UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BÉLLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA CARGILL DE VENEZUELA.

Autor:
Ing. Agustín De Freitas Caires

Profesor Asesor:
María Elena Hoffmann Kidon

Caracas, abril de 2003

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	**5**
IDENTIFICACIÓN	**10**
Empresa en estudio	**10**
Visión y misión de Cargill de Venezuela	**11**
Visión, misión y valores del CITS	**11**
Antecedentes	**12**
Resultado del diagnostico	**14**
PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN	**20**
Objetivo general	**20**
Objetivos específicos	**20**
Alcance	**21**
METODOLOGÍA	**24**
Modelo de aprendizaje vivencial	**24**
Modelo de Aprendizaje de Kolb	**25**
Fase 1: Planificación	**27**
Fase 2: Levantamiento de información	**28**
Fase 3: Elaboración del taller	**30**
Fase 4: Implementación del taller	**32**
Fase 5: Presentación de resultados	**37**
MARCO TEÓRICO	**40**
Servicio	**40**

El servicio "Ayúdeme" **42**

El servicio "Repárelo" **43**

El servicio de "Valor Agregado" **45**

Clasificación del servicio **47**

Alcance del servicio **50**

Características de los servicios **51**

El cliente **53**

La Importancia del cliente **55**

Caracterización del cliente **57**

Expectativas del cliente **58**

Superar las expectativas **62**

Calidad **65**

Dimensiones de la calidad **66**

Medida de la calidad de servicio **69**

Medida de la calidad de servicio por la empresa **75**

El Libro de estilo del servicio al cliente **80**

Características de las organizaciones excelentes **81**

La excelencia en el servicio **83**

RESULTADOS OBTENIDOS **86**

CONCLUSIONES **89**

REFEENCIAS BIBLIOGRAFICAS **92**

ANEXOS **93**

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de un proceso de intervención en el área de la cultura de servicio y atención al cliente, efectuado al departamento de Informática y Tecnología de la empresa Cargill de Venezuela, conocido como CITS (acrónimo en ingles de Customer Information and Technology Services).

La necesidad o justificación de este proceso de intervención viene dada por las nuevas directrices de la empresa trazadas mundialmente, y muy específicamente en el ámbito de la región de Latinoamérica donde se pretende cambiar los comportamientos claves del personal por nuevos comportamientos que se orienten a un mayor conocimiento y entendimiento de las necesidades de los clientes.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final por cuanto el tratamiento efectivo al cliente ha sido y es una de las herramientas principales para que la organización perdure en el tiempo. Por lo tanto, cualquier producto o servicio ofrecido por la organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que lo conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacerlos, implicando algo más que escuchar las quejas, cambiar un servicio y ofrecer una sonrisa.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias del CITS en la región se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar la organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendida. Esta iniciativa global ha sido incorporada a su misión, visión y principios básicos, así como la calidad y excelencia.

Se han definido tres valores fundamentales para el departamento de Informática y Tecnología los cuales nombro a continuación:

- Informática y Tecnología es negocio.
- Lo hacemos bien o no lo hacemos.
- Cada miembro de Informática y Tecnología es responsable del servicio al cliente.

El valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor mediante la reducción de restricciones en tanto sea posible. Es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen tanto a la empresa como a la sociedad.

De tal manera, éstos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad al momento de la atención al cliente, puede surgir en la organización el alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial. Surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de sus empleados.

Basados en esta necesidad presentada por la empresa, en el fundamento del tercer principio definido por el CITS y en la posibilidad que de este estudio se puedan obtener aportes a la efectividad operacional de la organización, se ha considerado oportuno orientar la intervención hacia una evaluación de los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo. Este trabajo de investigación se materializa en la elaboración de un taller de fortalecimiento del servicio y atención al cliente el cual esta sustentado en las recomendaciones de un proceso anterior de diagnostico.

La estructuración de este documento consta de una presentación detallada de la organización objeto de estudio, en este caso, Cargill de Venezuela y su departamento de

Informática y Tecnología. Luego se realiza un resumen de los antecedentes o diagnósticos resaltando los resultados más importantes y justificando la necesidad de intervenir en la cultura de servicio y atención al cliente, y posteriormente, se plantean los objetivos tanto generales como específicos y se determina el alcance del estudio, se presenta el marco teórico en el que se sustentó la intervención, el cual esta enfocado en los conceptos de servicio y atención al cliente, calidad y mejora continua.

En los capítulos siguientes, se hace una descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo la intervención. La metodología utilizada estuvo dirigida a obtener cambios de comportamiento haciendo énfasis en la modificación o cambios a través de técnicas de aprendizaje y dinámicas de grupo. Se elaboró un plan de acción que estuvo dividido en etapas que van desde la planificación hasta la ejecución, el proceso de elaboración del plan de acción fue trazado y elaborado conjuntamente con la empresa. Por último, se presentan los resultados obtenidos de la implementación del proceso de intervención, así como las consiguientes recomendaciones.

IDENTIFICACIÓN

IDENTIFICACIÓN

Empresa en estudio

Cargill de Venezuela es una empresa extranjera que incursionó en nuestro país hace aproximadamente 16 años y desde entonces se dedica a la producción y distribución de productos de consumo masivo y uso industrial. Durante este largo período se ha hecho de varias marcas de reconocido prestigio en el país que la han convertido en una de las principales empresas distribuidoras de alimentos.

Cargill de Venezuela actualmente produce y distribuye las marcas Milani, Mi Mesa, Ronco, Fiorentina, Vatel, Deleite, Branca, Los Tres Cochinitos, Flor de Guayana, Gold Medal, Santa Ana, Dogui y Gati entre otras. Todas estas marcas abarcan mercados de interés tales como; harinas de trigo, harina de maíz, aceite, arroz, pastas, azúcar, café, sal, alimentos para mascotas y alimentos para engorde animal.

Esta empresa de capital extranjero a través de los años se ha caracterizado por mantener una imagen de bajo perfil, además de ser muy conservadora a la hora de la toma de decisiones para afrontar los nuevos retos. Un factor clave en el comportamiento esperado de los empleados a cualquier nivel de la organización es el cumplimiento del código de ética en la conducción de los negocios, de la palabra empeñada y de las leyes.

Actualmente esta empresa atraviesa varias iniciativas de cambio organizacional. En el ámbito mundial existe un plan estratégico llamado "Intención Estrategia" que consiste en desarrollar los nuevos comportamientos requeridos para el personal que labora en la empresa y sus filiales. Paralelamente en el ámbito regional (Latinoamérica) existe un proceso de reingeniería llamado "CLARITI" que se traduce en un proceso de transformación e integración de la región latinoamericana.

Desde aproximadamente 3 años el CITS (acrónimo en ingles de Customer Information and Technology Services) sufrió un proceso de cambio y paso de una estructura local centralizada a una estructura regional distribuida en centros de experticias; igualmente, con estos cambios se decidió revisar y redactar una nueva misión, visión y principios básicos alineados a la nueva estructura regional y que respondiese a los nuevos retos y tendencias que estaban sacudiendo al mundo empresarial y al mercado. A raíz de esta decisión el CITS asumió su necesidad de desarrollar una cultura de servicio orientada en la busca de la calidad y excelencia.

Visión y misión de Cargill de Venezuela

Visión: Elevar los estándares de vida del mundo ofreciendo mayor valor a los productores y consumidores, siendo responsables con la comunidad y el medio ambiente.

Misión: Para el año 2010, Cargill de Venezuela será reconocida como la empresa líder en el país en proveer a sus clientes, soluciones que les permitan ser exitosos en sus negocios.

Visión, misión y valores del CITS

Visión: CITS será reconocido como un equipo de alta rendimiento, clave en el éxito de Cargill, por su aporte en innovación tecnológica y su actuación como agente de cambio.

Misión: Crear valor a nuestros negocios integrando conocimientos y tecnologías que contribuyan de manera efectiva a los objetivos de Cargill, en un ambiente que propicie el desarrollo profesional y personal de nuestra gente.

Valores:

- CITS es negocio.
- Lo hacemos bien o no lo hacemos.
- Cada miembro de CITS es responsable del servicio al cliente.

Antecedentes

La necesidad sentida durante el proceso de diagnostico es que existe una alta preocupación porque el servicio que presta el CITS a sus usuarios o clientes internos se ha visto desmejorado sustancialmente después de la reestructuración que se efectuó en el

área. El servicio que antes se prestaba en forma local y centralizada después de la reestructuración se presta de forma regional y distribuida.

Las desmejoras que se evidencian en la prestación del servicio se reflejan en:

- Incremento de los costos de desarrollo y mantenimiento de las soluciones computacionales.
- Incumplimiento y atraso de las fechas acordadas.
- Baja calidad de los productos.
- Dificultad para el trabajo en equipos interdisciplinarios.
- Complicada administración y asignación de los recursos físicos, financieros y humanos.

Todo lo anteriormente mencionado a afectado negativamente la percepción de los usuarios o clientes internos y ha terminado produciendo una fuertemente insatisfacción en ellos por el servicio recibido de parte del CITS.

El cliente manifestó que la insatisfacción de los usuarios finales (clientes internos) se debe a la nueva estructura organizacional del CITS, la cual no responde ni se adapta a las necesidades locales. El cliente considera que se debería plantear una nueva estructura que sin dejar de ser regional maneje la asignación de los recursos bajo el criterio de la localidad y no bajo el criterio de la experticia. Por otro lado el cliente expresa que la nueva estructura también presenta puntos positivos como han sido el intercambio y transferencia de conocimientos y tecnología de otras localidades.

La necesidad que se pudo detectar como consultor de DO, después de sostener la entrevista con el cliente, es que el problema planteado por el cliente se refiere a un problema de cultura de servicio y la disposición hacia la calidad y excelencia en la atención al cliente, y no precisamente a un problema de estructura organizacional producto de la regionalización del CITS. También se pudo detectar cierta resistencia al cambio y contrastes de preferencia entre las diferentes culturas organizacionales que aporta cada país de la región de Latinoamérica derivadas del proceso de regionalización e integración.

Resultado del diagnostico

Durante el proceso de diagnostico se realizaron una serie de entrevistas y encuestas estructuradas además de la recolección de datos estadísticos tomados del sistema REMEDY – Software que registra y maneja todos los requerimientos y soportes de los usuarios finales al CITS - referente a la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado por las unidades solucionadoras del CITS.

De la recolección de estos datos y su procesamiento se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- 24% de los clientes manifestaron no estar satisfechos con el servicio recibido en función de tiempo y calidad.

- El cliente mayormente manifestó estar insatisfecho por los tiempos de respuestas que por la calidad del servicio recibido.
- Se detecto que varios de los clientes manifestaron no estar de acuerdo con el tiempo de respuesta a un servicio a pesar que este fue realizado dentro de los tiempos negociados en el acuerdo de nivel de servicio (SLA).
- Se detectaron patrones de recurrencia en los problemas de calidad reportados por los clientes en las encuestas de satisfacción.
- Los clientes finales reportan un alto número de problemas que se presentaron una vez que recibieron un servicio o soporte de un personal de IT.
- Los resultados obtenidos por las encuestas de satisfacción por servicios requeridos al Help Desk son muy similares a los obtenidos en el proyecto de métrica para el período 2000-2001 que fue del 70%.

Durante el proceso de diagnóstico las conclusiones fueron las siguientes:

- Se identifico que las expectativas de los usuarios con respecto al tiempo de respuesta por servicios requeridos a IT difieren de los tiempos estipulados en el Nivel de Acuerdo de Servicio -SLA acrónimo en ingles de Service Level Agreement-, igualmente se detectó que los usuarios desconocen este documento y por ende los tiempos de respuesta establecidos.
- A raíz de los cambios en la estructura de IT se detectaron surgimientos de conflictos internos que han sido incluso percibidos por el área de negocio; en consecuencia la imagen de IT se ha visto desmejorada ante el cliente y además la

coordinación del trabajo en equipo se ha dificultado afectando la fluidez del servicio prestado.

- Durante el proceso de reestructuración de IT La resistencia al cambio se acentuó al no involucrar masivamente al personal afectado, la comunicación de los cambios no fue oportuna, clara ni precisa y adicionalmente no se acompaño con la capacitación adecuada del personal para llevar a cabo las tareas que requería la nueva estructura. Todo esto aumento la incertidumbre del personal mermando así el rendimiento y calidad del mismo.
- Durante la reestructuración de IT el personal percibió el proceso más como una amenaza que como una oportunidad de mejora.
- Se detectó que el personal de IT considera no poseer un nivel adecuado de las habilidades requeridas para manjar el cambio, el GAP presentado entre el nivel de habilidad requerido y el nivel exhibido se encuentra en un 10%. Esta brecha se hace mayor cuando se les interroga con respecto a sus supervisores.
- El personal de IT considera que a raíz de la reestructuración, el servicio prestado al negocio se ha vuelto más burocrático y de difícil acceso, por tal razón, esta complejidad adicional disuade al negocio al momento de hacer un requerimiento. También percibe que el negocio los ve menos eficientes y más costosos.
- Los problemas con patrones recurrentes y los problemas causados después de la prestación de un servicio son susceptibles de ser prevenidos y evitados.

Las recomendaciones que se realizaron durante el proceso de diagnostico y que luego fueron usadas como insumo de entrada para el proceso de intervención fueron las siguientes:

- Hacer del dominio publico el SLA acordado entre el negocio y IT, establecer una estrategia de mercadeo y divulgación del documento de forma que sea sencillo para el usuario su lectura y manejo. Comunicar al usuario el tiempo estimado de atención y solución de su requerimiento al momento de efectuar la solicitud. Incluir el contenido del SLA en los cursos de inducción al nuevo personal.
- Hacer del conocimiento al negocio del GAP existente entre las expectativas de tiempo de respuesta esperado por los usuarios y del realmente contenido en el SLA, para que este sea tomado en cuenta en la próxima negociación del documento de servicio con la intención de reducir la brecha existente.
- Desarrollar en el personal de IT habilidades de manejo de conflictos y técnicas de negociación a través de talleres o dinámicas. Esta estrategia contribuirá a reducir y manejar las diferencias surgidas entre las áreas de IT haciendo más productivo el trabajo en equipo y mejorando la imagen ante el cliente.
- Efectuar actividades de grupo donde se involucre a todas las áreas solucionadoras de IT para revisar, analizar y plantear soluciones a los problemas recurrentes y fallas presentadas después de ser atendido un requerimiento. Esta actividad debe generar un plan de acción donde el grupo participante debe comprometerse a cumplir y hacerle seguimiento.
- Evaluar las necesidades de adiestramiento del personal que plantea la nueva estructura de IT y desarrollar un plan de entrenamiento.

- Elaborar un plan de entrenamiento para desarrollar habilidades y conductas que faciliten el manejo del cambio tales como, comunicación, escucha efectiva, visión positiva, colaboración, feedback, etc.
- Disminuir la incertidumbre del personal a través de un proceso de comunicación fluido y oportuno, así como también con un mayor involucramiento y participación de los individuos objeto del cambio en el proceso de análisis y decisión.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Objetivo principal

La presente intervención tiene como objetivo principal apoyar a todo el personal del CITS en la elaboración de un plan de acción que les permita la reducción de los problemas recurrentes de servicio y atención al cliente.

Objetivo especifico

- Concientizar al personal del CITS sobre los problemas recurrentes que actualmente se presentan durante la prestación de su servicio de soporte al cliente.
- Hacer del conocimiento de todo el personal del CITS de los principales conceptos y criterios de calidad y servicio al cliente durante.
- Estimular, desarrollar y fortalecer en el personal del CITS una cultura de excelencia en el servicio a través de estimular una actitud de empatía con el cliente.
- Desarrollar en el personal del CITS la habilidad de producir herramientas que les permitan identificar, analizar y evaluar situaciones o incidentes que se puedan presentar durante la atención al cliente y que afecten negativamente la percepción del servicio.
- Estimular al personal del CITS para que elaborar un plan de acción que le permita atacar aquellas situaciones o incidentes recurrentes que afectan la prestación de su

servicio, igualmente se busca que el personal sea capaz de organizar sesiones de trabajo que le permita hacer seguimiento de los resultados obtenidos por la implementación del plan de acción asegurando su mejoramiento continuo.

Alcance

La presente intervención se desarrollo en CITS (Customer Informatics and Technology Services) que corresponde al departamento que soporta los sistemas de información y tecnología para las unidades de negocio de Cargill Venezuela y que a su vez forma parte del CITS LA (Customer Informatics and Technology Services Latin-American) que provee el servicio de infraestructura y sistemas de información para toda las unidades de negocio establecidas en los diferentes países de Latinoamérica.

En el caso de Venezuela las unidades de negocios establecidas son: Ven Foods, Animal Nutrition, Pet Food, Salt, Treasury y AMG; todas estas unidades de negocios son atendidas por el CITS en lo referente al servicio de sistemas informáticos y equipos de computación.

