

FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lida Murillo Moreno

EJE 2

Analicemos la situación

Introducción	3
La calidad implica	15
Características del servicio de calidad al cliente	16
Estructura organizacional como facilitador del servicio al cliente	22
Diseño de la estrategia servicio al cliente	24
Bibliografía	27

¿Qué criterios cualitativos debe tener en cuenta el profesional en administración de empresas para construir planes y programas relacionados con la obtención de la calidad y liderazgo en el servicio al cliente?

La construcción de un servicio al cliente de excelencia exige de estrategias que lo lleven a un mejoramiento continuo al identificar y definir aquellos momentos de contacto con el cliente que valoran y dan un nivel de satisfacción, una de ellas es el liderazgo en el servicio al cliente en virtud de que este a partir de los líderes se constituyen en el pilar que guía y dirige las organizaciones para que estas pueden tener una planeación, ejecución y control acorde a las necesidades del usuario.

Aunado a lo anteriormente mencionado, se debe adelantar una gestión de la calidad de tal forma que el cliente externo e interno sean vinculados en el mejoramiento del servicio, producto o prestación del servicio y con ello el usuario pueda percibir la calidad del mismo, siendo capaces de atraer y motivar a las personas para generar una lealtad, confianza y fidelidad que a la postre determinan la supervivencia de la empresa.

¡Continuemos!



Figura 1. Estrategia y liderazgo
Fuente: shutterstock/57574544962

Liderazgo



Una vez conceptualizado y contextualizado el servicio al cliente se debe incorporar un eje más a tener en cuenta en el camino del mejoramiento de la prestación del servicio como lo es la **cultura de servicio** en procura del beneficio del usuario y la organización, teniendo presente que la finalidad comunicar los principios organizacionales (visión, objetivos y estrategias), explicar cuál es el comportamiento que se espera tengan los empleados, analizar la pertinencia de las sugerencias y reclamos elevadas por los consumidores y por último formar al equipo de trabajo en los conceptos e importancia del servicio al cliente. Entendido lo anterior se debe analizar cómo y qué criterios se deben tener en cuenta para construir un liderazgo efectivo que permee a todo el personal de la empresa, considerando el contexto o ámbito donde las empresas y personas desarrollan sus actividades y en la que se ven cada más expuestos a acelerados y constantes cambios, producto mismo de la exigencia del cliente y el entorno que hacen que las directivas o el líder de la organización interactúan de manera más estrecha con su equipo de colaboradores en la gestión que se realiza para lograr niveles de satisfacción más altos y que redunden en los resultados obtenidos por la empresa derivados del ejercicio de sus actividad constante. Conduciendo a las empresas y su capital humano a pensar en el concepto que tienen sobre el liderazgo, la competitividad, la productividad, el servicio y la atención al cliente entre otros.



Cultura de servicio

La forma de pensar y hacer las cosas como estrategia útil a la gerencia de una organización.

Es claro que las acciones o planes emprendidos por las personas que hacen parte de la dirección de la empresa deben estar claramente articulados con los diferentes aspectos organizacionales como son: planeación, marketing, dirección, entre otros. Sino entender que estos están estrechamente ligados por factores como: el logro de los resultados en cada una de sus unidades de negocio, como por el talento humano que adelanta cada una de las actividades y que se ven reflejados de manera directa o indirecta en el desempeño de la organización en el tiempo.



Figura 2. Factores determinantes del liderazgo
Fuente: propia

En este sentido, la evolución de las organizaciones y su capital humano son el elemento que garantiza el funcionamiento organizacional, considerando el estudio del proceso administrativo, para ser encaminado en la dirección del capital humano al puntualizar en el análisis de la inteligencia emocional, el cómo se enfrentan y resuelven situaciones de adversidad y el liderazgo que ejerce en el cumplimiento de sus actividades en el ámbito donde practican.

