



PORQUE EL ENTRENAMIENTO EN SERVICIO NO GENERA CULTURA DE SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES

No hay mayor frustración para un hombre de negocios que ir a una librería y encontrarse con cientos de libros sobre del Servicio a clientes, entusiasmarse con los conceptos e intentar aplicarlos en una empresa típicamente latinoamericana. Por otra parte el mercado está lleno de asesores; gente que promete mejorar el servicio basándose en todo tipo de teorías, pero el resultado -en la mayoría de las veces- sólo beneficia el bolsillo del asesor, no el del cliente y mucho menos, el de la empresa que lo contrata.

¿La razón?

La mayoría de las empresas creen que el servicio se limita a dar una

buena atención descuidando otro factor clave: la satisfacción del cliente. Al parecer, por razones culturales, es más fácil atender al cliente que satisfacerlo. El valor de la sonrisa está muy interiorizado, no así el del resultado acorde con las expectativas del cliente. El verdadero servicio contempla tanto la atención como la satisfacción del cliente, entendiendo que una sin la otra no asegura su lealtad. Por otro lado, el resultado esperado por el cliente depende de algunos factores que muchas veces se descuidan y que van más allá de saber decir "buenos días, ¿qué se le ofrece?"

Los principales errores en los que incurre una empresa no orientada al cliente son:

DEJAR QUE LAS POLÍTICAS DE SERVICIO SEAN ESCRITAS POR GENTE QUE NUNCA VE AL CLIENTE.

Nuestras empresas dan más énfasis a la administración y al control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tienen en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como él PERCIBE el servicio.

RECOMENDACIÓN: Cuidar los canales de comunicación entre las áreas internas y externas para que estas se sensibilicen de las necesidades de los clientes y del impacto generado por sus normas y procedimientos.

PERMITIR EL "MONOPOLIO DE LAS AREAS INTERNAS"

Dentro de la empresa, cada área es un monopolio de servicio interno, entendiéndose que no tiene competencia interna y así su área - cliente no

tiene alternativa. Las áreas de más poder producen una especie de espiral dinámica hacia dentro, haciendo que toda la empresa y el cliente giren alrededor de las necesidades del área y no al contrario, como debería ser.

RECOMENDACIÓN: Trabajar intensamente en el desarrollo de la misión de cada área, lo que significa definir su aporte a la satisfacción del cliente externo.

VER AL CLIENTE INTERNO COMO CLIENTE CAUTIVO

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e interrupciones al trabajo de las diferentes áreas de la empresa. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

RECOMENDACIÓN: Concienciar a todos los empleados que conforman la cadena interna del servicio del efecto de sus decisiones en otras áreas.

DEPARTAMENTALIZAR EL CONCEPTO "CLIENTE"

Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral. Si hiciéramos una encuesta para determinar cómo cada área define al "cliente", obtendríamos lo siguiente:

CONTADOR

"CLIENTE" es la persona cuyos datos aparecen en la factura.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * NO TENER TIEMPO PARA ATENDER CLIENTES EXTERNOS
- * OBSTACULIZAR EL TRABAJO DE LAS ÁREAS COMERCIALES
- * NO TENER TACTO EN EL MOMENTO DE LA COBRANZA

VENDEDOR

"CLIENTE" es un ladrón que tiene mi dinero y debe devolvérmelo.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * EMPUJAR LA VENTA
- * PROMETER MÁS DE LO QUE PUEDE CUMPLIR
- * DESCUIDAR LA LABOR DE POST-VENTA

ALMACÉN

"CLIENTE" es aquel que viene a desorganizar mi inventario.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * PONER HORARIOS TOPE A SUS ACTIVIDADES
- * HACER PERDER TIEMPO AL CLIENTE O AL AREA COMERCIAL
- * COMPLICAR LOS TRAMITES DE SALIDA DE PRODUCTOS

JURÍDICO

"CLIENTE" es aquel que pude demandarnos si nos descuidamos.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * DEMORAR LA AUTORIZACIÓN DE LOS CONTRATOS
- * PREDISPONER A LA EMPRESA CONTRA LOS CLIENTES
- * VER AL CLIENTE COMO ENEMIGO A VENCER

PRODUCCIÓN

"CLIENTE"... ¿Qué es eso?