La presente intervención se limita al personal de infraestructura del CITS que provee soporte y servicio a los usuarios de los sistemas informáticos y equipamiento de computación de la empresa Cargill de Venezuela para las unidades de negocios establecidas en el país. Queda fuera del alcance de esta intervención todo el personal

relacionado con el área de desarrollo y soporte de los sistemas de información así como el personal administrativo de la unidad.

La intervención esta dirigida a influenciar en el comportamiento y conducta del personal de CITS para lograr mejorar y aumentar el actual nivel de servicio y atención al cliente que se presta a los usuarios de las unidades de negocio de Cargill de Venezuela.

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

Modelo de aprendizaje vivencial

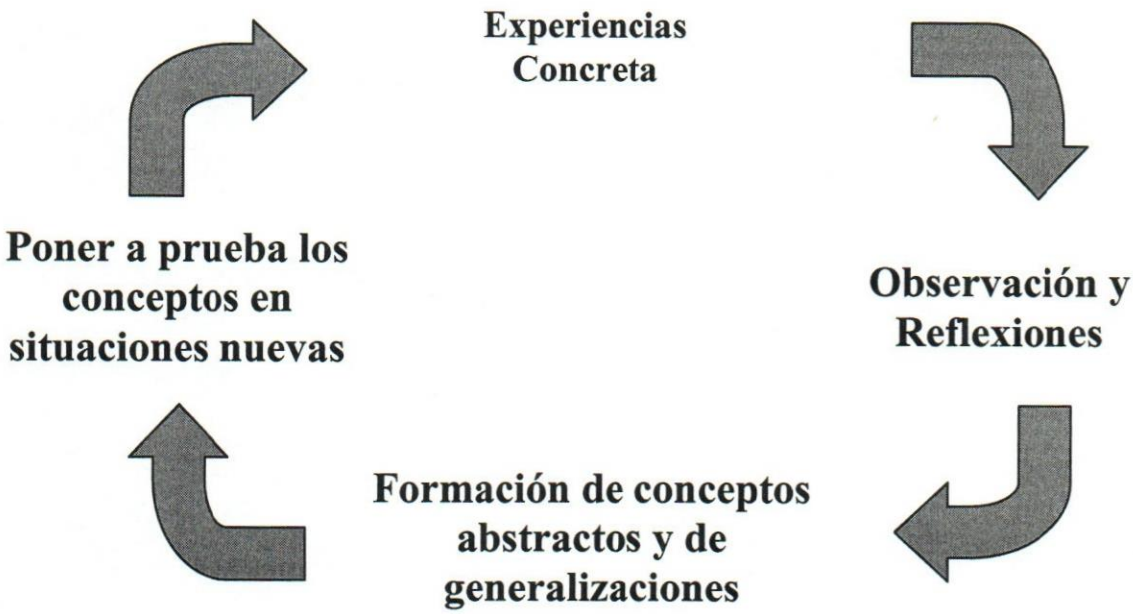
Para la realización de la presente intervención se tomaron como referencia los resultados de un diagnóstico previo llevado a cabo en el CITS. Una vez revisados y analizados los resultados del diagnóstico conjuntamente con el cliente, se procedió a discutir las necesidades reales de mejora del departamento, llegándose a la conclusión que lo más urgente era una intervención en el área de servicio y atención al cliente ya que actualmente las directrices de la casa matriz son desarrollar para todos los empleados de Cargill un conocimiento profundo de sus clientes internos como externos y promover una cultura de servicio fundamentada en la calidad y excelencia.

Después de revisar las diferentes maneras de abordar la metodología de intervención, a fines de este estudio, se decidió que esa acción de intervención se basará en el proceso de aprendizaje gerencial de tipo vivencial el cual se fundamenta en el autor D. Kolb. Esto implica que la calidad del servicio y atención al cliente, así como el proceso de mejora continua del proceso deriva de los propios actores, que en esta caso son los empleados del CITS. Por esta razón el abordaje de la estrategia se hará mediante dinámicas de grupo en las cuales se identifica la necesidad sentida de incorporar y mejorar técnicas y herramientas que les permitan ofrecer un mejor servicio y que además permitan la posibilidad de desarrollar, ejecutar y evaluar sus propios planes de acción dentro de un proceso de mejora continua.

Según Kolb, al combinar las características de aprendizaje y solución de problemas y considerarlas como un proceso único, se puede alcanzar una comprensión mayor de cómo deduce el hombre de su experiencia conceptos, reglas y principios, para orientar su conducta en situaciones nuevas, y de cómo modifica esos conceptos para incrementar su eficacia.

"Este proceso es tanto activo cómo pasivo, concreto como abstracto. Se lo puede considerar un ciclo de cuatro etapas: Siguen a 1) la experiencia concreta 2) la observación y la reflexión que conducen a 3) la formación de conceptos abstractos y generalizaciones que llevan a 4) hipótesis que se pondrán a prueba en la acción futura, que conducen a su vez a experiencias nuevas."[1]

Modelo Grafico de Aprendizaje de Kolb



[1] David A. Kolb. "Psicología de las Organizaciones".Prentyce Hall, p.19

El procedimiento metodológico acorde con el modelo es que la experiencia concreta fue considerada al analizar y discutir los resultados del diagnóstico para que de esta manera el personal del CITS se diera cuenta de sus necesidades y posibles dificultades en la prestación del servicio al cliente y a su vez facilitar a través de la intervención las herramientas que le permitieran plantear soluciones a cada uno de estos casos. El resultado final es que sea el mismo personal del CITS el que prepare y elabore su propio plan de acción para mejorar su proceso de servicio y atención al cliente, y que además se encargue de efectuar el monitoreo y seguimiento de los resultados obtenidos de forma de garantizar la mejora continua.

El proceso de intervención se realizó a través de la elaboración de un taller de "Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente" que fue dictado a todo el personal de Infraestructura del CITS responsable del primer y segundo nivel de soporte a los usuarios finales, el proceso de intervención se realizó en varias etapas o fases, las cuales consistieron en:

Fase 1: Planificación

Durante esta fase se determinó la naturaleza de la intervención, los resultados esperados, las actividades que se llevarían a cabo, quienes intervendrían en el proceso, y se acordó un plan de trabajo preliminar que incluía fechas tentativas.

Naturaleza de la intervención: se determinó que era una intervención grupal de perspectiva según los autores French y Bell e incluía a todos los empleados de la gerencia. No se trata de una intervención sólo de tipo educativo o de sensibilización, sino de una intervención de perspectiva, es decir, "que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y un objetivo futuro con el propósito de evaluar si las acciones todavía están dirigidas al objetivo o si no es así".[2] Este tipo de intervención afectaría las perspectivas de los participantes y por ende transformaría la forma de hacer el trabajo. No se trata de una intervención de desarrollo sino de transformación.

Resultados Esperados: se determinó que los productos finales de la intervención eran desarrollar en los empleados las habilidades para identificar problemas recurrentes en la prestación de sus servicios y así lograr la motivación y el compromiso del personal para elaborar un plan de acción que les permitiera corregir los problemas identificados.

Actividades: Para alcanzar los resultados esperados, se determinó que haría falta llevar a acabo las siguientes actividades:

- Planificación inicial
- Reunión con los lideres (supervisores y coordinadores) del departamento.
- Elaboración de los casos de trabajo y validación (problemas recurrentes)
- Elaboración del taller
- Monitoreo y seguimiento del proceso.

[2] Wendell L.French, Cecil H. Bell, Jr.. "Desarrollo Organizacional". Prentyce Hall. P. 159

Unidades de análisis (personas involucradas): todos los empleados del Infraestructura del CITS del nivel uno y dos de soporte al usuario final.

Cronograma preliminar: a fin de desarrollar las actividades anteriormente mencionadas se definió un cronograma de trabajo tentativo.

Fase 2: Levantamiento de información

Durante la fase de levantamiento de información se realizaron cada una de las actividades planificada de la siguiente forma:

Planificación inicial: Esta actividad tuvo una duración de dos semanas y consistió en reuniones con el gerente de informática y tecnología para la unidad de negocio de Cargill Venezuela Foods (IT BU manager), durante estas reuniones se canalizaron los resultados obtenidos durante el diagnostico, se determino el tipo de intervención que se iba a realizar y se definieron las actividades incluyendo sus posibles enfoques, teniendo en cuenta el diagnostico previo y la cultura organizacional. Se determino también que era importante la forma en que se manejaría la información interna: se tomaron en cuenta factores importantes como los son el manejo de la incertidumbre, y la definición de roles, es decir, que cosa haría la organización y que cosas harían los consultores.

Se acordó que la organización se haría responsable por determinar las fechas, asegurar la asistencia de los empleados a las sesiones de trabajo y correría con todos los gastos que

se pudieran incurrir por motivos de logística y materiales de trabajo. Los consultores por su parte se responsabilizaron por la ejecución de las actividades y los resultados finales esperados.

Reunión con los supervisores y coordinadores: Esta actividad tuvo una duración de 4 horas y se baso en una reunión informativa acerca de la intervención y como se llevaría a cabo. Durante esta sesión se discutieron los enfoques que serian abordados durante el desarrollo del taller y la metodología a utilizar para influir en el comportamiento del los empleados. Se presento el método de aprendizaje de Kolb y se explico en detalle el contenido del taller y el proceso en general. Además se llego a un acuerdo en cuanto a fechas de ejecución y planificación de las siguientes actividades.

Elaboración de los casos de trabajo: Para la selección de los problemas recurrentes que seria usado como casos de trabajo durante el taller se efectuaron reuniones tanto con los gerentes del departamento así cómo con los usuarios finales (clientes internos), en reuniones individuales se presentaron los problemas recurrentes y las estadísticas de ocurrencia que se habían obtenido durante el proceso de diagnostico, se le solicitada al entrevistado que estableciera la criticidad para cada uno y los ordenara de forma accedente en función de la importancia que tenia para el. Después de haber culminado todas las entrevistas se procedió a tabular los resultados y escoger seis problemas recurrentes dentro de los obtuvieron la mayor puntuación.

Cada uno de estos problemas fueron redactados y validados con varios de los empleados del CITS para garantizar y asegurar que la redacción del problema fuese comprendido por el personal que asistiría al taller.

Fase 3: Elaboración del taller

El taller fue estructurado en tres partes perfectamente diferenciables, las dos primeros partes se corresponden con los modelos de aprendizaje de Kolb, mientras que la en la tercera partes se enfoco en lograr un compromiso voluntario por parte de los participantes para la elaboración de un plan de acción, su implementación y seguimiento.

Conceptualización: Durante la parte inicial del taller se buscó que los participantes reflexionaran sobre el concepto de calidad durante la prestación de un servicio al cliente. Se realizaron dinámicas de grupo donde cada uno de los integrantes participa dando un ejemplo de un servicio que recibido y consideraran de calidad, luego el equipo extrae los elementos comunes de cada una de esas experiencias y elabora su propio concepto de "Un servicio de Calidad".

Finalizada la actividad y escuchado cada uno de los conceptos se procede a elabora un concepto en conjunto el cual debe tomar los elementos comunes da cada uno de los conceptos previos, por último se presenta un video sobre "Servicio Primero – La clave de la satisfacción del cliente", este video presenta y refuerza el concepto de "Un Servicio de Calidad".

La fase de conceptualización busca que el participante visualice y vivencie el concepto de servicio y calidad, el abordaje estratégico parte de la acción para ir a la reflexión, les permite a los participantes darse cuenta del acercamiento válido en cuanto al norte a seguir para poder prestar un servicio de calidad.

Hemos llegado al concepto de servicio y calidad a través de los cuatro modelos de aprendizaje de Kolb, iniciamos el proceso compartiendo experiencias (primer modelo), luego hemos observado elementos comunes en cada una de las experiencias y hemos reflexionado sobre ellas (segundo modelo), una vez identificada los elementos comunes hemos tratado de generalizarlas y establecer un concepto abstracto que se valido para cada una de las experiencias (tercer modelo), por ultimo hemos tenido la oportunidad de validar nuestro concepto con las situaciones que se presentaron en el video (cuarto modelo).

Internalización: Durante las parte intermedia del taller se presentó a los participantes una serie de situaciones recurrentes donde el cliente recibió un servicio que no cumplió con sus expectativas. A través de una técnica de "Role Playing" y "Psicodrama" se invitó a los participantes por equipo a presentar y escenificar cada una de estas situaciones, el resto de los participantes observan la situación escenificada; posteriormente se abre una discusión donde se analiza, evalúa y se sugieren acciones a seguir para mejorar el servicio.

La participación de cada uno de los observadores en esta actividad es muy importante para su proceso de aprendizaje. Cada uno tiene la oportunidad de poner a prueba sus reacciones personales ante una experiencia dada, y además se les brinda la oportunidad de comparar su punto de vista con otros compañeros:

Plan de Acción y Compromiso: Al llegar al la parte final de taller ya los participantes habían observaron las escenificaciones de sus compañeros y aportaron posibles acciones a seguir para mejorar el servicio, se fueron registrando las sugerencias en una matriz que posteriormente se transformaría en al plan de acción donde cada uno de los participantes se fue comprometiendo llevar a cabo. Durante la elaboración del plan se determinó también la importancia de que el mismo se le hiciera seguimiento de forma que se pudiera garantiza su cumplimiento y evaluara su efectividad.

Fase 4: Implementación del Taller

Condiciones Generales:

- Se requiere un salón de conferencia con capacidad para 12 personas.
- Durante el día anterior al taller se deberá contar con acceso a las instalaciones para disponer la distribución del espacio físico.
- Durante el desarrollo del taller los participantes no podrán ser interrumpidos por actividades de trabajo.

Duración

- Para alcanzar los objetivos propuestos por parte de los participantes se requiere contar con un mínimo de 4 horas distribuidas en forma continua.
- Durante este período la audiencia participará activamente en grupos de trabajo que se conformarán alternativamente por áreas solucionadoras.

Recursos

- Pizarrón
- Portafolio
- Marcadores
- Computadoras portátiles
- Video Beam
- Televisor
- Reproductor VHS
- Reproductor
- Libreta
- Bolígrafo
- Presentadores (Habladores)

Secuencia de Actividades Durante el Taller:

1. Presentación Silente: Se realizara una actividad "Rompe Hielo" para generar un ambiente de apertura y confianza entre los participantes y el facilitador.

- Cada participante tomará al azar un papel con un número y tendrá la misión de encontrar a su compañero. Su compañero será la persona que tenga el mismo número.
- La forma de reconocer a su compañero será a través de un apretón de manos; en está acción el participante deberá sacudir la mano tantas veces como indica el número que posee.
- No está permitido hablar ni mostrar su número hasta que no se identifiquen todas las parejas.
- Una vez encontrado su compañero las parejas deberán encontrar seis cosas que tengan en común, luego procederán a presentarse y mencionar cuales fueron las seis coincidencias identificadas.

2. Medición de Expectativas: A través de la participación de los asistentes se medirá cuáles son las expectativas que cada uno posee con respecto al taller.

- Sobre un papel doblado por la mitad se le pedirá a cada participante que escriba por una cara las expectativas del taller y por el otro cara que está dispuesto a dar para lograrlo.
- Reunidos en grupos de dos se le pedirá que comparta con su compañero lo escrito y luego elaboren una frase que resuma las expectativas de los dos participantes.
- Cada grupo leerá la frase que generaron y la anotara sobre un portafolio.
- Una vez anotadas todas las expectativas el facilitador procederá a leer una por una las expectativas escritas en el portafolio mientras aclarara si estará o no dentro del alcance del taller.

3. Revisión de Concepto y Principios: Se revisarán con los participantes el concepto de Calidad y los principios básicos de Servicio y Atención al Cliente.

- Reunidos en grupo de tres participantes se les pedirá que escriban una definición de Calidad.
- Cada grupo deberá narrar por escrito un ejemplo real de servicio que cumpla con su definición de Calidad.
- Un integrante de cada grupo escribirá en un portafolio el concepto de Calidad que elaboro su grupo mientras otro compañero leerá la narración.
- Finalizadas todas las narraciones el facilitador procederá a leer nuevamente todas las definiciones de calidad y buscara coincidencias entre estas.
- Por último se presentará un video de "Service First" titulado "Your Key To Customer Satisfaction" donde se resumen el concepto de Calidad y lo principios de Servicio y Atención al Cliente. Se le pedirá a los participantes su opinión sobre las situaciones descritas en el video.

4. Desarrollo de Empatía con el Cliente: Se realizará una dinámica donde el participante dramatizará situaciones reales en las cuales el cliente recibió un servicio que no satisfizo sus expectativas.

- Se formaran grupos de tres o cuatro participantes y se les entregará una tarjeta que describa una situación donde el cliente recibió un servicio que no cumplió con las expectativas.