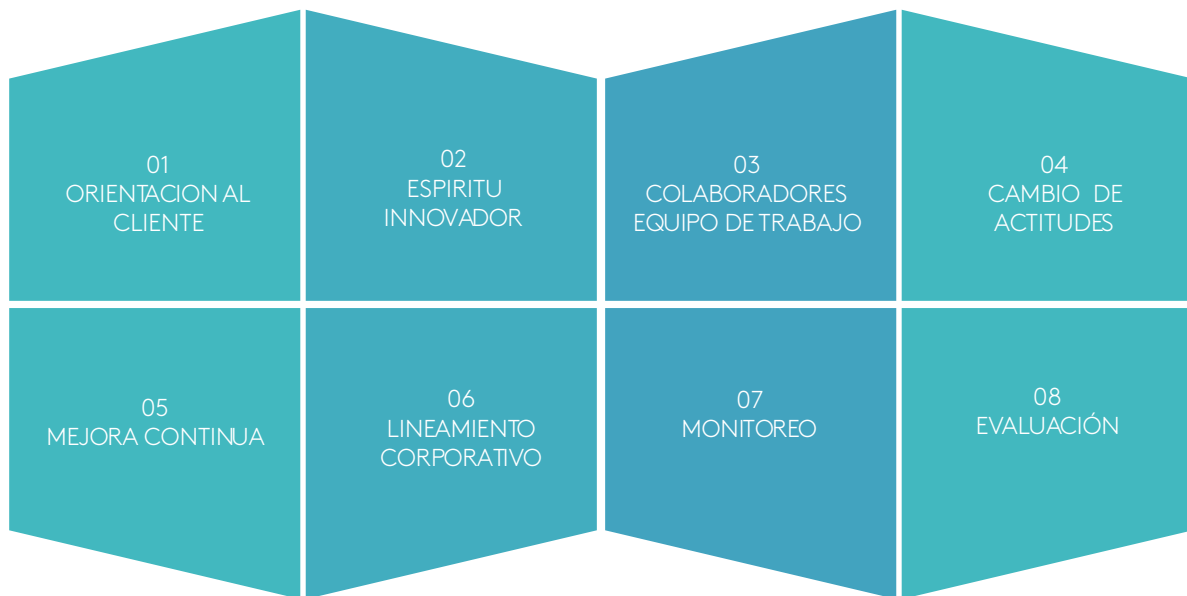


Figura 3. Cómo funciona la cultura de servicio
Fuente: propia

Expresado el contexto anterior se debe analizar el liderazgo de servicio inicialmente desde lo planteado por Greenleaf (1970) pues este pensaba que para ser líder primero debe ser un buen siervo y es un concepto que se concentra en los comportamientos de las personas, puntualizando en la importancia de que los líderes deben tener claridad respecto de las preocupaciones del talento humano al servicio de la organización, además de la disposición de estos para el desarrollo de sus actividades en post de los objetivos de la empresa, de igual manera se considera lo expresado por Blanchard (2007), ya que parte, de la premisa del liderazgo de servicio como instrumento fundamental de **productividad** en las organizaciones.

De allí, que el propósito del módulo en su segundo eje se concentre en el análisis del liderazgo de servicio como herramienta primordial en la **generación de valor** y de productividad en las organizaciones. En atención a este planteamiento se abordarán diferentes tópicos que darán



Productividad

Entendida como la calidad, la eficiencia, la innovación, la tecnología y los nuevos métodos de trabajo que se planteen como estrategia para la creación de cultura del servicio.

Generación de valor

Conjunto de actividades que realiza la empresa para aumentar el beneficio y satisfacción de las expectativas del cliente.

cuenta de la necesidad de cambiar y entender que la prestación del servicio al cliente es una función esencial en el logro de una cultura propia y de los objetivos corporativos a saber: los principios que hacen parte del servicio al cliente, la calidad del mismo, el enfoque de la organización al servicio al cliente, el diseño mismo de la estructura organizacional, los enfoques del servicio al cliente y por último el diseño de las estrategias que se diseñarán e implementarán como parte del compromiso adquirido por todos los colaboradores de una organización.



Instrucción

Los invitamos a revisar la infografía interactiva sobre los pasos para impulsar el liderazgo.



¡Reflexionemos!

Dicho lo anterior la problemática a analizar es ¿cuáles son los atributos que constituyen los planes y programas tendientes a la consecución del liderazgo en el servicio con calidad? Lo expresado se relaciona de manera directa con lo trazado por Blanchard (2007) cuando señala que: el liderazgo tiene dos partes, la visión y la ejecución, y precisamente la responsabilidad de desempeñar este papel visionario recae en el liderazgo jerárquico y en el líder de servicio.

En concordancia con lo anterior es claro que los colaboradores deben tener claro hacia dónde van, y el rol del líder debe estar enfocado en un **pensamiento al servicio**. Es en esta concepción surge el **liderazgo situacional** como un modelo de liderazgo de servicio, en el que el líder o directivo que tiene cargo el proceso acondiciona su estilo de liderazgo al de sus colaboradores de tal manera que se logre generar el cambio de comportamiento y actitud que se requiere para el mejoramiento del servicio al cliente.



Pensamiento al servicio

Ayudar a otras a conseguir las metas propuestas.

Liderazgo situacional

Modelo teórico que destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo.

Metas

Es el resultado que una empresa u organización planea y espera obtener.



Figura 4. Partes del liderazgo
Fuente: propia

A este punto les invitamos a consultar la lectura complementaria:



Lectura recomendada

***40 Años de la teoría del liderazgo situacional:
una revisión***

Emilio Sánchez Santa-Bárbara y Andrés Rodríguez Fernández

Otros autores como Palomo (2007) reseñan la inexistencia de un estilo único de liderazgo con resultados óptimos en todos los momentos en que se ha implementado, puesto que las circunstancias o momentos son variados y diferentes y por ende difieren y necesitan otros estilos de liderazgo. En todo caso el gerente o directivo que haya tenido resultados positivos es el único en capacidad de adoptar y adaptar un patrón de conducta al del resto de sus colaboradores y al entorno que esté vigente.

Ver documento estilos de liderazgo:



Lectura recomendada

Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia

Iliana Páez, Andrés Rincón, Margarita Astudillo
y Stella Bohórquez

También en referencia al liderazgo de servicio las empresas de mejores resultados son aquellas que aprovechan la energía y liderazgo de su talento humano, representado este en competencias que exaltan el querer hacer según Berry (2002), asevera que son cuatro competencias esenciales que deben desarrollar las personas comprometidas con el mismo:

- 1. Visión de servicio:** la dirección de la organización considera que el servicio y los líderes del mismo son convencidos de que la excelencia y la calidad son la mejor estrategia para competir en el ámbito global. Esta visión de servicio, de acuerdo con el autor evocado, asume tres columnas fundamentales:
 - a) El mercado es el público que busca un beneficio del producto y un servicio que no se encuentra en todos los lugares.
 - b) La gente gasta su dinero en los sitios en donde se siente a gusto.
 - c) Crear un lazo estrecho (fidelización y lealtad) con los clientes es una estrategia clave en el negocio.