ACTITUDES TÍPICAS:

- * No hacer excepciones en el plan de producción
- * Darle a la información el carácter de "esotérica"
- * Enemistarse con el área comercial

ATENCIÓN A CLIENTES

"CLIENTE" es esa persona que sólo viene a quejarse.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * PREDISPONERSE ANTE EL CLIENTE

- * TOMAR LAS QUEJAS COMO UN ATAQUE PERSONAL
- * DELEITARSE CON LA ANGUSTIA DE ALGUNOS CLIENTES

GERENTE

"CLIENTE" es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo para lo realmente importante.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * MANEJAR UN DOBLE MENSAJE CON RESPECTO AL SERVICIO
- * ENTENDER LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES COMO UN OBSTÁCULO Y NO COMO UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA
- * DARLE PRIORIDAD AL CONTROL DESCUIDANDO EL SERVICIO

DUEÑO

"CLIENTE" es esa persona caprichosa que tengo que aguantar para que me entre dinero.

ACTITUDES TÍPICAS:

- * USAR PALABRAS PEYORATIVAS CON RESPECTO A LOS CLIENTES EN REUNIONES INTERNAS
- * NO DARLE IMPORTANCIA A LA LEALTAD DE LOS CLIENTES
- * GENERAR POLÍTICAS PRESIONADORAS

RECOMENDACIÓN: CREAR PROGRAMAS QUE PERMITAN LA INTERACCIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS MEDIANTE GRUPOS CRUZADOS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.

EVITAR QUE EL EMPLEADO DE PRIMERA LÍNEA TENGA PODER DE DECISIÓN

Las empresas, por temor a perder el control, impiden que el empleado tome decisiones, afectando así el tiempo de respuesta del servicio. Es irónico constatar que la persona más sensible a la problemática del cliente sea la más imposibilitada para resolver sus problemas.

Recomendación: Trabajar en la generación de procesos de empowerment mediante el intercambio de información con áreas internas con el fin de que la primera línea pueda ser consciente de las consecuencias de sus decisiones.

GENERAR MIEDO AL ERROR

Dado que los errores son castigados severamente - casi siempre afectando el bolsillo del empleado de servicio- éste prefiere cuidar su puesto y sus intereses y no toma ninguna iniciativa. Cumple al pie de la letra el manual de políticas que, casi nunca tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente.

Recomendación: promover estilos de liderazgo participativo, fomentando la iniciativa y apoyándola.

CUIDAR LOS CENTAVOS Y PERDER LOS PESOS

Conceptos como "todo extra lo paga el cliente" o dificultades exageradas para aceptar cambios o devoluciones hacen que se pierdan más clientes por políticas equivocadas que por mala calidad de los productos.

RECOMENDACIÓN: INCLUIR A LAS ÁREAS COMERCIALES EN LA DISCUSIÓN DE PROGRAMAS DE AHORRO.

"ENDIOSAR" AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La mayoría de las empresas no están orientadas hacia el cliente sino hacia los vendedores. Son los únicos que ganan bien: los únicos por cuya capacitación se preocupa la empresa constantemente y a quienes motiva con bonificaciones. Esto ocasiona roces con otros departamentos y una

mentalidad de resultado que, muchas veces olvida las necesidades del cliente.

Recomendación: Incluir en los factores que inciden en las comisiones la disminución de quejas por parte de los clientes.