- Cada grupo deberá representar a través de una dramatización la situación de servicio ante sus compañeros.
- Al culminar la simulación se le preguntara a los participante la sensación que sintió al tomar el rol del cliente.
- El facilitador dibujara en el pizarrón una matriz con las siguientes columnas, "Caso", "Qué", "Como" y "Cuando"
- Se invitará a todos los participantes que propongan ideas de cómo se pudo haber evitado esta situación y qué acciones se podrían tomar. Se pedirá a los participantes que anoten en la matriz sus ideas.

5. Estrategias de Mejora: Se animará a los participantes a generar un plan de mejora con las ideas aportadas durante la dinámica de la dramatización.

- El facilitador agregara en la matriz una nueva columna, ¿Quién?.
- Se le preguntara a la audiencia quienes están dispuestos a comprometerse a ejecutar las acciones escritas en la matriz.
- Por ultimo se consultara a los participantes cual debería ser la fecha de una próxima reunión para hacer seguimiento de los compromisos adquiridos.

6. Evaluación Reactiva del Proceso de Aprendizaje: Finalizado el taller se entregará una encuesta a cada uno de los participantes para ser llenada con sus opiniones y devuelto al facilitador una vez completada.

Programa del Taller:

8:00 a.m.	Inicio
	Presentación de los Facilitadotes
8:05 a.m.	Presentación Silente
8:20 a.m.	Medición de Expectativas
8:40 a.m.	Dinámica "Un Servicio de Calidad"
9:00 a.m.	Conceptos de Calidad, Servicio y Atención al Cliente.
9:05 a.m.	Video "Service First – Your Key to Customer Satisfaction"
9:20 a.m.	Opiniones de los participantes
9:30 a.m.	Revisión de Situaciones Recurrente
	Preparación de la Presentación
9:50 a.m.	Pausa
10:00 a.m.	Presentación de los Grupo 1 - 4
	Discusión Grupal
11:30 a.m.	Estrategia de Mejora
	¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Cuándo?
11:55 a.m.	Acuerdos y Próximos Pasos
12:00 m	Evaluación Reactiva del Proceso de Aprendizaje

Fase 5: Presentación de Resultados

Una vez dictado el taller se procederá realizar una reunión con el IT BU Manager para la entrega de los resultados obtenidos, entre los cuales estará el plan de acción

elaborado por el personal, los compromisos realizados y las evaluaciones del taller efectuadas por los participantes.

Es importante resaltar que los verdaderos resultados del taller no son observables inmediatamente sino a largo plazo ya que la intervención esta dirigida a afectar las perspectivas de los de los participantes y por ende transformar la forma de hacer el trabajo, esto implica un cambio sobre la conducta de participante el cual requiere tiempo y refuerzo para consolidarlo como tal, sin embargo por estar este trabajo limitado por la duración de un trimestre no se podrá efectuar una evaluación de este tipo.

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

La globalización de los mercados y la competencia mundial por los clientes de todo tipo de negocios obliga al estudio de las economías de servicio que se dice nació en 1956 en los Estados Unidos cuando los empleados de oficina superaron en muchas empresas el número de obreros.

La humanidad ha pasado del trueque a una compraventa altamente especializada, donde la sociedad de consumo hace que cada individuo sea un comprador-vendedor. Las industrias han pasado de un esquema de producción a un esquema de rendimiento. Los compradores son cada vez menos intuitivos o impulsivos y más analíticos, comparan precio y calidad, y ante la estandarización de productos en un ambiente de alta competencia, van mas allá, van al valor agregado del producto, van a hacerse preguntas como: ¿Qué pasa si sale un defecto o se daña?, ¿Qué pasa si tengo un reclamo?, ¿Y si quiero hacer otra compra?, ¿Si quiero mejorarlo o cambiarlo?, ¿Qué pasa si (cualquier cosa que se me venga a la mente)?. Es decir, ¿cómo es el servicio?, esta pregunta ha revolucionado el esquema de las empresas en el mundo actual a tal punto que casi no existen definiciones de misión y visión que no incluyan este tema. Es que el futuro del desarrollo empresarial es alrededor del servicio.

Servicio

Es evidente el desarrollo de industrias de servicios y empleos de servicios, no como un área más de las empresas, sino como un generador económico de la mayor importancia en

el contexto empresarial. Ya las empresas no dependen exclusivamente de la producción, de la tecnología, de la información, etc., aspectos estos de innegable importancia, sino que dependen en grado sumo del servicio que puedan ofrecer a sus clientes, sean externos o internos, que permitan mantener las relaciones en el mediano y largo plazo. En otras palabras, que puedan conservar la lealtad del cliente.

La tecnología hace que cada vez se necesite menos personal para producir, pero el servicio abre un enorme campo para generar riqueza, desarrollo y generación de empleo. Para las empresas se abre una gran oportunidad en este campo, pues contamos con grandes deficiencias que nos impiden atraer y conservar los clientes. Acá vale la pena introducir otro concepto: calidad del servicio que es la cualidad que nos permite ofrecer un servicio de calidad.

Las empresas (todo tipo) deben dar mayor importancia al diseño, desarrollo y prestación de servicios, en forma bien diferente a lo tradicional. El servicio debe ser una parte integral del producto. Producto es servicio y servicio es producto. La respuesta puede estar en la posibilidad que se les brinda para desarrollar la creatividad y aplicar en sentido positivo todo el potencial de la capacidad de los empleados. De ahí que también se requiera creatividad para establecer en nuestro medio, con nuestros recursos y nuestra gente (el principal activo de la empresa), la filosofía del servicio al cliente.

¿Qué entendemos por servicio? Etimológicamente servicio viene de servus (siervo) y esta palabra se originó cuando en las batallas los vencedores ya no aniquilaban a los vencidos

- Comercio al por mayor y al detalle.
- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- Servicios.

La parte del "sector de servicios" que crece más rápidamente, incluye servicios comerciales, jurídicos y técnicos tales como contabilidad, ingeniería, oficinas jurídicas; servicios personales tales como el manejo de la casa, barbería y servicios recreativos y la mayoría de las áreas de la economía sin ánimo de lucro. Todos estos cuatro grupos ofrecen servicios en el sentido clásico del "ayúdeme": con mis impuestos, a pasar del punto A al punto B, a buscar una casa, a escoger un par de zapatos nuevos. No hay nada intrínsecamente erróneo en este enfoque tradicional para definir quién está y quién no está en la actividad de los servicios. Pero sí atenúa el impacto total del servicio en el actual mundo de los negocios

El servicio "Repárelo"

La segunda dimensión después del servicio "Ayúdeme", es el servicio en el sentido de "Repárelo". Ejemplos: el auto está en el taller, el teléfono no sirve, la computadora tampoco está trabajando bien. El servicio en este sentido no está bien explicado en la economía y el mundo de los negocios, pero rara vez está subvalorado ante el consumidor. La calidad del servicio "Repárelo" de una compañía, es ya un factor importante en el éxito de su mercado, dado que muchos productos se han vuelto demasiado complicados para que los reparen y mantengan por su cuenta los usuarios. Al mismo tiempo, los

consumidores han llegado a esperar que la obligación que tiene el fabricante de garantizar el rendimiento de un producto, debe extenderse mucho mas allá del punto y fecha de compra, diferente a lo que antes ocurría.

Los fabricantes de maquinaria pesada (por ejemplo: automóviles, las grandes industrias del acero, los constructores de máquinas-herramientas) y muchos productores de artículos de consumo, no consideraban en el pasado el servicio como parte del producto y se consideraba al cliente como un mal necesario. Una actitud de esta naturaleza casi siempre demuestra que es un grave error de apreciación y día a día se ha convertido en un factor de supervivencia de la empresa.

Un conjunto de estudios realizados por la empresa TARP sobre el comportamiento de las quejas de los consumidores en los Estados Unidos arrojo los siguientes hallazgos:

- El negocio promedio nunca tiene noticia del 96% de sus clientes descontentos. Por cada queja recibida, la compañía promedio, en realidad, tiene 26 clientes con problemas, 6 de los cuales son problemas serios.
- Los quejosos seguramente tienen más probabilidades que los no quejosos, de volver a negociar con la compañía que los hizo enfadar, inclusive aunque el problema no se hubiera resuelto a entera satisfacción.
- De los clientes que presentan una queja, entre el 54 y el 70 por ciento volverán a negociar con la organización, si el problema se resolvió. Esta cifra llega hasta un asombroso 95% si el cliente cree que el problema se resolvió rápidamente.

- El cliente promedio que ha tenido un problema con una organización, lo comenta con 9 ó 10 personas. El trece por ciento de las personas que han tenido un problema con una organización, refieren el incidente a más de 20 personas.
- Los clientes que se han quejado ante una organización, cuyos problemas se han resuelto satisfactoriamente, comentan el tratamiento que recibieron con un promedio de cinco personas.

Como se puede ver un cliente merece más que solamente el valor de la compra a que se refiere una queja. El valor de un cliente incluye el valor a largo plazo tanto del ingreso como del flujo de utilidades provenientes de todas sus compras. Esto llega a tener especial importancia cuando el cliente puede comprar una serie de productos diferentes en la misma compañía. Es evidente entonces la importancia de la componente "repárelo" en la dimensión del servicio.

El servicio de "Valor Agregado"

La tercera componente del servicio que define la forma cómo hacemos negocios es la más intangible de todas. El servicio de valor agregado da la sensación de solo amabilidad, cortesía o deseo de hacer bien las cosas en los *momentos de verdad* que tenemos con los clientes. Muchos clientes pueden detectarlo y otros no, pero el comportamiento futuro de la mayoría de los clientes que lo viven demuestra su poder e importancia. Miles de casos, en los cuales hemos sido protagonistas o interlocutores, así lo demuestran.

Cada variación sobre el mismo tema es un ejemplo de la revolución del servicio y una parte integral de él. Ninguno de los casos que evocamos representa una nueva definición de lo que significa servicio. Lo que es nuevo, es más bien el valor y poder que tienen en el mundo de los negocios.

Un *momento de verdad*, es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea y debido a eso tiene oportunidad de formarse una impresión.

El problema y reto, desde este punto de vista, consiste en que la mayor parte de los momentos de verdad se presentan muy lejos del campo visual inmediato de la gerencia. Como los gerentes no pueden estar allí para influir en la calidad de tantos momentos de verdad, tienen que aprender a manejarlos indirectamente, es decir, creando una organización orientada hacia el cliente, un sistema amable para el cliente, así como un ambiente de trabajo que refuerce la idea de colocar al cliente en primer lugar.

Mientras menos contactos se tenga con la gente de una organización, más importante se vuelve la calidad de cada contacto. Todos los contactos con una organización son parte decisiva de nuestras percepciones y juicios acerca de ella, pero la calidad de los contactos con la gente, frecuentemente son los más sólidos y los más duraderos.

La tendencia hacia el consumismo, el variable clima competitivo y las recesiones recurrentes, han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los

clientes. En consecuencia, el servicio a los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica. Antes se solía considerar como un gasto, ahora se considera como una fuerza positiva para el aumento de las ventas y para reducir el costo de ventas.

A medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente. Hay que saberlo manejar. Estamos, pues, entrando en la era del servicio, la edad de los servicios prestados, desarrollados y diseñados sistemáticamente.

Clasificación del servicio

Existen en la actualidad muchas clasificaciones del servicio, sin embargo la de uso más generalizado en nuestra sociedad de consumo es clasificar a las industrias del servicio y todos las organizaciones e instituciones relacionadas con el servicio en seis tipos donde cada uno se desarrolló como respuesta a una serie de etapas y condiciones económicas paralelas, por donde ha pasado la sociedad occidental y por donde están pasando ahora muchos países en desarrollo.

Servicio personal no calificado: Servicios domésticos para hombres y mujeres, alistamiento militar para hombres y ventas callejeras para ambos sexos, constituyen el principal tipo de actividad de servicio en sociedades tradicionales.

Servicios personales calificados: Se inició con el tipo de servicios ofrecidos por artesanos calificados, tenderos, comerciantes mayoristas y minoristas, personas dedicadas a la reparación y mantenimiento y personal auxiliar. Surge tanto hacia la industria como hacia la creciente población urbana. Esta es la primera etapa de lo que antes describimos como servicio en el sentido tradicional. Estos servicios también los tenemos hoy entre nosotros, pero como ocurre con los servicios no calificados, ahora están organizados y dirigidos.

Servicios industriales: A medida que la industria se vuelve competitiva surge la necesidad de servicios de soporte en el mundo de los negocios. Los negocios industriales son grupos realmente organizados de especialistas calificados. De manera general, sus servicios corresponden a aquellos que no pueden ser suministrados por contratistas individuales. Son los servicios ofrecidos por oficinas jurídicas, de contaduría, bancos, compañías de seguros, corredores de bienes raices y sociedades comerciales, tradicionalmente se llamaban profesiones a tales servicios.

Servicios masivos para consumidores: A medida que aumenta la riqueza se crea el poder discrecional de compra. Esto da origen a una industria al servicio de los consumidores capaz de obtener economías de escala. La demanda de viajes ha fomentado el crecimiento de las aerolíneas, hoteles y compañías de alquiler de autos.

La demanda de comidas en los países desarrollados (un promedio de casi dos comidas al día se hacen fuera de casa), tanto de lujo como rápidas, ha propiciado la industria de restaurantes de todas clases. Y la demanda de diversiones ha dado origen a una amplia

base de servicios, desde el cine hasta los deportes. El aumento importante de las industrias relacionadas con la salud y el bienestar, se atribuye también al incremento del poder adquisitivo.

Servicios comerciales de alta tecnología: La introducción de las microondas, los microchips, los rayos láser, los satélites, la bioingeniería, etc., ha promovido tanto la creación de nuevos servicios como la modernización de los ya existentes. La automatización de la producción de bienes y el procesamiento de datos por ejemplo, son creaciones de servicios especiales de los científicos que tienen como resultado una demanda de nuevos servicios altamente técnicos. La creación de robots industriales es una amenaza para los trabajos en la línea de producción, pero al mismo tiempo se palpa una necesidad de técnicos calificados en robots.

Servicios de asesores científicos: Los consultores gerenciales, los investigadores universitarios y los programadores de software, son ejemplos de estos proveedores de servicios. Las tareas realizadas por cada uno de estos especialistas están muy bien organizadas, integradas y administradas. Esto es servicio en su sentido más moderno y vital.

En cada etapa de esta "revolución" del servicio, vemos un aumento de la competencia entre proveedores de servicios, así como también una mayor necesidad de suministrar esos servicios efectiva y eficientemente, también hay mayor conciencia de que un servicio se maneja en forma diferente de una mercancía.

Alcance del servicio

Se sabe que la gente compra para: a) Satisfacer una necesidad y b) Solucionar un problema. En la satisfacción de necesidades existe un amplio espectro que sobrepasa el comercio y el trabajo y entra en lo emocional y afectivo, en la intimidad de la persona. En forma similar, la solución de problemas abarca una gama tan amplia que va de lo real a lo irreal. Bajo esta perspectiva, el servicio debe tener el alcance de servir a todos los clientes teniendo en cuenta que también se hace un servicio a la sociedad o a la comunidad. Y cuando se habla de clientes, no solamente se entiende lo externo a la empresa o persona, también comprende el "*cliente interno*" y surge una nueva dimensión del servicio: el servicio para el cliente interno. Esta nueva perspectiva cuestiona las relaciones entre las áreas internas de una empresa, cuestiona nuestro interior y da paso a nuevos predicados en la definición de visión y misión de las empresas. Cabe ahora la pregunta: ¿Si no hay concepto de servicio hacia el interior de la empresa, hacia nuestro interior, se puede hablar de servicio al cliente? Las contradicciones en este campo producen desmotivación en la persona y los empleados que deben aparentar hacia el exterior políticas contrarias a las que se viven en el interior de las organizaciones.

Cuando se menciona la dimensión social del servicio, es inevitable pensar en la venta de servicios innecesarios que ocurre en países como el nuestro. La prostitución de las instituciones y las profesiones induce, por ejemplo, a la creación de enfermedades imaginarias en los pacientes de clínicas y hospitales, el daño inexistente en el auto, imposición de contribuciones a la comunidad para obras innecesarias, propinas

obligatorias aún para malos servicios, etc. Se pierde la filosofía del servicio y crea ambientes de desconfianza, hipocresía, insatisfacción del vendedor y el comprador y no hay crecimiento personal y colectivo. En nuestro medio existe una tarea ardua y difícil de recuperación de dignidad a todos los niveles. La globalización permite a los clientes comparar actitudes, culturas, opciones y adquirir conciencia sobre su poder decisorio. Los clientes optan por la seriedad y la ética aunque aparentemente sea más costoso. Los latinos optamos por el oportunismo malicioso, pues erróneamente se cree que un nuevo contacto es improbable. Ya sabemos que no es así, que un cliente comparte sus experiencias negativas con por lo menos otros 10 posibles clientes y que en esta forma se hace daño a toda una comunidad. Por ejemplo, estas experiencias negativas son fatales y más tangibles en el sector turismo y en mayor o menor grado, en todas las áreas de la economía.