2. **Crear en otros:** los líderes y las compañías orientadas al servicio deben creer en las capacidades y competencias que tienen y que poseen sus colaboradores en especial su líder para el logro de los objetivos de tal manera, que se logre el desarrollo e implantación de un programa o plan conducente a la obtención de resultados de excelencia. Considerando lo anterior se requiere de establecer un sistema de comunicación que sea multidireccional, con asignación de personal y dotación de las herramientas necesarias para la creación de una cultura del servicio además que contenga indicadores que permitan ejercer seguimiento y control en función de los planes implementados.
3. **Querer el trabajo:** las personas líderes del proceso de crear la cultura del servicio hacen lo que quieren, porque aman lo que hacen, son apasionados del tema y de la idea de servir a los demás motiva a los otros colaboradores a hacer y creer en lo que se hace y se quiere, esto conlleva a la fijación de metas de alta complejidad. Desarrollando en ellas habilidad para resolver problemas con prospectiva y asertividad. El querer lo que se hace, o la pasión por el trabajo hace que el líder muestre y enseñe su negocio y su forma de hacer las cosas fundamentado en la excelencia que requiere el servicio al cliente.
4. **Integridad:** las personas que encabezan los procesos de servicio al cliente deben actuar con rectitud, ecuanimidad, en consecuencia, con sus valores. Así como también mostrar la coherencia de los mismos con los usuarios finales.



Instrucción

A este punto les invitamos a revisar el recurso organizador gráfico sobre cómo generar una cultura del servicio.

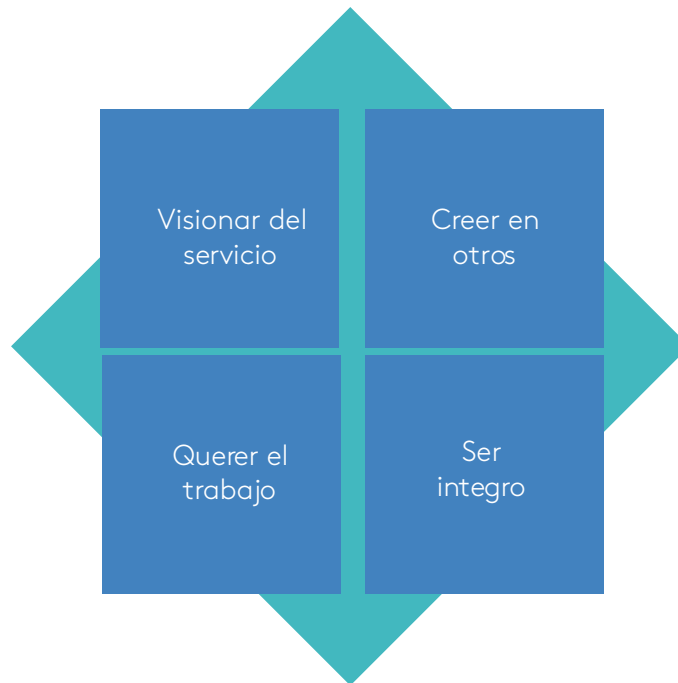


Figura 5. Competencias a desarrollar
Fuente: propia



¡Reflexionemos!

Esta es la historia de cuatro personajes de una organización que se llaman figurativamente:

Cada uno, Alguno, Cualquiera y Ninguno.

En alguna oportunidad, se tenía que realizar un trabajo importante y Cada uno estaba seguro de que Alguno lo haría.

Cualquiera pudo haberlo hecho, pero Ninguno lo hizo.

Alguno se disgustó por eso, ya que el trabajo era de Cada uno.

Cada uno pensó que Cualquiera podría hacerlo, pero Ninguno se dio cuenta de que Cada uno no lo haría (Prieto y Herrera, 2010, p. 13).

Mencionado lo anterior, es claro que es primordial conocer a los clientes y el rol de cada uno de ellos, es decir con quien tratamos, como lo estamos tratando, identificar su manera de actuar, de pensar y establecer su comportamiento de compras de tal forma que a partir de los datos obtenidos se fije una estrategia de servicio que tenga presente los lineamientos fundamentales que hacen parte del mismo; a saber:

Recordar todo el tiempo que el cliente es el que valora el servicio.
El cliente es quien determina la excelencia y por ende lo que necesita.
La empresa debe adquirir el compromiso con la cultura del servicio.
Gestionar la necesidad y expectativas del usuario final.
Conocimiento pleno de la organización, sus productos y servicios
Al cliente se le debe comprender y respetar.
El servicio debe estar permeado por factores de innovación.
La empresa debe contar con una normativa clara para realización de seguimiento.
Establecimiento de incentivo.
Se debe utilizar la tecnología adecuada para el apoyo de la prestación del servicio al cliente.

Tabla 1. Principios del servicio al cliente
Fuente: basado en Blanco, 2007, p. 19-21



¡Reflexionemos!

Entendidos cada uno de los principios que se deben considerar en el servicio al cliente es bueno cuestionarse respecto a:

1. ¿Qué tan importante es el servicio al cliente para mi empresa y colaboradores? Si la empresa conoce la importancia de un excelente servicio vale la pena preguntarse ¿Cuántos clientes tengo con malas o buenas experiencias?
2. ¿Está mi empresa aplicando estos principios? De ser la respuesta positiva ¿La aplicación qué estoy haciendo de ellos me da los resultados que busco?
3. ¿El servicio al cliente ayuda a la mejor atención al cliente?



