Además de conocerlas y tomarlas en cuenta, deben satisfacerse ambas, pues de esa manera se crearan relaciones reales y duraderas con los clientes, además de que, entre más rápido ejerza ese cambio sobre la competencia y el cómo se ofrece el servicio se lograra una ventaja competitiva.

La mejora de la calidad del servicio es considerada como una de las principales formas en las que las empresas pueden diferenciarse de la competencia, junto con los precios bajos y las inversiones de capital e innovación.

4.3 Funciones de la Cultura Organizacional en el Servicio al Cliente.

La cultura organizacional además de poseer elementos que la conforman, tiene funciones específicas dentro de la organización y que se orientan a brindar un mejor servicio al cliente y que por ello es necesario conocer para evaluar si se cumplen o no en la empresa.

Las cuales menciona (Robbins & Judge, 2009)

Como primera función se encuentra, la **DEFINICIÓN DE FRONTERAS** es decir, crea diferencias entre una organización y las demás, lo que se traduce en que cada organización es única y que aunque comparta características similares, no puede decirse que sea igual a otra. Principalmente aquellas que aunque se

distinguen por poner énfasis en brindar un mejor servicio y sobresalen sobre todas las de su giro comercial.

Una segunda función es que transmite **UN SENTIDO DE IDENTIDAD A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN** esto se refiere a una personalidad colectiva que es tan general que influye en todos los empleados y a la vez tan particular que coincide con los intereses de cada individuo. A esta función se puede añadir la característica de que una buena atención al cliente debe iniciarse desde los colaboradores, es decir internamente.

La tercera función es que facilita la **GENERACIÓN DE COMPROMISO** con algo más grande que el mero interés individual, es decir que entre mayor sea la congruencia de las metas generales con las individuales mayor será el compromiso que los empleados muestren tanto con su puesto como con su labor en la empresa. Este objetivo general también debe estar enfocado en mejorar y crear la habilidad de la amabilidad y el servicio en los colaboradores.

La cuarta función es que mejora la **ESTABILIDAD DEL SISTEMA SOCIAL** da paso a las reglas y/o pasos que los empleados deben seguir sin necesidad de obligarlos a hacerlos sino porque conocen que ello mejorara la armonía de la empresa. El fomento del servicio a los demás, mejora cuando va en forma ascendente (de los directivos a los empleados) y descendente (de los empleados a los directivos).

La quinta función es que **LA CULTURA SIRVE COMO MECANISMO** que da sentido y control para guiar las actitudes y comportamientos de los empleados. Se muestra como un manual que hay que seguir al pie de la letra en toda la organización y en la convivencia con los demás colaboradores. Fomentar un servicio al cliente dentro de la empresa de manera dinámica e inteligente, hace que los colaboradores adopten esa habilidad por afinidad y no por obligación laboral, lo cual facilitara tanto las relaciones internas entre los empleados como con los clientes.

4.4 Cultura Organizacional Fuerte y Débil y su Impacto en el Servicio al Cliente.

Se pueden distinguir y mencionar dos tipos de culturas las cuales están cada vez tomando mayor fuerza. Hablamos de dos tipos de cultura que retoman su diferencia en el grado en que los elementos que la conforman influyen y son adoptados por los empleados. Se habla de una cultura fuerte cuando los valores generales de la organización se comparten con valor e intensidad, y entre mayor sea el número de miembros que acepten estos objetivos, mayor será el compromiso y por lo tanto se habla de una cultura sólida.

Dicha aceptación traerá como consecuencia mayor influencia de la misma sobre los empleados, lo que se mostrara como una total congruencia de su quehacer y lo que a su vez dará a los coordinadores la oportunidad de tener mayor control sobre el comportamiento de los empleados ya que todos estarán de acuerdo en mantener la armonía de la organización en general.

Cabe mencionar que en una empresa que se orienta al servicio y la satisfacción al cliente resulta más fácil conseguir un esquema de valores admitidos por la mayor parte del personal, existiendo una fuerte y única cultura organizacional.

Una cultura fuerte solo es lograda con mucho esfuerzo pero sobretodo la solidez que los creadores le den a la empresa, lo cual se verá reflejado en una menor rotación de empleados, ya que demuestra un acuerdo colectivo, dichas cualidades propician un clima de cohesión pero sobretodo armonía y permanencia dentro de la empresa.