El alcance del servicio es entonces prácticamente ilimitado, como ilimitadas son las estrategias de servicio al cliente que pueden implementarse con las herramientas tecnológicas y los descubrimientos de las ciencias del comportamiento humano y el estudio de la futurología de la humanidad.

Características de los servicios

La adaptación de las teorías sobre la calidad de los suministros desarrolladas en su origen para los elementos materiales fabricados por las empresas industriales deben ser

adaptadas para las empresas de servicios o incluso para los aspectos de servicio que deben desarrollar cualquier tipo de organizaciones.

Albrecht en su libro Gerencia del Servicio, define las características de los servicios de la siguiente manera:

"Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia."

La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal"

Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio."[5]

A todo ello podría unirse el hecho de que los clientes suelen dar mayor importancia al servicio que a cualquier otra característica del suministro. Mucho más que un café frío nos irrita la actitud desagradable del camarero que nos lo sirve y puede causar mayores perjuicios económicos un retraso en el plazo de un suministro que una elevación en el precio del mismo. Una encuesta realizada por una empresa consultora entre más de 2.000 usuarios ha revelado que los clientes dan cinco veces más importancia a los aspectos del servicio que a los referentes al precio o a la calidad de los productos.

[5] Karl, Albrecht. "Gerencia del Servicio". Fondo Editorial. p. 36

El cliente

Cliente es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Harringtom en su libreo "Cómo Incrementar la Calidad Productiva", define a los clientes como: "...

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados..."[6]

Atención al cliente se define como el contacto directo entre el proveedor del servicio y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

[6] Harrigton, J. "Como Incrementar la Calidad Productiva". Mc Graw Hill. p. 16.

Desatnick (1990, Pág. 99) establece en su libro "Cómo conservar su Clientela" las siguientes características como las más importantes en la atención al cliente: "...

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente...."[7]

No todas las personas y organizaciones están a la altura de este desafío. Unos creen que producir es suficiente (sobre todo en ambientes de monopolio), otros, que es suficiente meterse en el cuento del servicio y ver que pasa sobre la marcha y están las personas y organizaciones que pueden y quieren dominar el arte y la ciencia de la prestación dirigida

[7] Desatrick R. "Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio". Editorial Legis IESA. p. 99

y objetiva del servicio. Estos últimos están predestinados al éxito y la supervivencia, como lo demuestran numerosos casos y ejemplos de individuos y organizaciones que han obtenido grandes ventajas comparativas y desarrollo económico, implantando seriamente en sus vidas y en las organizaciones la filosofía del servicio al cliente.

Saliendo un poco del mundo de los negocios y entrando en el campo puramente emocional, la filosofía del servicio al cliente es una poderosa herramienta para aumentar la "*cuenta bancaria emocional*" como la define Covey y los seis depósitos emocionales (comprender al individuo, prestar atención a las pequeñas cosas, mantener los compromisos, aclarar las expectativas, demostrar integridad personal y tener en cuenta las leyes del amor y la vida), son tan aplicables en lo personal como en el mundo de los negocios. Es decir, la persona u organización que no sienta en su interior la importancia del cliente no solamente para la pura transacción comercial sino para la transacción emocional, no podrá vender la idea y la imagen de la filosofía del servicio y sus intentos no pasarán de burdas manipulaciones y caricaturas detectables por los compradores cada vez más inteligentes y exigentes.

La Importancia del Cliente

No es la producción lo más importante de la empresa, ni las compras, ni las ventas, ni incluso los empleados. Lo más importante es el cliente y el hecho de que sea el cliente el que pague, le convierte en el rey, en el dueño de la empresa, en la persona que siempre tiene la razón.

Pues bien, es el cliente el que aporta el dinero a la empresa. El que nos trae lo que más deseamos, la causa fundamental de la existencia de la empresa, quien nos tiene que dar la medida de todo, el individuo infiel y antojadizo que nos tiene sometido a sus caprichos.

En un mercado de demanda, es posible que la escasez de algunos artículos incremente la importancia de los productos, pero en el mercado de oferta que es justamente en el que nos encontramos, la importancia la tienen los clientes, la prioridad se encuentra en conservar a los clientes antiguos y en buscar otros nuevos y la preferencia hemos de ponerla en dar al cliente el servicio que se merece. Sea lo que sea, debemos hacerlo bien y considerar cualquier fallo que pueda producirse en el servicio como un suceso espantoso por el que debemos compensar al cliente, satisfaciendo su queja, si se produce, por completo y tan pronto como sea posible.

En resumen, los consumidores, cada vez más ricos y mejor educados comienzan a exigir excelencia a cambio de su dinero y demandan, un mejor tratamiento que en el pasado. Los clientes se consideran a veces, además de insatisfechos, maltratados y engañados, mientras que los equivocados directivos de las empresas buscan la causa de su escasa rentabilidad en cuestiones técnicas o de economía interna.

Tener los intereses del cliente "en el corazón" no constituye una postura puramente altruista. Un cliente bien tratado durante y después de la primera compra, será un cliente fiel. Y cada cliente fiel representa una renta a largo plazo y un flujo acumulado de

beneficios de compras futuras, especialmente si, como ocurre en la sociedad en que vivimos, su poder de compra se incrementa de forma considerable.

Caracterización del cliente

En los manuales de calidad de servicio se insiste repetidamente que es necesario prestar a los clientes una atención personalizada. Una cosa es atender al comprador o al ciudadano y otra atenderle personalizadamente; ambas son atenciones, pero la segunda implica asumir que el demandante incorpora toda una serie de circunstancias personales que, necesariamente, obligan a modificar el comportamiento del prestador del servicio. La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos bien definidos: los empleados y los clientes.

Todas estas recomendaciones pueden ser consideradas utópicas ante la evidencia de clientes que por su carácter difícil impiden una correcta relación y en consecuencia anulan la posibilidad de ser objeto de un correcto trato. La pregunta que puede plantearse es: ¿Qué hacer con los clientes impertinentes? Se dice que no existen clientes problemáticos sino clientes con problemas. La resolución de sus problemas puede conseguir la modificación de su talante.

Más que a las empresas industriales, a las organizaciones que suministran servicios les interesa sobremanera conocer a la perfección la caracterización de sus clientes ya que,

además, suele ser mucho más variable que en el caso de adquisición de elementos materiales.

La técnica del marketing nos ayuda a conocer las preferencias del mercado y a definir los productos o servicios con el que hemos de satisfacerlo. En el caso del servicio debemos ser muy cuidadosos y objetivos al desarrollar este tipo de estudios, dado que nuestro objetivo debe ser presentar una oferta de prestación selectiva y personalizada.

Servicio no es lo que nosotros nos imaginamos, sino lo que el cliente piensa que es. Para dar un buen servicio no es necesario dar lo mejor ni lo más perfecto, sino acertar en lo que al cliente le gusta y asegurar que disfruta al máximo de lo que se le da. En una palabra: tenemos que convertir a nuestros clientes en los mejores agentes publicitarios de nuestro negocio, para lo cual debemos, no solamente satisfacerles, sino fidelizarles a base de mantener con ellos una prolongada relación de colaboración y de confianza.

Expectativas del cliente

Repetidamente se ha señalado que calidad es conseguir la satisfacción del cliente y en nuestro caso particular debemos señalar como objetivo el alcanzar lo que podemos denominar como *"Excelencia en el servicio"*.

A fin de conseguirlo, bueno será que sigamos profundizando en los rasgos que caracterizan a nuestro cliente y en los deseos que debemos satisfacerle. Lo importante no

es lo que nosotros pensemos sobre el servicio que debemos prestarle sino lo que piensa el cliente, aunque en modo alguno nos parezca razonable. A veces incluso se llega a forzar al comprador intentando convencerle de nuestras razones, entrando con él en franca discusión, pero debemos recordar que ¡nunca nadie ha ganado una discusión a un cliente!.

Los clientes que intentan comprar un producto o recibir un servicio, no desean por lo general ningún producto o servicio determinado sino satisfacer una expectativa. El cliente que entra en una ferretería a comprar un clavo, no tiene preferencia por un clavo determinado. Lo único que desea es colgar un cuadro en el comedor de su casa.

La completa satisfacción de un cliente pasa por la superación de sus expectativas. Para conseguirlo deberemos:

- Conocer a la perfección sus expectativas.
- Superar sus expectativas.

¿Pero cuales pueden ser las expectativas de los clientes de una empresa determinada?. Mas o menos, viene a ser las siguientes:

- Adquirir un producto o servicio que satisfaga su necesidad o su deseo.
- Obtener su satisfacción al menor precio posible.
- Si el producto es duradero, que soporte el plazo de utilización esperado.
- Mínimo de esfuerzos, complicaciones y averías posible.
- Recibir un trato agradable por parte del proveedor.

Señaladas las expectativas reales de nuestro cliente, veamos ahora como podemos, no solamente satisfacerlas, sino superarlas para conseguir la auténtica "excelencia en el servicio".

Factores que influyen en las expectativas

Se ha determinado que existen factores que pueden influir sobre las expectativas previas de los clientes. Uno de ellos está representado por las promesas realizadas con anterioridad, de donde se infiere el elevado impacto sobre la percepción de calidad que puede tener la publicidad engañosa. El principio general debe ser no prometer más de lo que se puede cumplir.

Otro factor determinante reside en las diversas prioridades de cada usuario. Por ejemplo, respecto a tarjetas de crédito se encontró que mientras algunos clientes deseaban el mayor límite de crédito posible, otros preferían mayor restricción en este aspecto. Por ello, al igual que para la oferta de productos, la de los servicios debe ser suficientemente selectiva y personalizada. Los nichos de mercado no se definen hoy solamente para elementos materiales y las empresas de servicios diseñan ofertas diferenciadas para segmentos de población anteriormente olvidados.

La competencia en la oferta no la proporcionan en la actualidad solamente las empresas de nuestro mismo sector, ya que la comunicación global e información generalizada ponen en conocimiento de los posibles usuarios los productos o servicios utilizados en el

otro extremo del mundo, generalmente más avanzado y de mayor valor adquisitivo. Por este motivo debemos considerar que las expectativas son progresivas: cuanto más se ofrezca más esperará el cliente. El reto está en seguir mejorando los niveles de servicio y la recompensa se centra en que los clientes queden satisfechos por conseguir unos niveles de servicios de valor y margen elevados.

Una vez que se haya aceptado que cada cliente tiene distintos niveles de expectativas y que, por tanto, hay que tratarlos de forma distinta, se deberán adoptar precauciones para no caer en la trampa de dar el máximo servicio al cliente más difícil de satisfacer. Es muy frecuente que se dedique demasiado tiempo al cliente que más se queja y que más exige, en vez de actuar con justicia y proporcionar a todos el nivel de servicio merecido por su condición de ciudadanos. Por lo general, los clientes silenciosos, los que nunca se quejan, pueden constituir la mayoría y sería una falta de honradez y de visión comercial ignorar sus necesidades.

Si un cliente normal tramita de forma tranquila sus asuntos y llega otro expresando airadamente sus quejas, sería muy triste que abandonásemos al primero para dedicarnos a aplacar al que más grita. Es necesario ocuparse de ambos clientes, pero sin vulnerar los derechos de uno de ellos y sin excluirlo para atender al otro.

Tras un detenido estudio de la situación, la tecnología puede utilizarse para mejorar el servicio. Los cajeros automáticos dan mejor servicio, ofrecen confidencialidad, no hay que esperar cola, están abiertos en fiestas y por las noches y no se encuentran de mal

humor tras una jornada tediosa. Somos capaces de renunciar a una relación personalizada si se nos ofrece eficacia, rapidez y ausencia de errores. Pero ¡atención! es necesario tener previsto lo que ocurre cuando se atasca la tarjeta dentro del cajero y no la devuelve por muchos botones que toquemos.

Superar las expectativas

Señalábamos con anterioridad que cuando el cliente adquiere un producto o un servicio, se ha creado unas expectativas respecto al servicio que va a recibir por parte del suministrador. La auténtica calidad en el servicio estará basada en la superación de las expectativas del cliente.

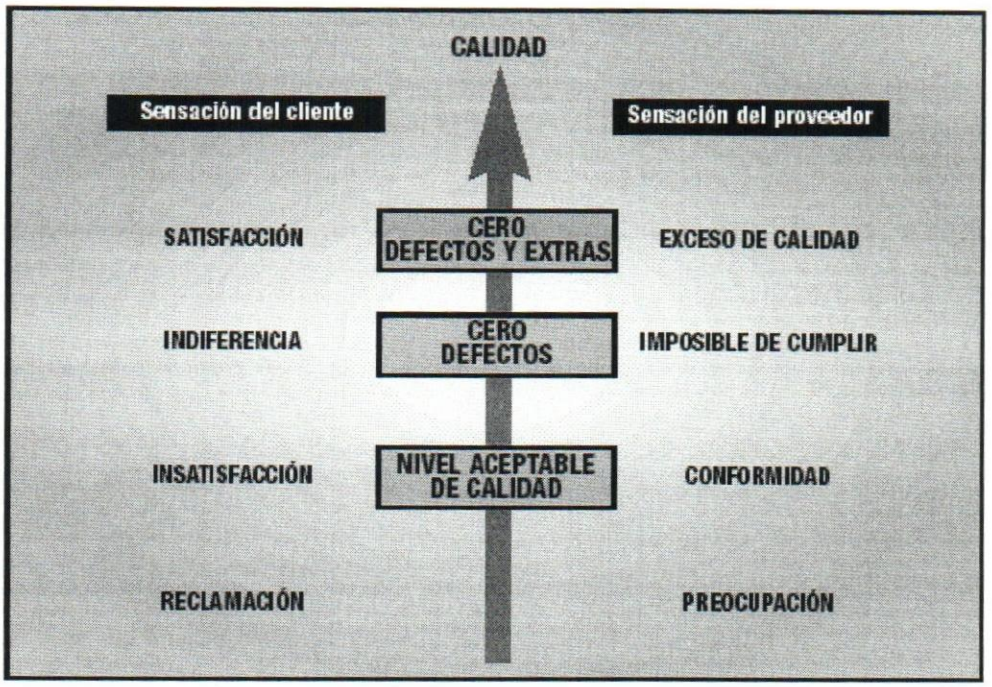


GRÁFICO COMPARATIVO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Conviene que se examine con detalle el gráfico expuesto, el cual compara los puntos de vista respectivos del proveedor y del cliente. La parte baja es la de la insuficiente calidad. El cliente está insatisfecho y el proveedor es consciente de que tiene problemas.

A medida que se va elevando el nivel de calidad y se alcanza la cota para la cual se cumplen las especificaciones por haber conseguido el objetivo señalado por el Nivel Aceptable de Calidad (NAC), el proveedor ve cumplido su objetivo mientras que él o los clientes siguen descontentos porque a nadie le satisface tener que soportar, de vez en cuando, un producto o un servicio con defectos.

El proveedor podría establecer como un objetivo a largo plazo llegar a alcanzar el punto de fabricación con "cero defectos". Cuando llegase a conseguirlo, el cliente se encontraría en una actitud de indiferencia, ya que eso es, justamente, por lo que ha pagado y lo que espera recibir.

Un ascenso posterior por la flecha de la calidad, añadiendo a la fabricación sin defectos alguna otra ventaja diferencial sería considerada como un despilfarro por parte del proveedor, pero ahí sería precisamente en donde podría garantizar la fidelidad del cliente porque le había dado algo más de lo que éste esperaba.

Debemos erradicar la idea de que el cliente es un "sufridor" del mercado, cosa que ocurre más veces de las deseables. Por el contrario, la gestión del proveedor en lo que se refiere

al servicio del cliente debe optimizarse mediante la colaboración del personal que la presta, el cual responderá de forma ilusionada si se le plantea participar en las decisiones de forma inteligente y adecuada, convirtiendo su trabajo en una actividad sencilla, interesante e incluso divertida.

Bien es verdad que la capacidad de iniciativa puede estar limitada por las propias responsabilidades del puesto. En este sentido es conveniente considerar que el operador de servicio se encuentra en el "punto caliente" en el cual se produce el contacto del cliente con la empresa de servicios. Para dar un buen servicio a los clientes, los empleados tienen que asumir riesgos por propia iniciativa y contar con la autoridad necesaria para poder poner al cliente por encima de todo. Hay que romper con la desconfianza de los directivos hacia sus propios empleados y con la cómoda actitud del empleado de no asumir riesgos, porque... "eso no es de mi departamento", o... "tendré que consultar a mi jefe".