Instrucción

Una vez llegados a este punto, los invitamos a realizar la actividad videopregunta.

Contestados los interrogantes y una vez entendido lo anterior se debe hablar de la calidad como la herramienta fundamental e inherente a la prestación del servicio al cliente y que esta no está únicamente relacionada con el soporte que se presta, sino que es una cultura que define la forma de trabajar y actuar de la organización, que nunca se debe dejar en segundo plano u olvidar, que el prestar importancia a las quejas y sugerencias del cliente son insumo primordial en la determinación del nivel de exigencia del usuario; lo que implica siempre tener presente “dar más”.

Las empresas deben gestionar cada día más el servicio al cliente a partir del buen trato, la confiabilidad, los tiempos de respuesta, los precios y por supuesto la innovación constante que genere el factor diferenciador o rasgo distintivo que permita posicionar la empresa en la mente del usuario final y a la vez su **fidelización**.

Lo anteriormente mencionado creará una actitud hacia la prestación de servicio con calidad y excelencia por parte de los colaboradores hacia los consumidores, obteniendo como resultado la superación de las expectativas de este frente a la prestación del servicio.

Por otro lado, es bueno tener presente que la lealtad del cliente se convierte en pieza clave para el rendimiento y compe-

titividad dejando claro que no solo basta con ofrecer un producto o servicio innovador, sino que se requiere de múltiples estrategias que deriven en una fidelización efectiva sustentada en la confianza del cliente hacia lo que como empresa se oferta y hace y que a la postre logren la retención del cliente antiguo y la consecución de nuevos clientes potenciales.

Lo anterior permite a las empresas crecer dentro de un mercado cada vez más agresivo y competitivo en el que la ausencia de servicio es cada vez más latente, también es bueno tener presente que la estrategia que se implemente en la búsqueda de la retención del cliente va en procura de mantener ingresos fijos en la organización que contribuyan en la sostenibilidad y supervivencia del negocio, al igual que el hecho de obtener información relevante que conceda la reorientación de las actividades según los requerimientos de los clientes y por ende el direccionamiento empresarial hacia la eficiencia, creando un vínculo real a partir de la propuesta de valor en su relación con el consumidor. Que con el tiempo se traducirá en posicionamiento de producto y/o servicio, recordación de la marca, rentabilidad y **valor empresarial**.



Fidelización

Estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas.

Valor empresarial

Es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa.



¡Reflexionemos!

Ahora preguntémonos ¿Qué buscarán las personas (clientes) **con las que trato?** Supone el inicio de un proceso de cultura de servicio al determinar que motiva la búsqueda de un producto o servicio, por parte del cliente y su satisfacción.

Entonces la calidad en el servicio supone varios factores simultáneos en busca de la satisfacción al cliente como lo muestra la figura:



Figura 6. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente
Fuente: Zeithaml y Bitner, 2002, p. 94

Entender y atender a cada uno de los aspectos esbozados en la figura implica que las organizaciones estén en la constante búsqueda de opciones o alternativas para satisfacer las exigencias expresadas por este. Es por ello que el servicio de calidad debe tener siempre presente que:

La calidad implica



¡Datos!

1. Que se requiere gestionar las necesidades del cliente.
2. Que el usuario es el único juez que emite valoración.
3. Que se debe dar cada día más.
4. Que no se puede prestar un servicio a medias.
5. Que se debe tener presente la competencia.

Mencionado lo anterior es fundamental entender que la calidad del servicio al cliente se entiende como una evaluación del logro de las metas u objetivos de dicho servicio, en otras palabras, si cumple con el propósito con el que se fijó e implementó. Por tal razón la calidad del servicio al cliente la define el consumidor partiendo de la satisfacción de sus expectativas y no el director o los colaboradores. Es decir, el cliente o consumidor final será en últimas quien determinen el nivel de calidad que tiene la prestación del servicio a partir del grado de satisfacción obtenido y la superación de las expectativas.

Teniendo el contexto anterior se precisa entender lo que significa la satisfacción del cliente para poder entender mejor el concepto de calidad en el servicio, la satisfacción se define por lo que el cliente tuvo que dejar de hacer tener (dinero o tiempo) o situación que antecede a la prestación del servicio, entonces esta se deduce como una respuesta emocional procedente de la comparación que el cliente hace del beneficio recibido en un momento determinado bajo un contexto específico.

Para dar claridad a lo mencionado, “imagina una entidad bancaria al medio día, sueles visitar el banco por la calidad del servicio y satisfacción que da. Tomas el turno, esperas que una atención a partir de un cordial saludo y en poco tiempo. La transacción se produce en el tiempo adecuado, con calidez y compromiso por parte del colaborador”.

El buen servicio habitual y la percepción de esta cambian puesto que la situación que antecede puede derivar en una ausencia de satisfacción por un factor personal como lo es el estado de ánimo que no te permitió regocijarse de la experiencia de servicio.

Entonces, es pertinente y claro el resultado que proviene de la prestación del servicio, si el usuario queda insatisfecho es altamente posible que hable mal de uno y replique de su mala experiencia a otros consumidores. Pero si el consumidor percibe un buen servicio y atención es probable que vuelva y también realice o refiera el producto o servicios a clientes potenciales.