Por otro lado, el termino de culturas débiles se refiere a aquellas que no poseen la solidez, fundamentación, pero sobretodo congruencia entre lo que son, lo que ofrecen y lo que sus trabajadores quieren, lo cual trae como consecuencia una discrepancia de metas y objetivos que fácilmente rompen el vínculo colaborador-empresa haciendo que sea más fácil que el empleado tome la decisión de salir de ella.

De la misma manera se relaciona con el servicio al cliente puesto que este tipo de culturas por lo regular no dan importancia a mejorar las relaciones entre los directivos y empleados fomentando la atención entre los mismos, lo que trae como consecuencia la falta de servicio a los clientes, lo que trae como consecuencias: tanto quejas, como disminución de ventas, despidos y en general un clima hostil dentro de la organización.

4.5 Visión, Misión y Objetivos.

Son tres herramientas que facilitan la conducción de las organizaciones y su relación íntima con el cliente. La visión está íntimamente relacionada con el futuro, la misión es lo que se debe hacer para cumplir el propósito de construcción que se deberá realizar poco a poco aun en situaciones adversas e inexistentes y los valores son la guía orientada a los proyectos, procesos y la práctica del trabajo.

La visión genera la misión de la organización, esta última se concreta con los valores que son acciones vividas por las personas que colaboran dentro de la institución.

Según (Cover, 1989) La visión es el elemento que permite a las personas de la organización ser profesionales y activas (proactivas) mostrando una iniciativa en sus actividades, sin embargo no solo se puede establecer de manera individual, ya que es necesario que valla de la mano con los valores que la ayuden a materializarse.

Estos tres elementos se elaboran en una línea recta establecida por los mismos trabajadores para una buena atención al sector público, ya que de esta manera los trabajadores se comprometen ya que reflejan su propia visión persona.

a) Visión.

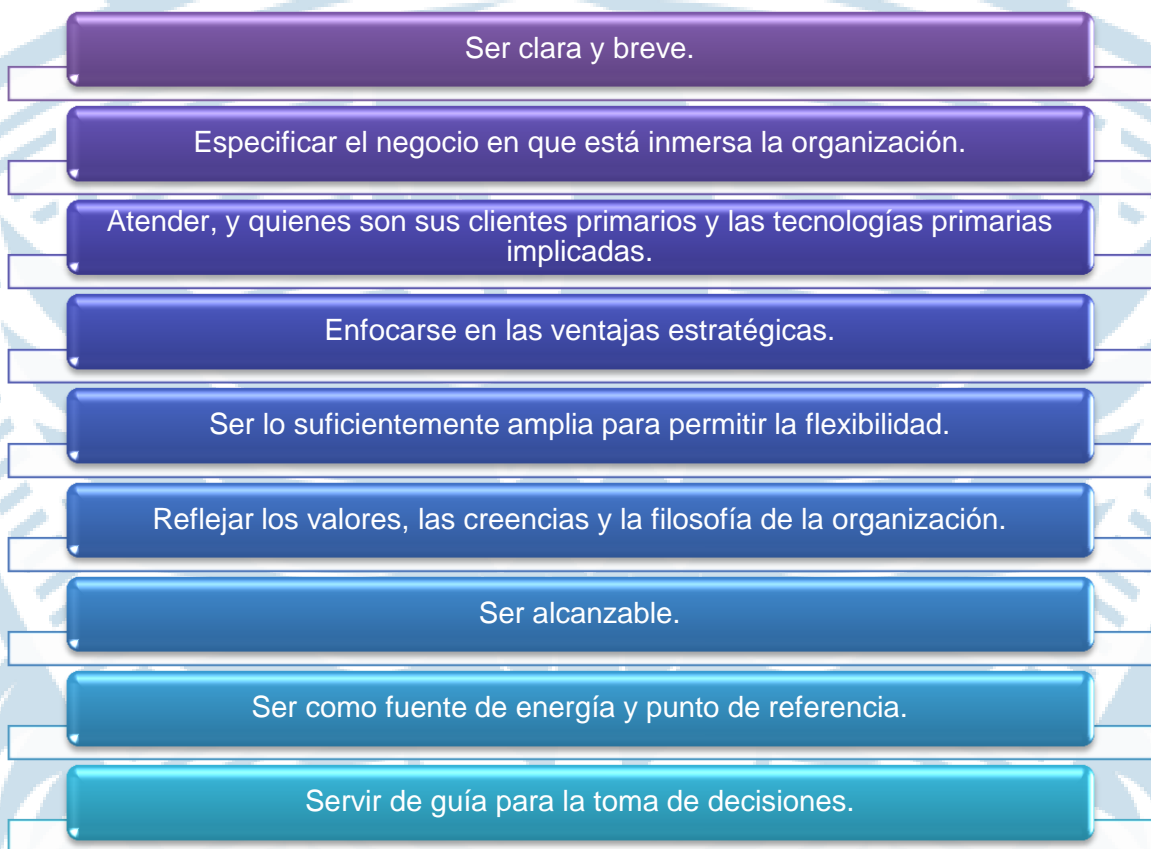
La visión según (Senge, 1990) debe de tener 5 etapas.