Puede asegurarse que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente se ha forjado respecto al servicio. Una señora describió esta situación cuando se refirió al caso de un técnico que no sólo reparó su electrodoméstico dañado, sino que le explicó en qué había consistido la avería y cómo podía repararlo ella misma en el caso de que volviese a suceder. Ella calificó este servicio como excelente, ya que sobrepasó las expectativas que tenía respecto al mismo.

Para superar las expectativas del cliente, con frecuencia es preciso adivinar cuales pueden ser las actuales e incluso las futuras. Empleados de atención al cliente, distraídos, negligentes o mal encarados difícilmente van a poder satisfacer los más mínimos deseos de los clientes a quienes tienen que atender.

Calidad

Calidad no es solo de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner hace el siguiente aporte al concepto de calidad:

"...en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos...".[8]

Harrington señala , "...los requisititos para el mejoramiento de la calidad son :

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.

[8] Stoner, J. "Administración". Editorial Prentyce Hall. p. 146

- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades."[9]

Dimensiones de la calidad

Druker (1990, Pág. 41).Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar".[10] Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

Fiabilidad: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto

[9] Harrigton, J. "Como Incrementar la Calidad Productiva". Mc Graw Hill. p. 17
[10] Druker, P. "El Ejecutivo Eficaz". Editorial Sudamericana. P. 41

significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de Respuesta: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

Empatía: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

- Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Capacitación para la satisfacción al cliente

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas según Berry, que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

Herramienta: Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.

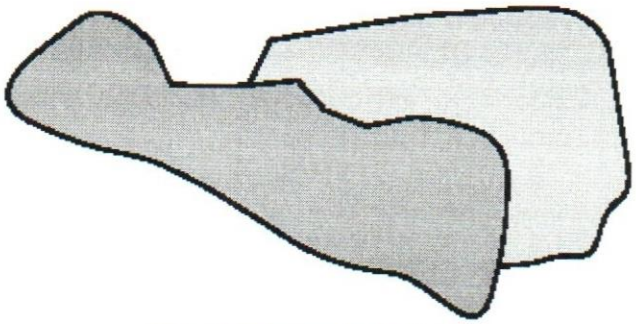
Las Técnicas: Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

Experimentos y Triunfos: En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una base de datos mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos.

Medida de la calidad de servicio

Indicadores de calidad: a menudo se confunden los objetivos con los indicadores. Al fin y al cabo, los indicadores se utilizan como unidad de medida de los objetivos que se pretenden alcanzar.

La mayor parte de las veces y en particular en las empresas de servicios, los objetivos se plantean de forma difusa. Se pretende conseguir una mejora, pero sin que pueda determinarse con exactitud el nivel exacto que deseamos alcanzar, el plazo concreto para conseguirlo, ni las actividades que nos van a conducir a la mejora. Nuestro objetivo podría representarse como una nebulosa en el cielo.



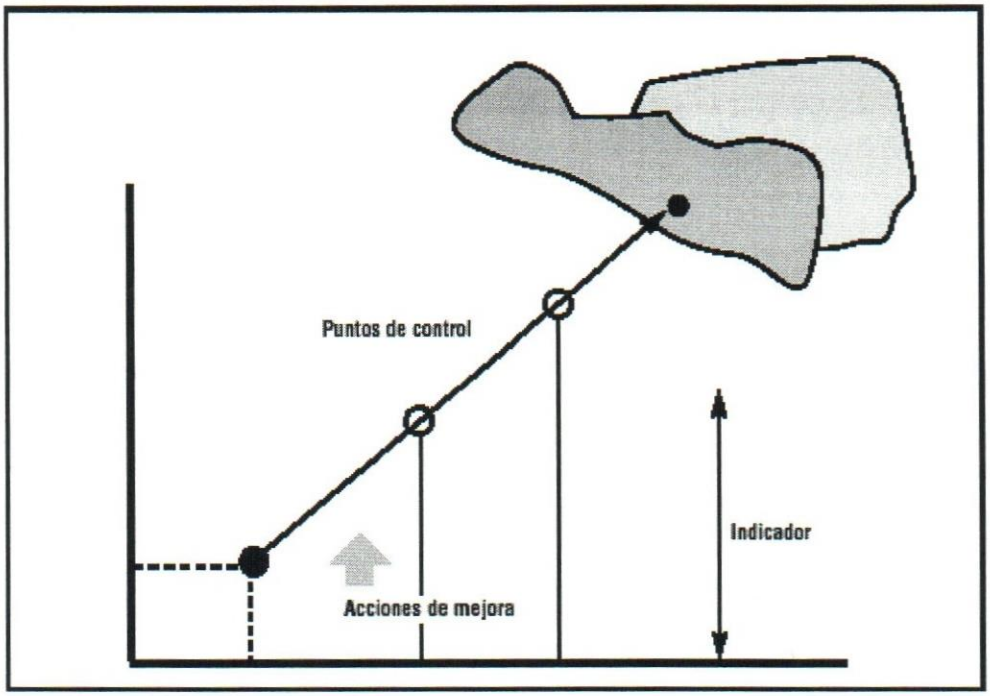
Un objeto mal definido

Dentro de la misma falta de concreción, pasado un tiempo detendríamos nuestra atención en el objetivo marcado y decidiríamos si lo hemos conseguido o no, o en todo caso el nivel de cumplimiento, en relación solamente con el grado de optimismo que tengamos ese día.

Si queremos aplicar mayor rigor al proceso, utilizando la misma figura, podríamos definir las condiciones necesarias para alcanzar un objetivo que nos hayamos propuesto. En principio, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual, para conocer el punto en que nos encontramos en lo referente a la característica de calidad que queremos tomar como objetivo. Posteriormente se debe establecer en el interior de la nube un punto exacto que señale el nivel concreto que nos proponemos alcanzar.

Con el fin de poder definir un campo de medida, situaremos el punto actual y el objetivo sobre un cuadrante limitado por ejes de coordenadas, de las cuales el eje horizontal puede medir el tiempo o plazo transcurrido y el vertical las unidades del parámetro que hemos tomado como meta final. Dichas unidades pueden asimilarse a un índice o indicador que será el utilizado para controlar la mejora. Para conseguir la elevación suficiente hasta el punto señalado como objetivo será necesaria forzosamente una fuerza ascensional que vendrá definida por las acciones de mejora que se deben poner en práctica.

Por último, conviene señalar un camino que conduzca desde la situación actual hasta el punto señalado como objetivo y dentro de él unos hitos o punto de control que sirvan para confirmar o corregir la ruta que se debe seguir. La nueva figura sería:



Condiciones para alcanzar un objetivo

De este gráfico se deduce la importancia fundamental de contar con un indicador para poder controlar el acercamiento al objetivo y dado que, como bien expresaba Ishikawa, "calidad es medir, medir y medir", si se quiere alcanzar la excelencia en el servicio han de establecerse cuidadosamente los indicadores que reflejen de forma consistente los resultados de los esfuerzos realizados para conseguirla.

Suelen establecerse ciertas condiciones que deben cumplir los indicadores como pueden ser las siguientes:

- Cálculo relativamente sencillo y rápido
- Fiel reflejo de la situación
- Fácilmente interpretable por los afectados

- Existencia de un responsable del cálculo y de los datos
- Relacionado con un plazo de tiempo
- Relacionado con un plan de acción y de seguimiento
- Moderada variación en el tiempo

La calidad percibida por el cliente, los atributos que asigna él mismo al servicio que se le ofrece, no coinciden necesariamente con la calidad que mide la propia organización, ni con las características de servicio diseñadas. Resulta muy importante señalar que únicamente es el cliente quien va a determinar estos valores. No hay que olvidar que se le va a pedir al cliente su opinión acerca de servicio de la organización y también lo que él más valora sobre nuestra empresa. No lo que nuestra empresa piensa que es importante para él. Por ello resulta decisivo ponerse en el lugar del cliente, ya que estaremos más próximos a su mentalidad, pudiendo así anticiparnos y ofrecerle un servicio en el que la medición de los parámetros ofrezca una valoración elevada.

Si se espera a que el cliente se exprese de manera espontánea respecto a como encuentra el servicio, probablemente no nos formaremos una imagen fiel, ya que en general no tienden a realizar este tipo de valoraciones, ya sean positivas o negativas, si no se les pide su opinión de forma directa. Las empresas de servicio renuncian con frecuencia a conocer el nivel de calidad que los clientes conceden a las prestaciones ofrecidas al considerar insuperable la dificultad de conseguirlo, pero esto es equivalente a que una empresa de fabricación en serie desista de establecer el más mínimo control de calidad sobre los

artículos fabricados. Existen varios métodos fiables para enterarse de la impresión obtenida por los clientes entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

- *Estudio minucioso de la prestación a un cliente determinado*
- *Utilización de clientes ficticios*
- *Encuestas a los clientes*

Estudio minucioso de la prestación: Consiste en seleccionar un determinado proceso de servicio para ser estudiado con todo detalle durante la ejecución del mismo y con posterioridad a su prestación. Viene a ser una especie de auditoria del servicio, ya que podremos comparar el procedimiento diseñado de operación con las actividades desarrolladas en la aplicación efectiva del mismo. Una persona o equipo de personas observa el conjunto de operaciones de servicio que resulta posible examinar y reconstruye mediante lectura de documentos o entrevistas con los empleados, las que han transcurrido fuera de su observación.

De esta forma se puede calificar el nivel de prestación de las diversas fases del proceso de servicio y enjuiciar la totalidad del mismo en lo que se refiere a la supuesta satisfacción obtenida por el cliente. Parámetros tales como exactitud en los plazos y en las entregas, tiempos de ejecución y de espera, esfuerzos o incomodidades sufridas por el cliente, cumplimiento de lo prometido, comparación con las prestaciones de la competencia, etc., pueden determinar la índole del servicio prestado y computar la mayor o menor complacencia del usuario.

Del estudio de estos parámetros y de las evaluaciones realizadas han de derivarse las acciones de mejora que es necesario diseñar e implantar, para optimizar la calidad del proceso de servicio sometido a estudio minucioso.

Utilización de clientes ficticios: Se trata de una técnica ampliamente utilizada en empresas de servicios y también puede relacionarse con la realización de una auditoria de control llevada a cabo de forma subrepticia. Un agente perteneciente a la propia empresa o a una consultora contratada, simula ser un cliente y solicita la prestación de un servicio ofertado por la organización. Posteriormente y de acuerdo con un baremo establecido, valora la calidad total de la prestación recibida y señala los puntos débiles y fuertes, no solamente del proceso particular auditado, sino también de las condiciones del entorno que puedan influir sobre la satisfacción de los posibles usuarios.

Este método se fundamenta en la profesionalidad de los agentes simuladores, que en muchos casos son auténticos especialistas del servicio valorado. Tal es el caso de los críticos gastronómicos u hoteleros y el de los probadores de automóviles de serie, los cuales califican la calidad de los servicios o productos objeto de la prueba, evaluando detalladamente los distintos parámetros del conjunto (para hoteles: arquitectura, decoración, conservación, mobiliario, aseos, limpieza, alrededores, tranquilidad y desayuno) y calculando la media de calificaciones en un indicador del parámetro general de calidad precio, expresado sobre una base de diez. En este caso el cliente simulado no representa a la propia organización sino a un conjunto de posibles usuarios, miembros de alguna asociación o club, o lectores de alguna revista determinada.

La técnica es practicada actualmente por muchas empresas de servicio, tales como compañías aéreas, bancos, grandes almacenes y agencias de viaje. Obviamente es de difícil aplicación en otras como hospitales, empresas funerarias y servicios de bomberos.

Encuestas a los clientes: El sistema más extendido para conseguir la medida de la calidad desde el punto de vista del cliente es el de la realización de encuestas de satisfacción en el momento inmediatamente posterior a la prestación del servicio. Las encuestas pueden realizarse personalmente, de forma telefónica o mediante un modelo escrito de cuestionario. Su eficacia y fiabilidad depende más del diseño de la actividad encuestadora que del soporte utilizado, por lo que debe dedicarse el máximo cuidado a esta operación, a fin de obtener muestras abundantes y suficientemente representativas.

Algunas compañías no se cuestionan la clase de soporte de sus encuestas ya que utilizan todos los posibles: personales, por escrito y telefónicos, ya que consideran el asunto tan importante que prefieren no perder ninguna oportunidad de consultar al cliente.

Medida de la calidad de servicio por la empresa

Así como el receptor o usuario de los servicios establecerá y medirá una serie de parámetros significativos, también la empresa debe valorar mediante indicadores el nivel de calidad del servicio ofrecido.

una protesta por parte del cliente que cuando se recibe una es lícito pensar que proviene de un cliente fiel que no reclama venganza sino mejora.

Cuando se produce un fallo en el servicio al cliente posiblemente no seamos conscientes de que ha sobrevenido una auténtica catástrofe, dado que no solamente podemos perder a ese cliente, sino que además se convertirá en un airado emisor de mensajes negativos contra la organización. Por ello, cuando mediante una reclamación el cliente nos da la oportunidad de corregir nuestro fallo, debemos considerarlo como un auténtico acontecimiento beneficioso y procurar compensar al reclamante de forma extraordinaria, a fin de que en su memoria pese más la compensación que el fallo.

Un buen sistema de calidad de servicio hace que los clientes se quejen más y eso es bueno. Las reclamaciones suponen un diagnóstico objetivo y verdadero de nuestra situación en el mercado. Nos suministran la oportunidad de detectar defectos en nuestros procesos y aprovechar la oportunidad de mejora que sin la queja no hubiese sido posible implantar.

La eficacia

De nada servirá nuestro amable trato con los clientes si no va unido a una particular eficacia en la tarea. El mejor trato que podemos darle al cliente pasa por que éste tenga que hacer el menor número de trámites y en el menor tiempo posible. La pérdida de un

pedido o la confusión en un suministro podremos aliviarlo con una amable sonrisa, pero el cliente merece algo más.

En algunos sistemas de calidad se establece como objetivo un N.A.D. (Nivel Aceptable de Defectos), que puede ser una cantidad reducida como puede ser un 1 % o un 2%. Esto quiere decir que de cada 100 operaciones que realicemos en nuestra labor del servicio al cliente, solamente podemos equivocarnos como mucho 1 o 2 veces.

A primera vista parece poco, pero no es suficiente. Estamos tratando con personas y no se pretende, por tanto, mejorar las estadísticas sino individualizar los servicios. Es lo mismo que cuando compramos un producto. Si nos sale defectuoso justo el que hemos comprado, de nada valen las estadísticas. Por ello en muchos programas de calidad se ha establecido el objetivo de "cero defectos". Es un objetivo serio y no una frase propagandística.

Por supuesto que la perfección absoluta no la puede conseguir el hombre, pero en muchas empresas se miden los defectos en partes por millón. Y es que estamos acostumbrados a considerar que la posibilidad de cometer errores es innata con la especie humana. Pero sin embargo tenemos una doble vara de medir, una para el trabajo y otra para nuestra vida particular. En nuestra vida particular no admitimos el error. No trabajamos con "niveles aceptables de defectos" Porque si fuese así ¿Cuantos niños recién nacidos permitiríamos que les cayesen al suelo a las enfermeras de los hospitales? ¿Un 1 %? ¿Un 2 %? En ese caso, como en otros muchos de la vida no aceptamos el error y el error no se produce. Y

es que si examinamos las causas por las que se cometen errores, vemos que pueden ser de dos clases:

- Por falta de conocimientos
- Por falta de atención

Los conocimientos se adquieren con la suficiente formación y una vez que estemos formados, haremos las cosas una y mil veces bien, casi sin pensar en ellas. La falta de atención se corrige con una adecuada motivación por lo que estamos haciendo. Sin dejarnos llevar por la rutina. Recreándonos con el trabajo bien hecho. Yo he podido observar en mi experiencia profesional que las cosas difíciles nunca se hacen mal. En efecto cuando hemos tenido que realizar una operación complicada, difícil e incluso peligrosa, siempre nos ha salido a la perfección, mejorando incluso nuestras propias previsiones.

Esto es así porque las operaciones difíciles se programan con anterioridad, se pone un cuidado especial en realizarlas, todo el mundo está pendiente de ellas y al final nuestros jefes nos felicitarán si lo hacemos bien. Las operaciones de todos los días, sin embargo, se realizan de forma rutinaria, apenas prestamos atención a ellas y si salen mal se vuelven a repetir.

Pues bien. ¡Hagamos difícil lo fácil! Convirtamos en complicadas las operaciones de todos los días y dediquémosles tanta atención como si fuese la primera vez que las hacemos. Este es el camino para conseguir de verdad "CERO DEFECTOS".

Uno de los mejores métodos para conseguir la realización de un trabajo sin defectos, es la preparación del mismo mediante un detallado programa de actuación.