Características del servicio de calidad al cliente

Acorde con Anierte (2013), la calidad en el servicio esta enmarcada por unas características particulares que deben ser lineamientos a seguir para cumplir con una correcta prestación del servicio a saber:



¡Reflexionemos!

Pero ¿qué sucede si al momento anterior de la operación bancaria en la oficina el jefe directo realiza un llamado de atención, que repercute en la salida tarde de la empresa para realizar la diligencia personal y de paso poco tiempo para almorzar?



¡Datos!

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

Por otro lado, Verdú (2013) hace referencia a las características relacionadas con la habilidad que deben tener los colaboradores y que son necesarias para un servicio al cliente con calidad.

- Formalidad.
- Iniciativa.
- Dominio.
- Disposición al servicio.
- Colaboración.
- La habilidad analítica entre otros.

La importancia de atender o contar con estos rasgos distintivos reside en que la calidad del servicio es hoy un elemento esencial en la decisión de compra de los clientes por variadas razones:

1. La competencia: la empresa cada vez tiene un portafolio de servicios más diversificado e implementar estrategias de atención con valor agregado.
2. Existe disponibilidad y multiplicidad de ofertas para un consumidor final cada vez más selectivo e informado.
3. Por qué el resultado final con que se valora la calidad depende del conocimiento que el cliente tenga sobre el producto o servicio, variando el nivel de exigencia.

Expresado lo anterior: se puede concluir que la calidad en el servicio al cliente es un

pilar fundamental para tener en cuenta si las organizaciones quieren permanecer en la mente de los consumidores.

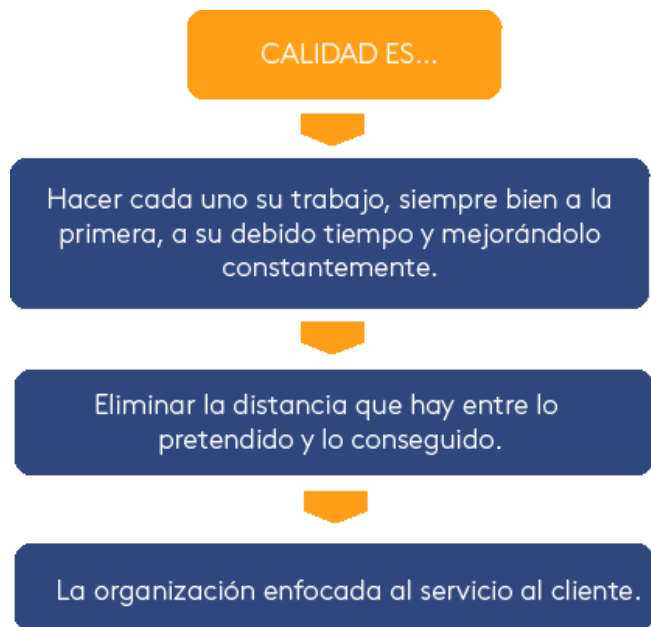


Figura 7.
Fuente: propia

En el ámbito de los negocios y el mercado de hoy están caracterizados por las innovaciones tecnológicas y la Internet posibilitando el apareamiento de nuevos esquemas de negocio, asentados en el entorno virtual, que utilizan las redes sociales como un sistema de comunicación para acercarse al usuario final planteando nuevos paradigmas que afectan el accionar de las empresas pues los clientes tienen mayor acceso a los canales de comunicación y por medio de ellos expresan de manera puntual y rápida la opinión o concepto que le merece un producto o servicio o la prestación del mismo. Esta situación particular ha conllevado a que el cliente se convierta en factor decisivo para la imagen de cualquier tipo de empresa.



Figura 8.
Fuente: shutterstock/367760624

Es por ello, que las organizaciones de hoy tienen la obligación permanente de desarrollar una cultura del servicio que involucra el esfuerzo de todos y cada uno de los colaboradores y en especial de los líderes y directivos que deben trabajar arduamente en la construcción y alineación de los valores que instruirán el servicio al cliente en toda la empresa.

La organización y los colaboradores deben tener claro, que hacer énfasis en el cliente, en su necesidad y percepciones es un reto que exige de todos mantener una actitud permanente de servir a los demás y de tiempo para construir una experiencia para el consumidor.

Implantar una cultura orientada al cliente involucra la creación de valores organizacionales que motiven a todos los empleados, que suscitan conductas y comportamientos encaminados en el cliente.

La confianza, la orientación a los resultados, el escuchar y valorar la opinión del cliente y así como la atención pronta a los requerimientos, son valores muy solicitados y tenidos en cuenta por el consumidor final y suponen el reto primordial del líder, puesto que este debe realizar los esfuerzos pertinentes para involucrar a los colaboradores y a la vez inculcar en ellos los valores diseñados por el gobierno y corporativos de la organización.



Figura 9.
Fuente: shutterstock/506819089

La coordinación que se logre entre los valores de la empresa y los personales, lo que dará la motivación e incentivo necesario para involucrar al personal de la empresa indistinto del cargo que ocupe, el nivel donde se encuentre o el área a que pertenezca en la vivencia de la cultura, permitiéndole crear una sólida posición frente a la competencia.