Figura 4.3

b) Misión.

Alejandro Valadez (1990) argumenta que la misión debe cumplir los siguientes criterios.



Cuadro 4.4

c) Objetivos.

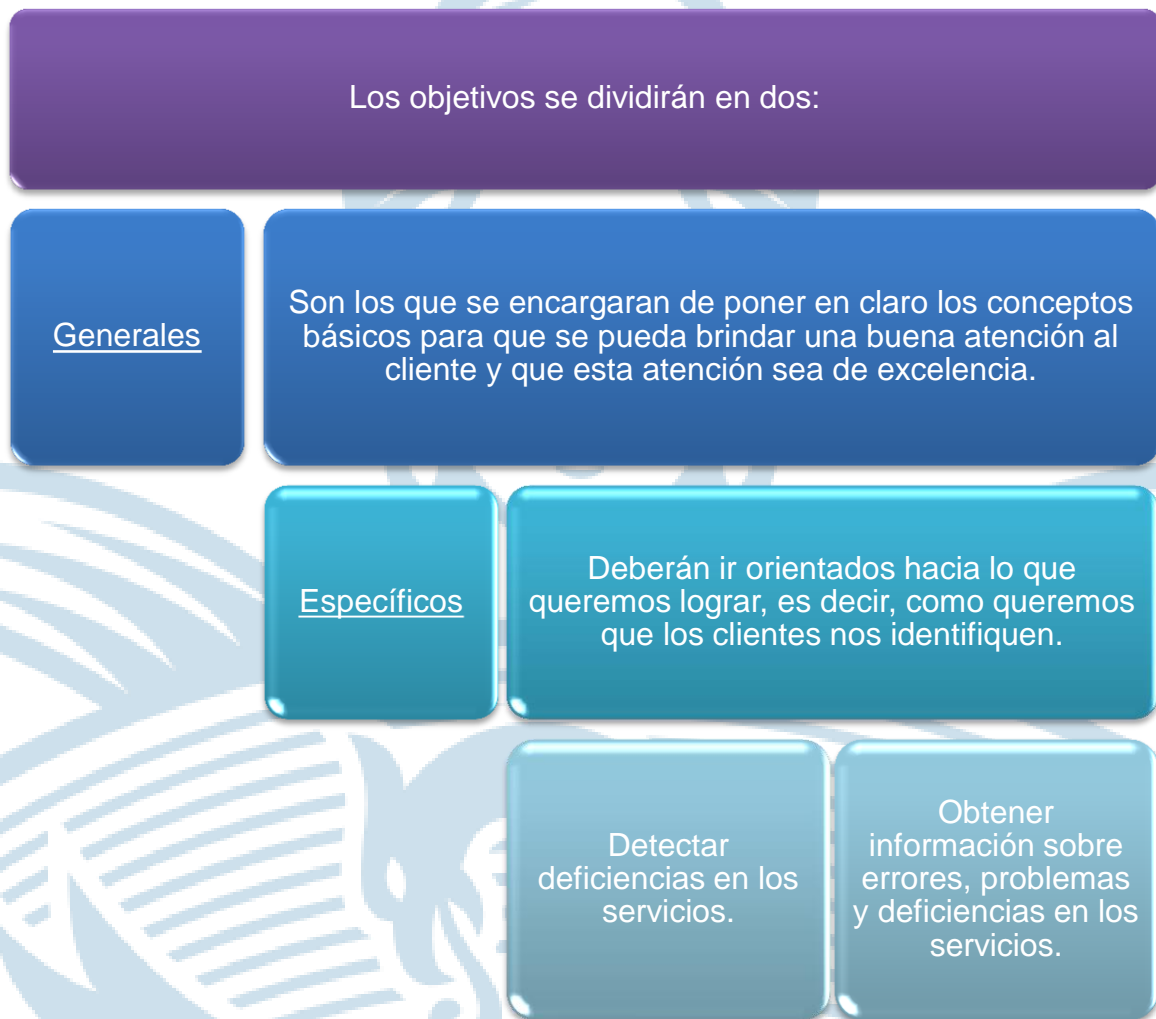


Figura 4.5

4.6 Aprendizaje de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional como ya ha sido mencionado con anterioridad, son un sistema de significados, valores, creencias, normas y demás sustentos que mantienen a la organización, la cual debe ser conocida, compartida y aplicada por cada uno de los miembros de la organización, la difusión es prioritaria para la supervivencia de la organización al compartir todo lo referente a la cultura

organización se permite identificar y sentirse identificado con la organización, este punto es crucial para el sistema (organización), el sentimiento de pertenencia se busca dentro en las empresas, si los clientes internos (empleados, y colaboradores) conocen y llevan a cabo los elementos de la cultura organizacional se verá reflejado en todos los ámbitos de la organización sobre todo en el servicio al cliente, favoreciendo así el prestigio de la organización, por lo cual es sumamente importante encontrar la manera adecuada para que nuestros empleados conozcan y sean capaces de aplicar la cultura organizacional que nos identifique como organización; como marcan (Davis & Newstrom, 1991) los primeros meses en los que un empleado se incorpora en la organización son vitales pues en este periodo los trabajadores están más dispuestos a adaptarse a la cultura organizacional, puesto que es el periodo en el cual quieren agradar y ser aceptados ya que desean familiarizarse con su nuevo ambiente laboral

4.7 Cómo Aprehenden la Cultura Organizacional los Empleados.