El Libro de estilo del servicio al cliente

En los sistemas de calidad se establecen diversos manuales que describen las actividades, tanto generales como específicas, que establecen el diferencial impuesto por la gestión de calidad. En vano intentaremos introducir en todos los procedimientos que componen el sistema, el adecuado complemento de un servicio al cliente que pueda alcanzar el grado de excelencia que pretendemos.

Dado que se trata además de un tema nada científico, imposible de normalizar debido a su extensa casuística, conviene establecer un documento aparte, en donde se intente expresar el enunciado de unos cuantos principios generales que deben servir para crear una cultura generalizada, para uso por todos los empleados y en todas las ocasiones en que se produzca un contacto de los anteriormente descritos para definir el servicio al cliente.

Ya que se trata de definir una cultura, parece más conveniente expresarla en un libro de estilo de general utilización por el personal, en el que se inserten recomendaciones generales sobre el trato concreto que se debe dispensar a los clientes actuales y

potenciales. A título de ejemplo se exponen algunos de los procedimientos o instrucciones que pueden formar parte de un libro de estilo de Servicio al cliente.

- Especificaciones sobre el trato a dispensar a un cliente que visita la empresa.
- Persona que debe atenderle, información que debe recibir, invitaciones que deben ofrecérsele, etc.
- Fórmulas de atención telefónica. Frases normalizadas. Lista actualizada de extensiones internas para localización rápida de empleados.
- Criterios de distribución de catálogos y publicaciones técnicas
- Visitas a clientes a fin de profundizar en el conocimiento de su proceso. Reuniones de colaboración. Ofrecimiento de asesoramiento tecnológico.
- Criterios sobre envío de regalos, agendas y material de propaganda a clientes.
- Especificaciones sobre encuestas de satisfacción
- Procedimiento sobre envío de información a clientes con referencia a su estado de cuenta

Características de las organizaciones excelentes

En las empresas más rentables del mundo se llego a la conclusión de que la excelencia tiene como denominador común una acendrada cultura de servicio al cliente. Una cualidad necesaria para que las organizaciones tengan posibilidades de futuro es hacer las cosas rápidamente, permitir que el mercado nos diga si estamos o no en el buen camino y eliminar rápidamente lo que el mercado rechace. Hay que ser los grandes desorganizadores. Esto equivale a saber como destruir la empresa para reconstruirla antes

de que la destruya un competidor. En el comienzo del nuevo siglo sólo habrá dos tipos de directivos: los rápidos y los muertos.

Haciendo uso de las técnicas conocidas hasta el momento, esto viene a equivaler a la siguiente sustitución: Mejora continua por Reingeniería de procesos continua. Esta sustitución deberá verse favorecida por una ligerísima estructura organizacional cuya flexibilidad debe recordarnos más a la volatilidad de un cuerpo gaseoso.

La calidad de servicio es difícil de imitar y está basada en dos principios que son comunes a las organizaciones excelentes:

- Se preocupan de diseñar un servicio que sea atractivo para los clientes
- Se preocupan de prestar ese servicio sin ningún fallo apreciable

El éxito de la organización Disney está basado en el riguroso compromiso con el sueño de su fundador: ofrecer a los clientes un "país de la fantasía". Los animadores y empleados de sus parques temáticos son cuidadosamente elegidos y formados como auténticos actores, ya que van a ser personajes de un mundo de felicidad. Pero a la vez se practica un perfeccionismo obsesivo, con estándares tales como que un papel tirado al suelo no sobrepasará en esa situación una media de 30 segundos. Y es que en la vida real "el país de la fantasía" no está creado por las hadas, sino por un equipo de personas trabajando duramente.

La excelencia en el servicio

Las organizaciones excelentes no conciben el servicio como una cualidad añadida, desarrollada simplemente por los empleados de la función comercial, sino que lo programan desde sus inicios como una parte integral del proyecto de empresa. Tienen lo que se denomina "visión del servicio" y lo consideran la base de la competencia, identificando el liderazgo en la atención al cliente con el perfeccionismo y la inflexibilidad en el desarrollo del programa.

Los líderes del servicio son conscientes de que la calidad requiere una dedicación permanente y repetida. No es un proyecto temporal sino un programa para toda la vida, no existen fórmulas mágicas, sino un trabajo colectivo y riguroso, y le dan gran importancia a los pequeños detalles porque marcan una diferencia y definen el estilo con el que se afrontarán las acciones importantes.

Practicar el **"hay que"** (soluciones) en vez del **"es que"** (excusas). En esta misma línea, es conveniente insistir nuevamente en la importancia de la cultura como el compendio de los principios y valores sobreentendidos que tienen presentes los empleados en cada momento sin necesidad de instrucciones que se lo recuerden.

Teniendo en cuenta que la calidad de una empresa de servicios se demuestra en los momentos de crisis y que en dichas situaciones no suele haber mucho tiempo para

consultar los manuales ni esperar a recibir órdenes concretas de los jefes, será entonces la cultura del equipo, la que salve la situación.

Esta serie de características peculiares de los líderes de servicio ha de promover sin duda alguna la mejora de las organizaciones que las implanten, ya que como mínimo elevará el porcentaje de probabilidades de alcanzar el éxito en el desarrollo de su proyecto y conseguir mayor competitividad y rentabilidad para la entidad.

RESULTADOS OBTENIDOS

RESULTADOS OBTENIDOS

Durante el desarrollo del taller de Fortalecimiento del Servicio al Cliente se logró que los participantes:

- Experimentaran algunos de los problemas recurrentes que actualmente se presentan durante el proceso de servicio y atención al cliente.
- Manejaran los principales conceptos y criterios de calidad y servicio al cliente durante la prestación del servicio.
- Desarrollaran empatía con el cliente.
- Manejaran criterios que le permitan evaluar incidentes durante la atención al cliente.
- Elaboraran un plan de acción para corregir los problemas recurrentes analizados y establecer sesiones de seguimiento.

El taller de Fortalecimiento del Servicio al Cliente desarrollado durante esta intervención busca ser una herramienta incorporada al CITS que le permita asegurar una mejora continua en su personal. Tomando como partida este primer taller, se deberá continuar periódicamente realizando nuevos talleres -los participantes del primer taller sugirieron talleres bimensuales- donde el formato seria el mismo, iniciando con la conceptualización de algún tema de servicio, luego un proceso de internalización a través Dinámicas de Grupo, Psicodrama y Role Playing sobre un problema real de servicio que se este presentando en la unidad y por ultimo la elaboración de un plan de acción por parte de los participantes con su respectivo compromisos y posteriores sesiones de seguimiento.

Otros de los resultados obtenidos fue la receptividad total por parte de los participantes de estas iniciativas y el alto nivel de compromiso demostrado durante el taller.

Los participantes constataron la necesidad de construir una base de datos mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidos sus servicios, así como la posibilidad de compartir las experiencias de sus compañeros de contacto con el cliente.

CONCLUSIONES

CONCLUSION ES

Para los efectos de esta investigación las siguientes son conclusiones producto de la experiencia como facilitador en un proceso de intervención

La utilización de las técnicas y herramientas de Psicodrama, Role Playing y Dinámicas de Grupos con un sentido vivencial hacen que el productos sean visualizados y sentidos como una oportunidad de solución al mejoramiento sostenido de la atención al cliente interno en el área de Informática y Tecnología , debido a que sus integrantes participaron en el procesos de elaboración del plan de acción de su propio trabajo.

La segunda conclusión de este trabajo hace referencia a que el hacer participe a los propios protagonistas del servicio -es decir a los empleados subordinados a la gerencia del CITS- en la toma de decisiones, contribuye a que se pueda percibir por parte del consultor del proceso que todos los miembros están comprometidos y alineados con el desarrollo de un servicio de excelencia y un proceso de mejora continua.

El establecimiento y proceso de nuevos talleres y jornadas de monitoreo y su posterior seguimiento, aceleraran la transición del cambio, es decir, que los empleados se sientan como miembros de una nueva gerencia preocupados por un profundo conocimiento de sus clientes y orientados a la calidad, lo cual sucede debido a que los actores se sienten participes del cambio.

Por otra parte, aportar un enfoque de intervención basado en un proceso humano, el cual exige tiempo de dedicación, participación y el asumir responsabilidades, va más allá que sólo la aplicación de un modelo y técnicas de servicios. Facilitar un proceso de esta naturaleza, exige de parte de los consultores un alto grado de involucramiento, de allí la importancia de los procesos de intervención con un enfoque cercano al cliente.

A lo largo del desarrollo de la intervención se observó un alto grado de motivación y compromiso por parte de los empleados del CITS lo cual conlleva a un mayor sentido de compromiso y pertenencia hacia la organización

Por último, el asumir un proceso de intervención como facilitador hace que al final del proceso los consultores también salgan fortalecidos por el grado de actualización y fortalecimiento de su caja de herramientas como consultor, es decir, la utilización de modelos, técnicas y herramientas de consultaría en desarrollo organizacional contribuye en alto grado a apoyar al cliente en la clarificación de su propio destino.

REFEENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFEENCIAS BIBLIOGRAFICAS

KOLB, D. y RUBINN, I. (1977). **Psicología de las Organizaciones**. Editorial Prentyce Hall. México.

FRENCH, W. y BELL, C. (1995). **Desarrollo Organizacional**. Editorial Prentyce Hall. México.

HOROVITZ, J. (1997). **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado**. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill. México.

KARL, Albrecht. (1988) **Gerencia del Servicio**. Fondo Editorial. Caracas.

HARRIGTON, J. (1998). **Cómo Incrementar la Calidad Productiva.** Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

DESATRICK, R. (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio**. Editorial Legis IESA. Caracas.

DRUKER, P. (1990). **El Ejecutivo Eficaz.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

ANEXOS

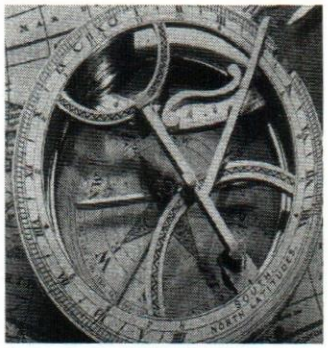
Propuesta Presentada al Cliente

Taller de Fortalecimiento del Servicio
y
Atención al Cliente

Departamento de Informática y Tecnología
Cargill de Venezuela C. A.

Diciembre 2001

Consultores:
Agustín de Freitas
José M. Márquez



Taller de Fortalecimiento del Servicio
y
Atención al Cliente

Para el Departamento de Informática y Tecnología
Cargill de Venezuela, C.A.

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Propósito:

Involucrar a todo el personal de IT en la elaboración de soluciones y de un plan de acción para la reducción de los problemas recurrentes de servicio y atención al cliente.

Objetivos:

Los participantes serán capaces de:

- Experimentar algunos de los problemas recurrentes que actualmente se presentan durante el proceso de servicio y atención al cliente.
- Manejar los principales conceptos y criterios de calidad y servicio al cliente durante la prestación del servicio.
- Desarrollar empatía con el cliente.
- Manejar criterios que le permitan evaluar incidentes durante la atención al cliente.
- Elaborar un plan de acción para corregir los problemas recurrentes analizados y establecer sesiones de seguimiento.

Proceso:

- Generación de un clima psicológico de apertura y confianza.
- Revisión del concepto de Calidad y de los principios de Servicio y Atención al Cliente.
- Inicio del proceso de empatia con el cliente a través de juegos de roles.
- Evaluación reactiva del proceso de aprendizaje

Estrategia:

Se utilizará un Enfoque Inductivo y se introducirá a los participantes en las mejores prácticas de Calidad y Servicio al Cliente recopilados por la firma Quality First; para luego usar la experimentación activa de los

problemas recurrentes y lograr la Generación de Empatía hacia las necesidades de los receptores del servicio, utilizando conceptos y dinámicas previstas en el Modelo para el Análisis de Ayuda y Consulta planteado por D. Kolb, I. Rubin y J. McIntyre.•

Condiciones Generales:

- Se requiere un salón de conferencia con capacidad para 12 personas.
- Durante el día anterior al taller se deberá contar con acceso a las instalaciones para disponer la distribución del espacio físico.
- Durante el desarrollo del taller los participantes no podrán ser interrumpidos por actividades de trabajo.

Duración:

- Para alcanzar los objetivos propuestos por parte de los participantes se requiere contar con un mínimo de 4 horas distribuidas en forma continua.
- Durante este período la audiencia participará activamente en grupos de trabajo que se conformarán alternativamente por áreas solucionadoras.

Recursos:

- Pizarrón
- Portafolio
- Marcadores
- Laptop
- Video Beam
- Televisor
- VHS
- Reproductor
- Libreta
- Bolígrafo
- Presentadores (Habladores)

Secuencia de Actividades Durante el Taller:

Presentación Silente: Se realizara una actividad "Rompe Hielo" para generar un ambiente de apertura y confianza entre los participantes y el facilitador.

- Cada participante tomará al azar un papel con un número y tendrá la misión de encontrar a su compañero. Su compañero será la persona que tenga el mismo número.
- La forma de reconocer a su compañero será a través de un apretón de manos; en está acción el participante deberá sacudir la mano tantas veces como indica el número que posee.
- No está permitido hablar ni mostrar su número hasta que no se identifiquen todas las parejas.
- Una vez encontrado su compañero las parejas deberán encontrar seis cosas que tengan en común, luego procederán a presentarse y mencionar cuales fueron las seis coincidencias identificadas.

Medición de Expectativas: A través de la participación de los asistentes se medirá cuáles son las expectativas que cada uno posee con respecto al taller.

- Sobre un papel doblado por la mitad se le pedirá a cada participante que escriba por una cara las expectativas del taller y por el otro cara que está dispuesto a dar para lograrlo.
- Reunidos en grupos de dos se le pedirá que comparta con su compañero lo escrito y luego elaboren una frase que resuma las expectativas de los dos participantes.
- Cada grupo leerá la frase que generaron y la anotara sobre un portafolio.
- Una vez anotadas todas las expectativas el facilitador procederá a leer una por una las expectativas escritas en el portafolio mientras aclarara si estará o no dentro del alcance del taller.

Revisión de Concepto y Principios: Se revisarán con los participantes el concepto de Calidad y los principios básicos de Servicio y Atención al Cliente.

- Reunidos en grupo de tres participantes se les pedirá que escriban una definición de Calidad.
- Cada grupo deberá narrar por escrito un ejemplo real de servicio que cumpla con su definición de Calidad.
- Un integrante de cada grupo escribirá en un portafolio el concepto de Calidad que elaboro su grupo mientras otro compañero leerá la narración.
- Finalizadas todas las narraciones el facilitador procederá a leer nuevamente todas las definiciones de calidad y buscara coincidencias entre estas.
- Por ultimo se presentará un video de "Service First" titulado "Your Key To Customer Satisfaction" donde se resumen el concepto de Calidad y lo sprincipios de Servicio y Atención al Cliente. Se le pedirá a los participantes su opinión sobre las situaciones descritas en el video.

Desarrollo de Empatía con el Cliente: Se realizará una dinámica donde el participante dramatizará situaciones reales en las cuales el cliente recibió un servicio que no satisfizo sus expectivas.

- Se formaran grupos de tres o cuatro participantes y se les entregará una tarjeta que describa una situación donde el cliente recibió un servicio que no cumplió con las expectativas.
- Cada grupo deberá representar a través de una dramatización la situación de servicio ante sus compañeros.
- Al culminar la simulación se le preguntara a los participante la sensación que sintió al tomar el rol del cliente.
- El facilitador dibujara en el pizarron una matriz con las siguientes columnas, "Caso", "Qué", "Como" y "Cuando"
- Se invitara a todos los participantes que propongan ideas de cómo se pudo haber evitado esta situación y qué acciones se podrian tomar. Se pedira a los participantes que anoten en la matriz sus ideas.

Estrategias de Mejora: Se animará a los participantes a generar un plan de mejora con las ideas aportadas durante la dinámica de la dramatización.

- El facilitador agregara en la matriz una nueva columna, ¿Quién?.

- Se le preguntara a la audiencia quienes están dispuestos a comprometerse a ejecutar las acciones escritas en la matriz.
- Por ultimo se consultara a los participantes cual debería ser la fecha de una próxima reunión para hacer seguimiento de los compromisos adquiridos.

Evaluación Reactiva del Proceso de Aprendizaje: Finalizado el taller se entregará una encuesta a cada uno de los participantes para ser llenada con sus opiniones y devuelto al facilitardor una vez completada.