- Es fundamental que el personal empoderado del tema y directamente relacionado con el cliente asuma la responsabilidad de atender y prestar un servicio de excelencia y contar a la vez con un nivel de autonomía, competencias de liderazgo, y un grado alto de iniciativa para la toma de decisiones.
- Crear cultura y valor a la organización es un compromiso directamente re-

lacionado con la misión empresarial, las relaciones de esta con el cliente interno y externo, con los proveedores, con el medio ambiente y una fuerte preocupación de la organización por la selección y vinculación de personal capacitado y dispuesto a prestar un servicio de calidad, convencidos de los productos que ofrecen, del trabajo en equipo, y de su actitud positiva hacia las personas.

- Una cultura orientada al cliente provee de innumerables beneficios a las empresas, que dan como resultado el aumento de la rentabilidad, el volumen de ventas, mayores utilidades, más capacidad de inversión. Pero también el establecimiento de una relación cliente–empresa que perdure en el tiempo facilitando la estabilidad de la organización a través de la re-

tención de aquellos usuarios que son ideales para el negocio.

- Una empresa con cultura del servicio encauzada en el cliente da específica atención a los procesos de manera que estos faciliten y agilicen la prestación del servicio, de contestación expedita y de garantías para el consumidor. Entender que darle prioridad al proceso más que al producto en sí atraerá más clientes. Una empresa conducente al cliente logrará un grado tal de sensibilidad al igual que capacidad de escucha que puede anticiparse a los requerimientos de

los usuarios e ir un paso delante de la competencia.

Pero los procesos, los productos y los servicios por sí solo no conseguirán la excelencia en el servicio si estos no van acompañados de un sistema de retroalimentación, apalancado en la tecnología que facilite el análisis e interpretación de las diferentes variables que permitirán dar respuesta pronta a las exigencias del mercado mismo.

Lea artículo *El concepto de cliente interno en la organización* y por ende vale la pena afirmar que:

Los consumidores asimilan información diariamente y como resultado se modifican sus gustos, percepciones y nivel de satisfacción. Entonces si el cliente cambia la organización debe cambiar.



Figura 10.
Fuente: shutterstock/283065242

Entendido lo anterior, se explica que el cliente debe interactuar de modo permanente y directo con los procesos sustantivos de la organización, para hacer a la estructura organizacional flexible, de tal manera que cada persona que hace parte de la unidad de negocio se adapte a las nuevas condiciones planteadas por el consumidor. En otras palabras, cada día se debe revisar cómo se trata al cliente y por ende modificar la forma o las estrategias implementadas diariamente al momento de atender un requerimiento, sugerencia, gusto o deseo.

Por lo anterior es de entenderse que, si el cliente cambió, el trabajo de la empresa debe cambiar, porque de no hacerlo no se logrará la retención del mismo y peor aún no se captará al público potencial, por la obsolescencia que se mostrará para atender al cliente y prestar un servicio de calidad.

Uno de los errores más comunes en el enfoque de la organización hacia la cultura del servicio al cliente es pretender que la planeación estratégica diseñada y pensada solo para la alta gerencia funcione sin la existencia de la comunicación hacia el colaborador, puesto que lo que el cliente realmente valora de la empresa es lo que hace el colaborar en el momento de la prestación del servicio.

Otro está planteado desde la estructura misma. Pues los esquemas funcionales existentes no fueron concebidos para servir al cliente sino a los directivos para el ejercicio del control.

Las falencias esbozadas suponen una reflexión para el rediseño de los esquemas organizacionales estáticos hacia la migración de estructuras dinámicas que le permitan adaptarse a cualquier variación o señal del entorno. “Estructura por procesos” que formule y vislumbre los procesos, las áreas de competencia, los niveles de responsabilidad y el personal asignado.

Este enfoque contempla según Pérez (1996) en su libro **Gestión por procesos**, reingeniería y mejora de los procesos de la empresa que este tipo de estructuras debe tener:

- Procesos de valor añadido.
- Responsables de los procesos.
- Autonomía y autocontrol.
- Flexibilidad, cambio y organización.
- Ser parte del trabajo de todos.
- Información compartida.
- Coordinación de equipo de trabajo.
- Mando por excepción.
- Eficiencia: competitividad.
- Tareas claras.
- Alcance.



Estructura por procesos

Conjunto de actividades para dirigir y controlar los procesos de la empresa.

En conclusión, es preciso pensar en el diseño de organizaciones con este tipo de enfoque y pensada para responder a los movimientos del mercado, “**empresa inteligente**” que deje atrás la organización piramidal.



Empresa inteligente

Empresa que cohabitan entre la estructura funcional y la operativa.

Estructura organizacional como facilitador del servicio al cliente

Las estructuras son el factor clave para las empresas que quieran competir en el mercado actual. Es por ello, por lo que es necesario entender el concepto de organización como un conjunto de cargos cuyas normas y reglas debe ser atendida por todo el personal, esto en respuesta a que los mundos de los negocios requieren de líderes capaces de canalizar los esfuerzos del talento humano con actitudes que incluyan la responsabilidad, la autoridad y la delegación con la finalidad de crear confianza y un lenguaje claro y sencillo. Puesto que las empresas que manejen estas labores verán reflejados en los aumentos de la productividad y rentabilidad.

De otro lado, se debe entender la importancia que tiene el diseño de la estructura para la consecución de la misión de la empresa, pues esta busca puntualmente atender a la necesidad de resolver y definir puntos específicos como son:

- Establecer las áreas funcionales especializadas de cada organización para atender a los procesos de control, delegación y asignación de responsabilidad.
- Definir la labor a desempeñar por cada persona, descripción de funciones y perfiles de puestos.
- Disponer y coordinar los recursos disponibles.