El transmitir la cultura organizacional que posee un sistema, es una meta que debe estar presente en cualquier sistema de elementos que posean la necesidad de atender un mercado donde el servicio es prioridad, para ello esto puede ser abordado de diversas maneras, dentro de las cuales destacan las siguientes: las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje como marca (Robbins & Judge, 2009) estos son medios por los cuales se puede hacer llegar la cultura organizacional a nuestros trabajadores de una manera adecuada y oportuna, haciendo así que esta sea aprendida y sea parte de todos los miembros del sistema, cada uno de estos medios serán expuestos a continuación para conocer cuál es que mejor se adecua a las necesidades de nuestra organización.

CONCLUSIONES.

A lo largo de la tesis lo más difícil fue, darme cuenta que estas simples actitudes las debemos de tener todos al tratar con cualquier persona, ya sea dentro de una organización o incluso algún familiar, el saber escuchar y poder ayudar a las personas debería ser una de las cosas primordiales que tenemos los seres humanos.

Es muy fácil investigar y decir lo que para mí escaso criterio es bueno o malo, cual es la mejor manera de tratar a un comprador insatisfecho o agradecer la preferencia de un cliente, como ya se vio estos dos no son lo mismo sin embargo es de suma importancia que sean tratados con todo el respeto que se merecen.

Esta pequeña recopilación e investigación me ayudo tanto en el aspecto personal como en el ámbito profesional, debido a que mi idea inicial fuera, investigar, recopilar y hacer una comparación de la cultura organizacional desde los empleados que están detrás del producto o servicio, así como de las personas que están al frente de la empresa, dando la cara y tratando con los usuarios.

Concluyendo que lo más importante para lograr una buena atención al cliente, un crecimiento humano, económico y social de la organización, lo primero que se debe hacer es:

- 1.- Hacer a los empleados parte de la organización.
- 2.- Que los compradores se vuelvan clientes,
- 3.- Que la mejor manera de darse a conocer es por la boca de los propios clientes.
- 4.- El aspecto humano es importante para solucionar problemas y dificultades.