Programa Tentativo:

8:00 a.m.	Inicio
	Presentación de los Facilitadores
8:05 a.m.	Presentación Silente
8:20 a.m.	Medición de Expectativas
8:40 a.m.	Dinámica "Un Servicio de Calidad"
9:00 a.m.	Conceptos de Calidad, Servicio y Atención al Cliente.
9:05 a.m.	Video "Service First – Your Key to Customer Satisfaction"
9:20 a.m.	Opiniones de los participantes
9:30 a.m.	Revisión de Situaciones Recurrente
	Preparación de la Presentación
9:50 a.m.	Pausa
10:00 a.m.	Presentación de los Grupo 1 - 4
	Discusión Grupal
11:30 a.m.	Estrategia de Mejora
	¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Cuándo?
11:55 a.m.	Acuerdos y Próximos Pasos
12:00 m	Evaluación Reactiva del Proceso de Aprendizaje

Programa e Invitación al Taller

INVITACION AL TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

PARA: **Lizandro Rada, Tania López, Jorge Bernate, Juan Martínez, Ángela Cecere, Rubén Boucchechter, Emiliano Villegas, Alcalá, Jasmin, Yelitza Villamizar, Eudo Jiménez, José Pérez, Raúl Nieves, Jinette Andelo, Gustavo Camacho, Richard Reyes, Lissett Rodríguez,**

FECHA: **06 de diciembre del 2001**

LUGAR : **Sala de conferencia piso 7**

HORA: **8:00a.m. a 12:00p.m.**

Se les invita a participar en un taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente. El taller está diseñado para beneficiar tanto a usted como a nuestra empresa. Vamos a aplicar nuestros conocimientos y destrezas para analizar situaciones de servicio recurrentes que no cumplan con las expectativas del cliente. Cada participante podrá compartir sus puntos de vistas y discutir posibles soluciones a cada una de las situaciones planteadas, al final elaboraremos un plan de acción que contará con el compromiso de cada uno de nosotros.

En el transcurso de la sesión tendremos la oportunidad de revisar las mejores prácticas de Calidad y Servicio al Cliente que nos ayudarán en la elaboración de estrategias de mejora del servicio y nos permitirá explorar el papel que cada uno de nosotros desempeña en este importante proceso.

Todos somos importantes para el éxito y la satisfacción de nuestros clientes. Las ideas y puntos de vista que cada uno de nosotros pueda aportar generarán soluciones que nos permitirán acercarnos más a la Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.

PD. Se agradece asistencia y puntualidad.

PROGRAMA

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

8:00 a.m.	Inicio Presentación de los Facilitadores
8:05 a.m.	Presentación Silente
8:20 a.m.	Medición de Expectativas
8:40 a.m.	Dinámica "Un Servicio de Calidad"
9:00 a.m.	Síntesis de los Conceptos de Calidad y Servicio de Calidad Expuestos.
9:05 a.m.	Video "Service First – Your Key to Customer Satisfaction"
9:20 a.m.	Opiniones de los participantes
9:30 a.m.	Revisión de Situaciones Recurrente Preparación de la Presentación
9:50 a.m.	Pausa
10:00 a.m.	Presentación de los Grupo 1 - 4 Discusión Grupal
11:30 a.m.	Estrategia de Mejora ¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Cuándo?
11:55 a.m.	Acuerdos y Próximos Pasos
12:00 m	Evaluación Reactiva del Proceso de Aprendizaje

Caso de Estudio: Cargill de Venezuela

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Propósito:

Involucrar a todo el personal de IT en la elaboración de soluciones y de un plan de acción para la reducción de los problemas recurrentes de servicio y atención al cliente.

Objetivos

Los participantes serán capaces de:

- Experimentar algunos de los problemas recurrentes que actualmente se presentan durante el proceso de servicio y atención al cliente.
- Manejar los principales conceptos y criterios de calidad y servicio al cliente durante la prestación del servicio.
- Desarrollar empatía con el cliente.
- Manejar criterios que le permitan evaluar incidentes durante la atención al cliente.
- Elaborar un plan de acción para corregir los problemas recurrentes analizados y establecer sesiones de seguimiento.

Caso de Estudio: Cargill de Venezuela

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Proceso

- Generación de un clima psicológico de apertura y confianza.
- Revisión del concepto de Calidad y de los principios de Servicio y Atención al Cliente.
- Inicio del proceso de empatia con el cliente a través de juegos de roles.
- Evaluación reactiva del proceso de aprendizaje

Estrategia

- Se utilizará un Enfoque Inductivo y se introducirá a los participantes en las mejores prácticas de Calidad y Servicio al Cliente recopilados por la firma Quality First; para luego usar la experimentación activa de los problemas recurrentes y lograr la Generación de Empatía hacia las necesidades de los receptores del servicio, utilizando conceptos y dinámicas previstas en el Modelo para el Análisis de Ayuda y Consulta planteado por D. Kolb, I. Rubin y J. McIntyre.

Caso de Estudio: Cargill de Venezuela

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Condiciones Generales

- Se requiere un salon de conferencia con capacidad para 12 personas. Durante el día anterior al taller se deberá contar con acceso a las instalaciones para disponer la distribución del espacio físico.
- Durante el desarrollo del taller los participantes no podrán ser interrumpidos por actividades de trabajo.

Duración

Para alcanzar los objetivos propuestos por parte de los participantes se requiere contar con un mínimo de 4 horas distribuidas en forma continua.

Durante este período la audiencia participará activamente en grupos de trabajo que se conformarán alternativamente por áreas solucionadoras.

Recursos

- Pizarrón y Marcadores
- Portafolio y Marcadores
- Laptop y Video Beam
- Televisor y VHS
- Reproductor
- Libreta y bolígrafo por participante

Caso de Estudio: Cargill de Venezuela

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Secuencia de Actividades Durante la Dinamica

1. Presentación Silente : Se realizara una actividad "Rompe Hielo" para generar un ambiente de apertura y confianza entre los participantes y el facilitador.
    a. Cada participante tomará al azar un papel que contiene un número y tendrá la misión de encontrar a su compañero. Su compañero será la persona que tenga el mismo número.
    b. El participante reconocerá a su compañero a través de un apretón de manos; en está acción el participante deberá sacudir la mano tantas veces como indica el número que posee; no está permitido hablar ni mostrar su número
    c. Una vez encontrado su compañero las parejas deberán identificar seis cosas que tengan en común, luego procederán a presentarse y mencionar cuales fueron las seis coincidencias identificadas.
2. Medición de Expectativas: A través de la participación de los asistentes se medirá cuáles son las expectativas que cada uno posee con respecto al taller.
    a. Sobre un papel doblado por la mitad se le pedirá a cada participante que escriba por una cara las expectativas del taller y por el otro lado que están dispuesto a dar para lograrlo.
    b. Reunidos en grupos de dos se le pedirá que comparta con su compañero lo escrito y que luego elaboren una frase que resuma las expectativas de los dos participantes
    c. Cada grupo leera la frase que generaron y la anotara sobre un portafolio.
    d. Una vez anotadas todas las expectativas el facilitador procederá a leer una por una mientras aclara si estará o no dentro del alcance del taller.
3. Revisión de concepto y principios: Se revisarán con los participantes el concepto de Calidad y los principios básicos de Servicio y Atención al Cliente.
    a. En grupo de tres participantes se les pedirá que escriban una definición de Calidad.
    b. Cada grupo deberá narrar por escrito un ejemplo real de servicio que cumpla con su definición de Calidad.
    c. Un integrante de cada grupo escribirá en un portafolio su concepto de Calidad mientras otro compañero de grupo leerá la narración. Finalizadas todas las narraciones el facilitador procederá a leer nuevamente todas las definiciones de calidad y buscara coincidencias entra ellas.
    d. Por ultimo se presentará un video de "Service First" titulado "Your Key To Customer Satisfaction" donde se resumen de los principios de calidad en la atención y servicio al cliente. Se le pedirá a los participantes su opinión sobre las situaciones descritas en el video

Caso de Estudio: Cargill de Venezuela

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

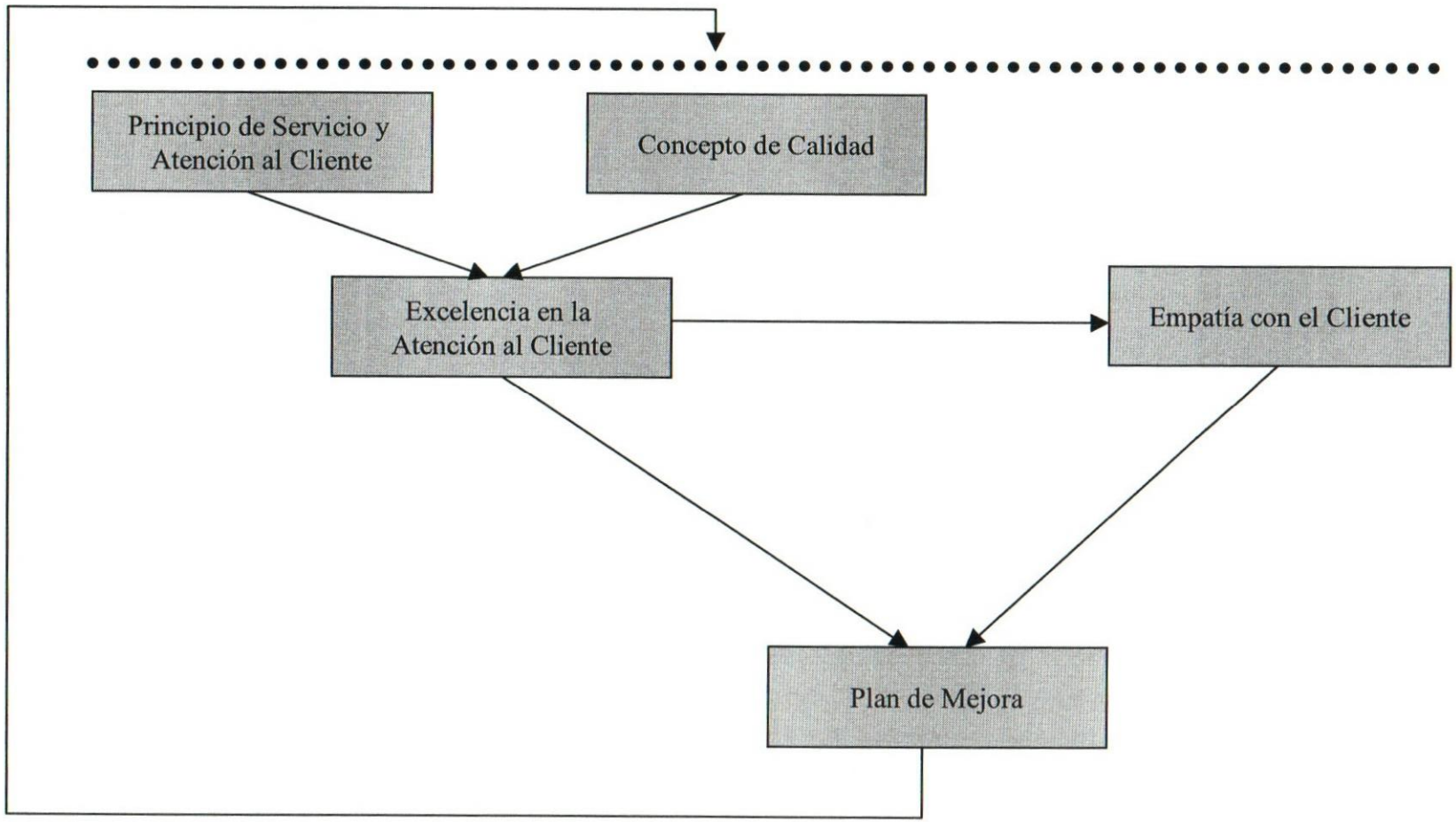
Secuencia de Actividades Durante la Dinamica

4. Desarrollar empatía con el cliente: Se realizará una dinámica donde el participante dramatizará situaciones reales en las cuales el cliente recibió un servicio que no satisfizo sus expectivas.
    a. Se formarán cuatro grupos y a cada uno se le entregará una tarjeta que describa una situación donde el cliente recibió un servicio que no cumplió con las expectativas.
    b. Cada grupo deberá simular la situación ante sus compañeros.
    c. Al culminar la simulación el participante describirá la sensación que sintío al tomar el rol del cliente.
    d. Por último se le pedirá a los participantes que opinen cómo se pudo haber evitado esta situación y qué acciones se debería tomar para que no se presente nuevamente.

5. Animar a los participantes en la generación de un plan de mejora: Con las ideas aportadas en el punto 4.d se le pedira a los participantes involucrarse en la elaboración, implementación y seguimiento.

6. Evaluación reactiva del proceso de aprendizaje: Finalizado el taller se entregará una encuesta a cada uno de los participantes para ser llenada con su opiniones y devuelto al facilitardor una vez completada.

Ruta Conceptual
Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente



Transparencias Usado en el Taller

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Bienvenidos

Presentación Silente

- Cada persona tomará al azar un papel que contiene un número y tendrá la misión de encontrar a su compañero. Su compañero será la persona que tenga el mismo número que Usted.
- La forma de reconocer a su compañero es a través de un apretón de manos; en está acción cada persona debe sacudir la mano tantas veces como indica el número que posee.
- No está permitido hablar ni mostrar su número.
- Una vez encontrado su compañero identifiquen seis cosas que tengan en común.

Un Servicio de Calidad

- En grupo de tres participantes defina que entiende por calidad.
- En una página de papel narre un servicio que usted considere de calidad según el concepto definido.
- Coloquele un título a la narración y compartala con el grupo.

Un Servicio de Calidad

- ¿Cuál fue la clave para que el servicio fuera exitoso?
- ¿Cómo considera que se sintió el cliente que recibió el servicio?
- ¿Cómo comprobaron que el cliente está satisfecho con el servicio recibido?

Concepto de Calidad

- **Calidad es cumplir con los requisitos.**

Un servicio de calidad es satisfacer las expectativas del cliente

Video

- **Tu eres la clave para satisfacer al cliente**

Service First
Service Quality Institute

Dramatización de Situaciones Recurrentes

- Cada grupo simulará una situacion real de servicio y atención al cliente suceptible de mejora.
- Los miembros del grupo de turno jugarán roles de cliente y proveedor del servicio.
- El resto de los participantes serán observadores de la situación.

Estrategia de Mejora

- ¿Qué hacer para **mejorar**?
- ¿Cómo hacer para **mejorar**?
- ¿Cuándo lo **haré**?

Acuerdos y Próximos Pasos

Y Recuerden ...

- La Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente es Exceder las Expectativas

Material de Trabajo Utilizado Durante el Taller

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- **¿Qué quieres lograr con este taller?**

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- **¿Qué estás dispuesto a dar para ello?**

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

Un Servicio de Calidad

1. **¿Cuál fue la clave para que el servicio fuera exitoso?**

2. **¿Cómo considera que se sintió el cliente que recibió el servicio?**

3. **¿Cómo comprobaron que el cliente esta satisfecho con el servicio recibido?**

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

DRAMATIZACIÓN DE SITUACIONES RECURRENTES

En esta actividad, cada grupo tendrá la oportunidad de dramatizar una situación real de servicio y atención al cliente en donde existan oportunidades de mejora. La situación puede ser delineada por el grupo, aunque existen situaciones previamente determinadas que pueden ser usadas para la actividad.

Cada grupo simulará la situación en donde una parte del equipo hará las veces de cliente y otra parte del equipo hará las veces del proveedor del servicio. El resto de los grupos serán observadores independientes de cada situación.

Descripción del rol del cliente: El cliente tendrá como tarea comunicar su requerimiento al proveedor del servicio y manifestar sentido de urgencia e inconformidad al conocer el resultado del requerimiento.

Descripción del rol del proveedor del servicio: El proveedor del servicio tendrá como tarea recibir el requerimiento de servicio del cliente y actuar según la situación descrita. Procure determinar cómo ve al cliente en la situación y cuáles parecen ser sus dificultades.