- Orientar el trabajo al interior de la empresa para evitar la duplicidad de labores y lograr la efectividad.
- Estructurar las funciones y actividades organizacionales.

Entonces definir la estructura organizacional significa llevar a la empresa a ser mejor a través de un diseño definido, con asignaciones de tareas y responsables que responde a un grupo de actividades establecidas según el área funcional, pero que en su conjunto requiere de total coordinación e integración para ser enfocada en la prestación del servicio y generación de una cultura que lleve a la empresa a alcanzar mayores y mejores estándares en todos los procesos con el fin de fidelizar al cliente y por ende tener la posibilidad de realizar apertura o ampliación de mercados con nuevos clientes potenciales resultado de las estrategias puestas en marcha. A partir de allí se pueden estudiar y analizar también modelos de prestación del servicio al cliente como lo es la pirámide invertida.

Al hablar de organizaciones estas se dibujan y enseñan en forma de pirámide, pero al especificar sobre empresas de servicio varios autores proponen invertirla, de forma tal que los colaboradores que están en contacto directos con los clientes todos los días, son los responsables de asegurar la satisfacción del cliente y por ende el

regreso de estos a través de las compras continuas, según esta óptica toda la organización debería volcar sus esfuerzos hacia el personal de contacto, brindándole todo el soporte y apoyo necesario para la mejor prestación del servicio para generar suficientes usuarios satisfechos. Dicho esto, los colaboradores de contacto directo pasan a ser las personas más importantes para la organización y los trabajadores y demás áreas funcionales estar al servicio de los primeros.

Existen otras razones que sustentan la pirámide invertida como un modelo de servicio al cliente como son:

- La participación del cliente en la prestación (producción del servicio).
- El comportamiento o la predisposición del usuario.
- La supeditación del cliente a la satisfacción experimentada con el servicio recibido.

Para aclarar lo expuesto se parte del hecho de que si las cosas salieron bien para el cliente este colabora y extiende una conducta de agrado por el servicio y satisfacción, pero si se da el caso contrario, el cliente no suele colaborar, exige más, adopta una conducta negativa que dificulta la prestación del servicio que a la postre trae como consecuencia la insatisfacción parcial o total que deteriora el nivel o la calidad propia del servicio afectando la imagen de la organización.

Contextualizado lo anterior vale la pena preguntarse y responder planteamientos en busca de respuestas puntuales sobre lo que la organización busca en post de su cultura de servicio atendiendo a requeri-

mientos de estructuras organizacionales cambiantes y modelos como:

1. ¿Una organización es capaz de lograr la excelencia con una conducta repetitiva y viciosa?
2. ¿Cuántos errores soporta un cliente en la prestación del servicio antes de cambiar su conducta?
3. ¿Cómo desde la totalidad de la organización perpetuo una conducta y comportamiento benéfico y positivo para la organización?

Desde esta perspectiva vale la pena diseñar, plantear e implementar modelos de servicio al cliente para asegurar los resultados exigidos por el consumidor en cualquier área de contacto. En donde este último no se viera forzado a aguantar muchos errores que lo lleven a comportamientos negativos.

Es por ello, que se requiere del diseño de estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente.

Diseño de la estrategia servicio al cliente

Como se ha venido planteando desde el inicio del módulo el servicio al cliente es una arista muy importante en el buen funcionamiento de todo tipo de empresa pues su finalidad está obtener fidelidad y estima por parte del cliente buscando con ello conservar al consumidor en el tiempo, una estrategia que se implemente debe poder lograr un incremento en la venta de la empresa derivado de la satisfacción y aumento de las compras. Es por ello, que las organizaciones procuran generar estrategias que se alinean a los objetivos corporativos.

Examinada la información respecto al servicio al cliente y lo que simboliza una estrategia desde la concepción de Mitzberg, Quinn y Voger (1997) como el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia lógica de las acciones a desarrollar para obtener un resultado.

Una estrategia bien pensada asiste a poner orden y asignar los recursos acordes a los hallazgos encontrados con el objetivo de volver favorable una situación planteada. Así como, prever circunstancias futuras causadas por los cambios en el entorno.

Acorde a lo anterior es la empresa quien decide qué estrategias aplicar según los resultados que deseen obtener, es decir, retención de clientes, si es ampliación o mayor cobertura de mercados, fidelización, captación de nuevos clientes, incremento de la satisfacción del consumidor entre otros.

Entre las estrategias de mayor uso se encuentra los programas de fidelización del cliente entendido como acción que se adelanta por parte de la empresa con la finalidad de mantener al comprador por voluntad propia, satisfecho y sus expectativas atendidas. Para la implementación de esta estrategia se pueden utilizar programas relacionados con acumulación de puntos conocidos como programa de lealtad. Tal es el caso de las tarjetas emitidas por empresas como Avianca y su *Lifemile*, o simplemente acumulación de estos por medio de compras realizadas en los diferentes establecimientos y se cargan con el número de cédula. Ejemplo: Éxito, Jumbo y Juan Valdez.

También se encuentra la estrategia de *e-mail marketing*, que utiliza como canal de comunicación en Internet y como herramienta para transmitir la información, el correo electrónico, dando a conocer estos datos a través del mensaje electrónico logra captar o retener clientes al realizar personalización del servicio. Bajo este mismo esquema se encuentra la conocida como social media o redes sociales que ofrecen a las empresas la oportunidad de hacer un **marketing relacional** directo con el cliente que está catalogado como fiel, esta estrategia se apoya o soporta en las redes sociales para dar a conocer la marca y las características de producto o servicio logrando que las personas que lo lean o vean, hablen de él e interactúen compartiendo la información adquirida.