Teniendo en cuenta todo lo anterior el departamento de atención al cliente, no solo trata directamente con el cliente, sino que al mismo tiempo deberá tener un trabajo

en conjunto con todas la áreas de la organización, estar enterado de todos los cambios que existen para poder dar soluciones claras y oportunas.

La detección de necesidades y medición de satisfacción del cliente dependerá en gran parte del trabajo y estructura que la organización tenga, con el fin de llevar el producto o servicio a fronteras desconocidas, la atención al cliente más allá de ser un departamento es una forma de vida dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Chievenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación. Segunda Edición*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Cover, S. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz*. Mexico: Paidós.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Livingston, B. (2009). *Pasión por la Excelencia en el Servicio*. Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Luthans, F., & Kreintner, R. (1999). *Modificación de la Conducta Organizacional*. Mexico: Trillas.
- Mendoza Núñez, A. (2005). *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo 5 ed.* Mexico: Trillas.
- Müller de la Lama, E. (2001). *Cultura de Calidad del Servicio*. Mexico: Trillas.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional 13ª Edición*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Siliceo Aguilar, A. (2012). *Capacitación y Desarrollo del Personal 4a. ed.* Mexico: Limusa.
- Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Zepeda Herrera, F. (1985). *Psicología Organizacional*. Pearson.

PAGINAS WEB

Copyright. (17 de Mayo de 2016). *Definicion.de* . Obtenido de <http://definicion.de/servicio/#ixzz48wFtbJwZ>

García, M. (11 de Junio de 2013). *prezzi*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <https://prezi.com/tgzgpcbo62ni/el-origen-la-evolucion-y-desarrollo-actual-del-servicio/>

Martinez, Mayra;. (08 de Noviembre de 2010). *Slide Share*. Recuperado el 22 de Abril de 2016, de Slide Share: <http://www.slideshare.net/May5210/cultura-filosofa-personalidad-organizacional>

Villamizar, F. (21 de Enero de 2012). *F&Y marketing*. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de <http://fymarketing.blogspot.mx/2012/01/servicio-al-cliente-una-fortaleza-o-una.html>

REVISTAS.

Crece Negocios. (30 de Diciembre de 2015). *CreceNegocios*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/como-manejar-las-quejas-o-reclamos-del-cliente/>

J Amado, R., & Diaz, G. (1979). *Regimen Juridico de Capacitación y Adiestramiento*. Mexico: Coparmex.

La Voz de Houston. (12 de Junio de 2013). Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-tcnicas-de-servicio-al-cliente-empleadas-en-la-prestacin-de-servicios-9750.html>

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Nueva York: Currency Doubleday.

UCEGA. (1979). *Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en Pequeñas y Medianas Empresas*. (Vol. Serie Tecnica No. 1). México: Popular de los Trabajadores.

ANEXOS.

Anexo B.

Encuesta de Satisfacción al Cliente

Como parte de nuestro trabajo hacia asegurar la total satisfacción de nuestros clientes, lo invitamos a tomar parte en nuestra breve Encuesta de Satisfacción al Cliente. Le agradecemos por usar nuestros servicios y esperamos que responda la encuesta con confianza.

¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro producto o servicio?

- Menos de un mes
- 1-12 meses
- 1-3 años
- Más de 3 años
- Nunca lo usé

¿Con qué frecuencia usa nuestro producto o servicio?

- Todos los días
- En promedio, 3 veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

¿Cuán satisfecho se encuentra con el producto o servicio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro producto o servicio?

- Calidad
- Precio
- Experiencia de compra
- Instalación o Primer uso
- Servicio al cliente

¿Qué lo decepcionó de nuestro producto o servicio?

- Calidad
- Precio
- Experiencia de compra
- Instalación o Primer uso
- Servicio al cliente

¿Qué es lo que le gusta de nuestro producto o servicio?

¿Qué es lo que no le gusta de nuestro producto o servicio?

Comparado con productos similares ofrecidos por otras compañías, ¿cómo considera nuestro producto o servicio?

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No sé

¿Usaría nuestro producto o servicio en el futuro?

- Definitivamente
- Probablemente
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

¿Recomendaría nuestro producto o servicio a otra gente?

- Definitivamente
- Probablemente
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no