Descripción del rol del observador: El observador tendrá como tarea observar y escuchar todo lo que pueda. Observe la postura , ademanes, tono de voz, actitudes que ayudaron u obstaculizaron, oportunidades de mejora, etc. Procure pasar inadvertido e interferir lo menos posible. Al hacer sus observaciones, comente detalladamente lo que ocurrió en la simulación.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SITUACION RECURRENTE

1. Mudanza de un usuario

Un usuario se muda de ubicación y su extensión también debe ser cambiada. Su teléfono resulta no ser compatible con la programación de la red telefónica. Además, al cambiar su computador de punto de piso, la tarjeta de red esta programada para una velocidad de trasmisión inferior.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SITUACION RECURRENTE

2. Compra de una laptop.

El usuario solicita a Help Desk la compra de un laptop; a su vez Help Desk tramita la compra. De pués de un lapso de tiempo prolongado, el cliente llama repetidas veces para saber si llegó el laptop y se le informa que la compra aun esta en los procesos de aprobación y que una vez aprobado tardara dos meses en llegar su equipo. Luego de un tiempo superior a los dos meses prometidos, el laptop llega, se le entrega al cliente y se le configura las aplicaciones que usa. Sin embargo el usuario llama de nuevo a Help Desk y explica que le falta varias aplicaciones, y que ademas ha perdido algunos archivos importantes.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SITUACION RECURRENTE

3. CROS.

Un vendedor llama a Help Desk y explica que no ve una Data Maestra (por ejemplo, las condiciones de ventas, un cliente, etc). Help Desk procede a enviar la inicialización de la data del vendedor; y le solicita que se conecta. El vendedor recibe durante una hora la información y una vez que termina comprueba que sigue sin vizualizar la data esperada, el vendedor llama de nuevo a Help Desk para explicar su situación. Help Desk se comunica con Help Caribe y despues de una hora logra corrprobora que el vendedor no tiene asignada la Data referida, por ultimo Help Caribe se encarga de asignar la data y se procede a enviarle la misma.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SITUACION RECURRENTE

4. Nuevo usuario CROS.

Help Desk solicita a Help Caribe la creación de un nuevo vendedor en CROS. Se crea el usuario en Caribe Central y luego se procede a inicializar la data en Back Office. Help Desk no se comunica con el vendedor para que cargue la data inicial ese mismo dia y durante la noche se generan nuevos envíos que dañan la data inicial. Al día siguiente se le informa al vendedor que se conecte y después de cargar toda la información el vendedor comprueba que la data esta dañada.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SITUACION RECURRENTE

5. **Solicitud del cambio de hora de la ejecución del proceso de facturación en el cron.**

Se solicita a Server que cambie la hora de ejecución del proceso de facturación. El cambio es realizado, pero no se retorna a la hora inicial. Al día siguiente el proceso corre fuera de hora.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SITUACION RECURRENTE

6. Solicitud de Instalación de Aplicación.

Se le solicita a Help Desk la instalación de una aplicación, sin embargo no se ha creado en la BD al usuario pero cliente ya ha enviado la culminación de la instlación del software. Cuando se le envía la encuesta de satisfacción al usuario este manifiesta que aún no puede acceder a la aplicación.

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

GUIA DE DISCUSION DE SITUACIONES RECURRENTES

1. **¿Cómo les fué en la simulación?**

2. **¿Cómo se sintieron desempeñando su rol?**

3. **¿Qué observaron de la simulación?**

4. **¿Qué aplicarían en esta situación**

5. **¿Cómo manejarían la situación en beneficio de su unidad?**

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

Situaciones	Grupos	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?
Caso 1	1			
	2			
	3			
	4			
Caso 2	1			
	2			
	3			
	4			
Caso 3	1			
	2			
	3			
	4			
Caso 4	1			
	2			
	3			
	4			

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

Situaciones	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?
Caso 1			
Caso 2			
Caso 3			
Caso 4			

TALLER DE FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

1. La actividad más significativa para mi fue:

_____

_____

_____

_____

2. Durante esta sesión de trabajo me he sentido:

_____

_____

_____

_____

3. Durante esta sesión de trabajo aprendí:

_____

_____

_____

_____

4. La actividad que más disfruté fue:

_____

_____

_____

_____

5. Mi opinión acerca de esta sesión de trabajo (taller, curso, evento) es:

_____

_____

_____

_____

7. ¿En que medida fueron cubiertas mis expectativas?

_____

_____

_____

_____

8. ¿Qué le cambiaría?

_____

_____

_____

_____

El Taller
Disposición del Salón, Participantes y Actividades

Cargill de Venezuela

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Propósito:

Involucrar a todo el personal de IT en la elaboración de soluciones y de un plan de acción para la reducción de los problemas recurrentes de servicio y atención al cliente.

Programa

8:00 a.m.	Inicio
	Presentación de los Facilitadores
8:05 a.m.	Presentación Silente
8:20 a.m.	Medición de Expectativas
8:40 a.m.	Dinámica "Un Servicio de Calidad"
9:00 a.m.	Conceptos de Calidad, Servicio y Atención al Cliente.
9:05 a.m.	Video "Tú eres la clave para la satisfacción del cliente"
9:20 a.m.	Opiniones de los participantes
9:30 a.m.	Revisión de Situaciones Recurrente
	Preparación de la Presentación
9:50 a.m.	Pausa
10:00 a.m.	Presentación de los Grupo 1 - 4
	Discusión Grupal
11:30 a.m.	Estrategia de Mejora
	¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Cuándo?
11:55 a.m.	Acuerdos y Próximos Pasos
12:00 m	Evaluación Reactiva del Proceso de Aprendizaje

Disposición del Salón

Disposición del Salón

Disposición del Salón

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Presentación Silente:

Actividad "Rompe Hielo" para generar un ambiente de apertura y confianza entre los participantes y el facilitador.

Presentación Silente

- Cada persona tomará al azar un papel que contiene un número y tendrá la misión de encontrar a su compañero.
- Su compañero será la persona que tenga el mismo número que Usted.
- La forma de reconocer a su compañero es a través de un apretón de manos; en está acción cada persona debe sacudir la mano tantas veces como indica el número que posee.
- No está permitido hablar ni mostrar su número.
- Una vez encontrado su compañero identifiquen seis cosas que tengan en común.

Los Participantes

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Revisión de Conceptos y Principios:

Se revisarán con los participantes el concepto de Calidad y los principios básicos de Servicio y Atención al Cliente.

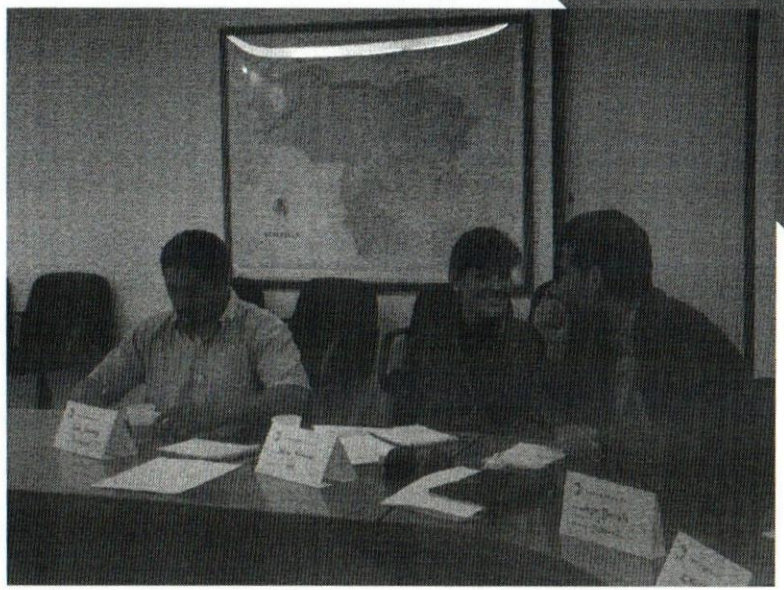
Un Servicio de Calidad

- En grupo de tres participantes defina que entiende por calidad.
- En una página de papel narre un servicio que usted considere de calidad según el concepto definido.
- Coloquele un título a la narración y compartala con el grupo.

Un Servicio de Calidad

- ¿Cuál fue la clave para que el servicio fuera exitoso?
- ¿Cómo considera que se sintió el cliente que recibió el servicio?
- ¿Cómo comprobaron que el cliente está satisfecho con el servicio recibido?

Durante la Revisión de Conceptos



Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Desarrollo de Empatía con el Cliente:

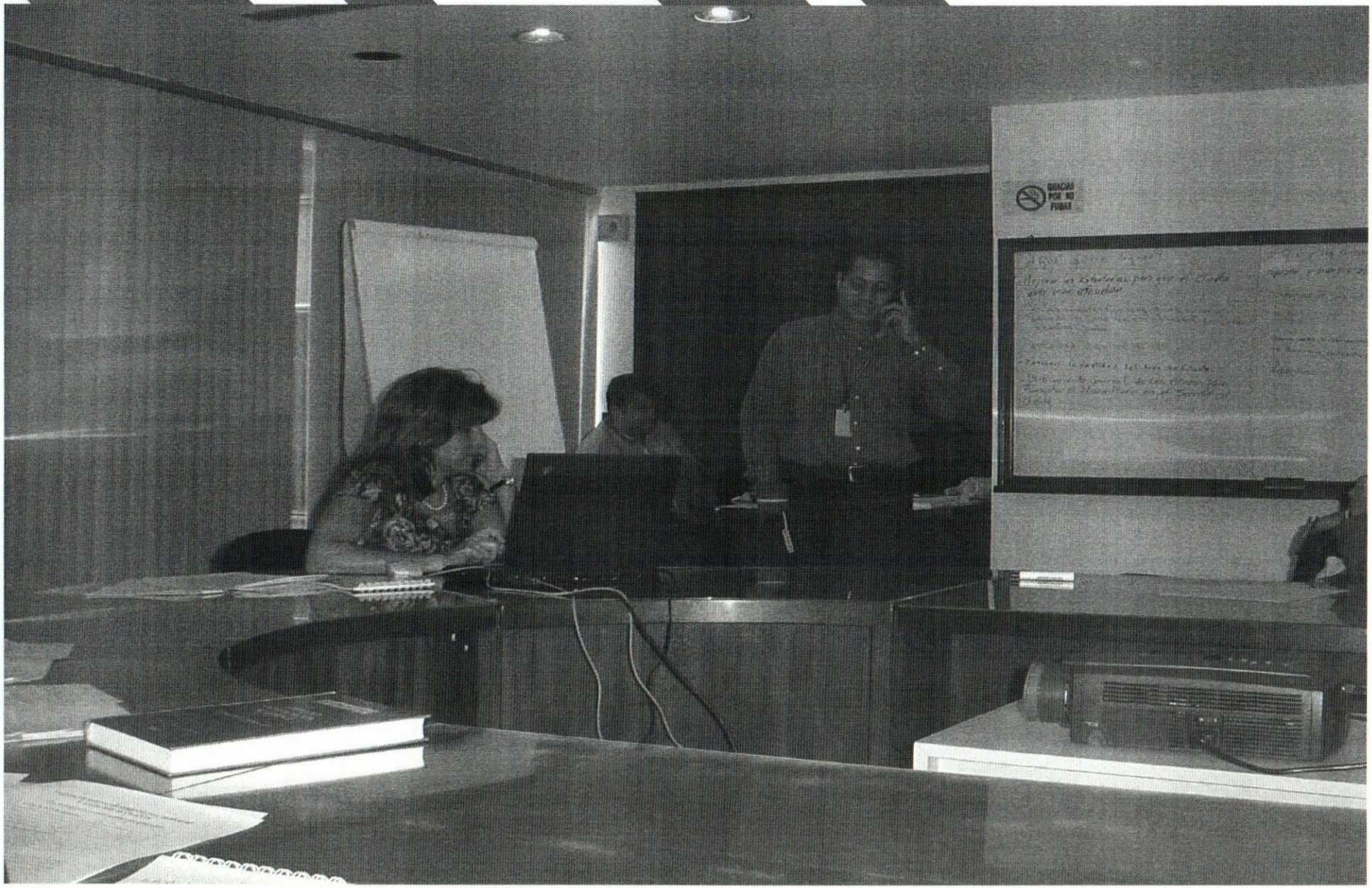
Se realizará una dinámica donde el participante dramatizará situaciones reales en las cuales el cliente recibió un servicio que no satisfizo sus expectivas.

Dramatización de Situaciones Recurrentes

- Cada grupo simulará una situacion real de servicio y atención al cliente suceptible de mejora.
- Los miembros del grupo de turno jugarán roles de cliente y proveedor del servicio.
- El resto de los participantes serán observadores de la situación.

Durante la Dramatización

Durante la Dramatización



Durante la Dramatización

Los Observadores

Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Estrategias de Mejora:

Se animará a los participantes a elaborar un plan de mejora con las ideas aportadas durante la dinámica de la dramatización.

Estrategia de Mejora

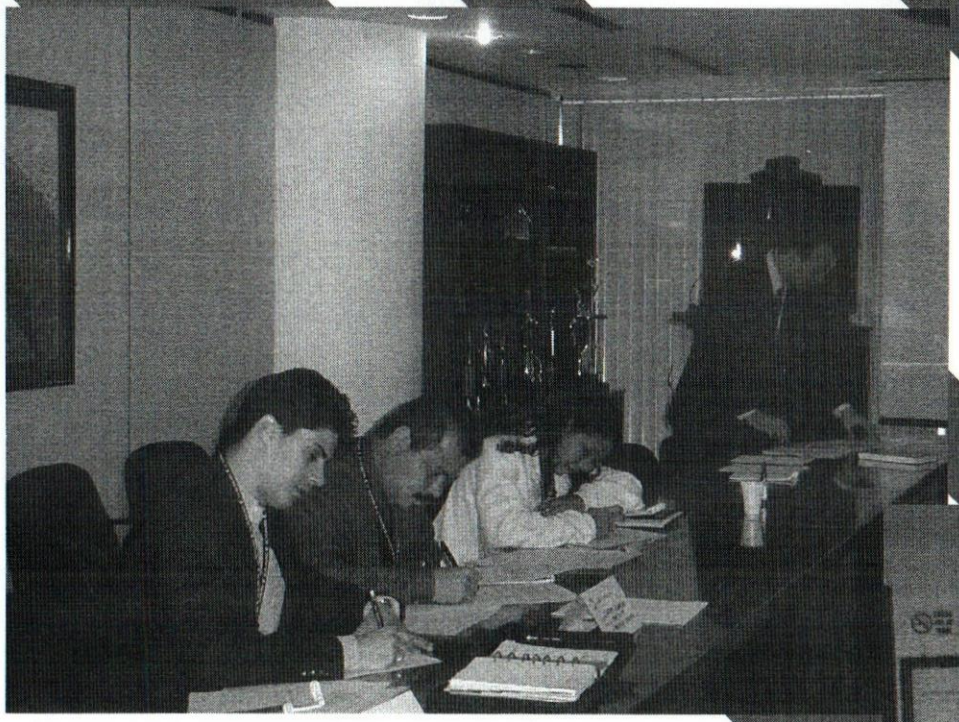
- ¿Qué hacer para **mejorar**?
- ¿Cómo hacer para **mejorar**?
- ¿Cuándo lo **haré**?
- ¿Quién lo hará?

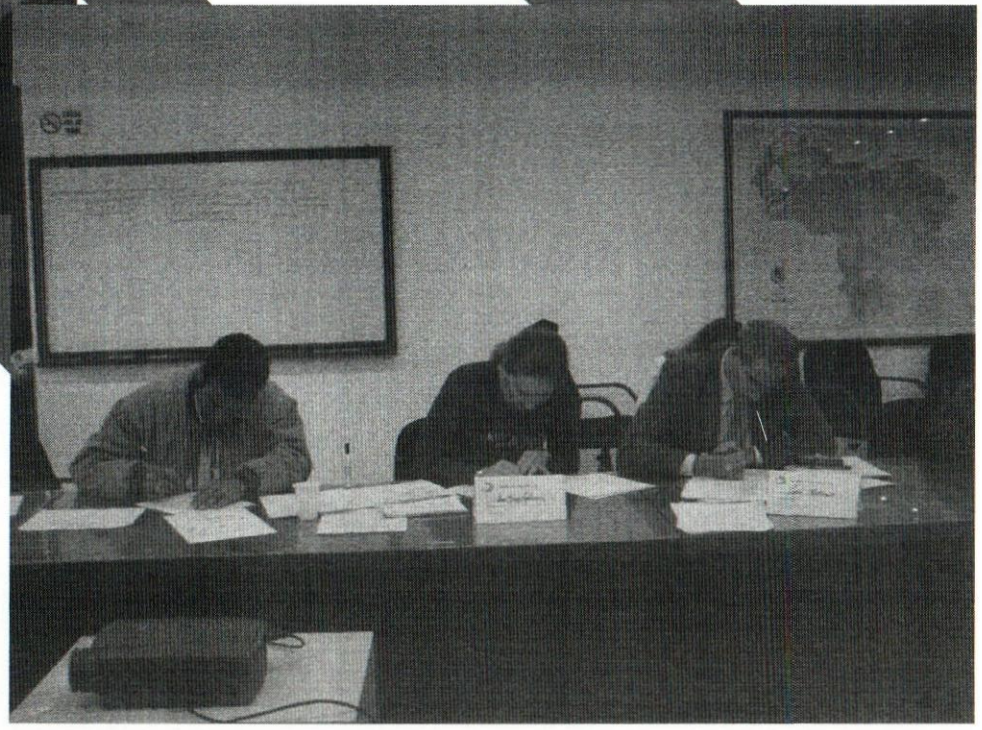
Taller de Fortalecimiento del Servicio y Atención al Cliente

Evaluación del Proceso de Aprendizaje:

Finalizado el taller se entregará una encuesta a cada uno de los participantes para ser llenada con sus opiniones y devuelto al facilitardor una vez completada.

Durante la Evaluación del Taller





Durante la Evaluación del Taller