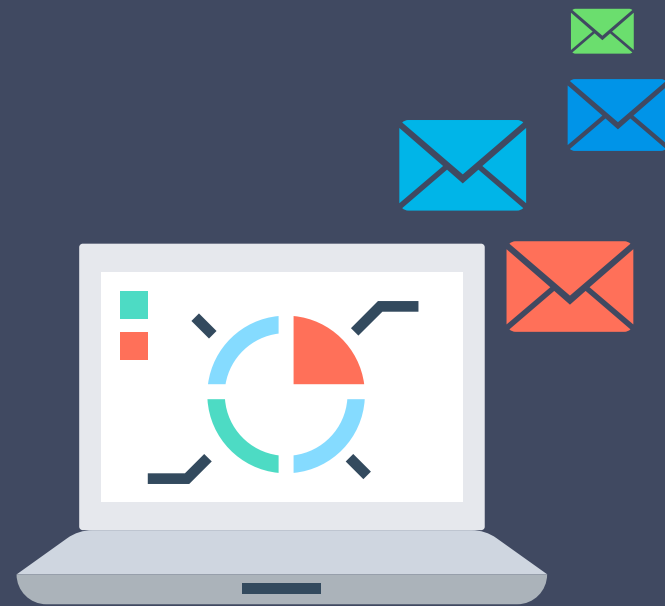


Figura 11.
Fuente: propia

Otra estrategia válida para la obtención de la lealtad del cliente, se plantea a partir del seguimiento del intercambio por medio un sistema de retroalimentación que busca saber cuál fue el nivel de satisfacción obtenido por el consumidor en la experiencia de compra de un producto o servicio o por la prestación del mismo.

Cuando se habla de estrategias de fidelización se debe tener claro que existen diferentes tipos de programas puesto que como tal buscan la personalización del servicio atendiendo a los hábitos del consumidor y por ende se deben fundamentar en los siguientes aspectos:

- Marca.
- Producto.
- Precio y acciones promocionales.
- **Venta cruzada.**
- Responsabilidad social corporativa.



Marketing relacional

Concepto que busca la satisfacción total a largo plazo de los clientes fomentando las buenas relaciones entre empresa-cliente.

Venta cruzada

Táctica para vender productos que complementen el producto inicial comprado.

Dentro del mismo esquema se encuentran las estrategias adelantadas por las organizaciones para realizar nueva captación de clientes. Para su puesta en marcha utilizan programas como: **Inbound/outbound marketing**. La primera hace referencia aquellas interacciones con el cliente que dan como resultado iniciativas valiosas por parte de ellos hacia las empresas (buzón de sugerencias), las segundas son acciones de marketing encaminadas a llamar la atención de los usuarios a través de obsequiar muestras de productos o probar un servicio. El objetivo básico es poder cerrar la venta haciendo que el consumidor compre lo que probó.

También la empresa puede hacer uso de descuentos que consisten en la creación de ofertas especiales para los primeros usuarios. Ejemplo de ello es la emisión de cupones o bonos de descuento. Otra técnica sumada a la anterior es la estrategia de retoma de productos o comprar los pro-

ductos viejos recibidos en parte de pago para adquisición de un nuevo producto.

En la misma línea se encuentra la estrategia de capacitación que consiste en ofrecer a las grandes empresas o potenciales usuarios servicios de formación gratuitos para mostrar un producto creando la necesidad de compra del mismo; ejemplo: software de contabilidad.

Por último, pero no menos importante se encuentra el programa de dar más por el mismo precio. Esta estrategia busca ofrecer al consumidor final un servicio o producto adicional por el precio inicialmente pagado. Como resultado de estas campañas de captación y fidelización las empresas pueden no cobrar por el transporte de la persona o por la realización de la compra, también se puede ampliar el gramaje del producto, obsequiar una unidad extra del mismo o un producto complementario.

En conclusión, las empresas en la actualidad cuentan con múltiples herramientas para adelantar las estrategias fijadas, de acuerdo con los objetivos planteados dando como resultado la captación, retención, mantenimiento y fidelización del cliente en procura de crear sustentabilidad para la empresa en el tiempo y que estas se traduzcan en el aumento de la rentabilidad, utilidad, productividad y competitividad de la empresa en el mercado global.



Instrucción

Para finalizar invitamos a realizar la actividad de aprendizaje prueba objetiva.

Albarrán, M., Pelekais, C., y Aguirre, R. (2004). *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 315 – 326.

Aniorte, N. (2013). *Servicios de calidad*. Recuperado de http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm

Blanco, A. (2007). *Atención al cliente*. España: Editorial Pirámide.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo del más alto nivel*. Colombia: Editorial Norma.

Mitzberg, H., Quinn, J., y Voger, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.

Editorial Elearning. (2013). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vértice.

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22-43.

Pérez, J. (1996). *Gestión por procesos – reingeniería y mejora de los procesos de empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. Madrid, España: Esic Editorial.

Prieto, E., y Herrera, J. (2010). *Gerencia del servicio la clave para ganar todos*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.

Verdú, C. (2013). *13 características personales para el éxito en la atención al cliente*. Recuperado de <https://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Zeithaml, V. Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. México: Edición. Mc Graw Hill.