DESCUIDAR LA RELACIÓN ENTRE AREAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Si hay una guerra declarada en el interior de las empresas es esta. Si se hiciera una encuesta sobre quejas mutuas, el resultado, seguramente, sería el siguiente:

QUEJAS DEL AREA COMERCIAL:

"Los administrativos son cuadrados, perfeccionistas y burócratas"

"Son los únicos que tienen su ingreso seguro"

"Están perdidos en sus papeles"

"Nunca tienen tiempo para atendernos"

"No entienden al cliente"

"Siempre nos dicen lo que no se puede hacer"

"No nos dan alternativas"

"Son los únicos que se van temprano"

"No piensan en ganancias"

"Por cuidar los centavos se les van los pesos"

"¿Por qué siempre están tan serios? ¿Acaso no saben que el trabajo es divertido?"

QUEJAS DEL AREA ADMINISTRATIVA:

"Los vendedores son irresponsables, superficiales e incumplidos"

"Son los que más ganan"

"Siempre están perdiendo el tiempo"

"Sólo piensan en los clientes"

"Siempre nos están presionando"

"Son demasiado superficiales en sus planteamientos"

"Nunca están cuando se les necesita"

"Con tal de vender pueden regalar la empresa"

"¿Por qué siempre se están riendo? ¿Acaso no saben que el trabajo es cosa seria?"

De esta manera se genera un ambiente de guerra, muchas veces alentada por los mismos jefes; asimismo, se provoca venganzas entre departamentos, de tal manera que los vendedores presionan más de lo necesario y los administrativos los llenan de papeleo con tal de ponerlos a trabajar. En cualquier caso, SIEMPRE ES EL CLIENTE QUIEN PIERDE.

RECOMENDACIÓN: PROMOVER GRUPOS DE INTERCAMBIO DONDE CADA ÁREA CONOZCA LAS NECESIDADES Y POTENCIALIDADES DE LAS OTRAS, LOGRANDO ACUERDOS DE MEJORAMIENTO EN BENEFICIO MUTUO.

VER AL CLIENTE COMO UN OBSTÁCULO A SALVAR Y NO COMO UN OBJETIVO

Todavía creemos que estamos en un mercado de vendedores cuando, desde hace mucho, el mercado es de compradores. Vemos como objetivo la ganancia y como medio al cliente, en vez de ser a este como el objetivo y a la ganancia como la consecuencia natural del buen servicio.

Recomendación: Reconsiderar seriamente cambiar de mentalidad o cambiar de negocio.

QUERER QUE EL EMPLEADO DE UNA EXCELENTE IMAGEN ANTE EL CLIENTE DESCUIDANDO LA IMAGEN QUE ÉL TIENE DE SU PROPIA EMPRESA.

El empleado transmite al cliente la imagen que él, realmente tiene de su propia empresa y no la que manifiestan la publicidad, los póster motivacionales de comunicación interna y la misión impresa en elegantes cuadros en la pared.

Recomendación: Crear planes de bonificación a las sugerencias de mejora.

QUERER QUE EL EMPLEADO SONRÍA AL CLIENTE SIN PREGUNTARSE SI ESTA MOTIVADO PARA TRABAJAR CON ALEGRÍA.

Mientras la empresa no vea al empleado como cliente este no verá al cliente como tal. La empresa (y sus líderes) no atienden clientes, atienden empleados que atienden clientes.

Recomendación. Entender que el empleado es el primer cliente de la organización.

QUERER QUE TODA LA EMPRESA SE ORIENTE HACIA EL CLIENTE DEJANDO QUE CADA AREA SE ORIENTE HACIA SUS PROPIAS NECESIDADES.

Las empresas tienen muy bien definida su misión pero no las misiones propias de cada área. Se habla de servicio interno en teoría pero, en la práctica, las áreas están aisladas, incomunicadas y en constante conflicto.

RECOMENDACIÓN: ALINEAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

**INTERNOS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO.
PROMOVER EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE LAS
DIFERENTES ÁREAS.**

**DESCUIDAR MUCHOS MOMENTOS DE VERDAD POR NO
PENSAR COMO CLIENTES.**

Es muy común encontrar empresas con recepcionistas muy guapas y serviciales, en tanto que en la puerta está un vigilante con cara de revólver. Mientras que a nuestros empleados les enseñamos que quien entra es un cliente potencial, al vigilante le enseñan que quien entra es un delincuente potencial.

Recomendación: hacer reuniones periódicas con clientes y escuchar su percepción del servicio.

**MANEJAR UN CONCEPTO "COLONIALISTA" DE LA
GERENCIA**

El Empowerment es un mito en la mayoría de las empresas. Todavía hay muchos jefes que piensan que el empleado fue contratado para trabajar y no para pensar. Es el típico jefe que dice: "Me encanta la creatividad de mis empleados siempre y cuando sus ideas sean iguales a las mías.

Recomendación: Realizar evaluaciones de 360 grados, permitiendo que los empleados evalúen el estilo de liderazgo de sus jefes.

INSISTIR EN EL PROGRAMA "SONRÍA"

Todavía maquillamos al empleado y al escenario del servicio como si así aseguráramos la satisfacción del cliente, éste paga por un resultado y no por una sonrisa, aunque sea ésta la que haga que regrese si el resultado

es similar al que le ofrece la competencia.

Recomendación: Crear indicadores de medición objetivos que midan la satisfacción del cliente.

QUERER QUE TODOS PIENSEN COMO VENDEDORES SIN PAGARLES COMO TALES.

No hay mayor enemigo del servicio que un salario fijo. Aunque el sueldo variable empieza a aparecer en nuestros países es un fenómeno relativamente novedoso. Mientras el empleado perciba sus ingresos como resultado del cumplimiento de una tarea no se comprometerá con las necesidades reales del cliente. Si queremos que todos piensen como vendedores tenemos que lograr que sus ingresos sean equivalentes a los resultados PERCIBIDOS POR EL CLIENTE.

Recomendación: Promover planes de salario variable donde el ingreso del empleado, independientemente de su área, este alineado con los resultados.

Conclusiones

Todos deseamos que nuestros empleados tengan cultura de servicio pero, a veces, no entendemos que esta se impregna en los empleados sólo si sus líderes la viven en el trabajo cotidiano. El empleado tratará al cliente de la misma manera que su jefe lo trata a él. El empleado cuidará los intereses del cliente si la empresa cuida los suyos.

Sin embargo, hay un factor que no se puede descuidar, las empresas se hicieron para ganar dinero y el empleado debe entender que tiene dos clientes: el externo y el interno, una empresa que cree en su potencial y le paga (por adelantado) a cambio de un buen servicio cuyo principal

indicador es la productividad.

En Reingeniería se habla de alinear los procesos esenciales en función de la satisfacción del cliente, de la misma manera debemos hacer una reingeniería mental alineando los objetivos empresariales con las actitudes de los empleados en una especie de asociación empresa-empleado-cliente.

Ricardo Escobar Borrero

- Director Internacional de SG Talent Consulting.
- Coautor del libro “ CREATIVIDAD EN EL SERVICIO”
- Especialista en creatividad aplicada al mejoramiento del servicio.
- Certificador internacional de Team coaches
- Experto en técnicas de solución creativa de problemas.

Correspondencia con el autor: rescobar@sgtalentconsulting.com

LIM Leadership in Mexico
HCN WORLD

SGTALENT CONSULTING

APRENDE CON LOS EXPERTOS

IMPARTE **Ricardo Escobar**

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE **TEAM COACHING**

Iniciamos en Ciudad de México **8 y 9 de Noviembre, 2019**

Iniciamos también en

Santiago de Chile <i>Chile</i> 2 de agosto	Buenos Aires <i>Argentina</i> 6 de agosto	Puebla <i>México</i> 6 de septiembre	Barranquilla <i>Colombia</i> 4 de octubre
--	---	--	---

CLICK AQUÍ PARA VER MÁS

Aprovecha los descuentos por pronto pago.

Click para más informes de la certificación

VER PDF

Más información:

CIUDAD DE MÉXICO

+52 (55) 55346425 y (55) 55249239

certificaciones@sgtalentconsulting.com

www.sgtalentconsulting.com

Copyright © 2017 SG Talent Consulting. Derechos reservados.

[Dar de baja](#) / [Contacto](#)