

Atención al cliente y evaluación del rendimiento

Para que las conductas y, en general, un protocolo de atención al cliente ocurra de una manera continuada en el tiempo, debemos de realizar un seguimiento que permita evaluar su cumplimiento.

Es la llamada evaluación del rendimiento. Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida nuestro rendimiento se acerca a los objetivos de la organización. En definitiva, es saber si estamos realizando una buena atención al cliente en cada oportunidad que tenemos con él.

En numerosas ocasiones, el ritmo del día a día nos hace olvidar un aspecto clave que ya hemos repetido en puntos anteriores, y es que cada interacción con los clientes supone una ventaja competitiva. Las empresas que están en los sectores relacionados con la venta directa (que son muchas), aumentan o disminuyen su facturación en función de la capacidad que tiene de aprovechar cada interacción con un cliente. Algo parecido ocurre en el deporte de competición. Se ganan o pierden partidos, por el hecho de aprovechar mejor las oportunidades que se tienen (sobre todo entre equipos igualados).

Cada interacción con los clientes supone una ventaja competitiva

Un sistema de evaluación de conductas de rendimiento, engloba un conjunto de características claves:

- A. Conductas claras y observables, que den pie a la mínima subjetividad.
- B. Una herramienta de registro. Puede ser desde papel y lápiz, a una hoja de Excel. Lo importante es que sea una herramienta cómoda de implantar en el día a día.
- C. Una reunión al menos mensual, donde se pueda mostrar los resultados a los profesionales. Y si se puede realizar un adelanto el mismo día de la medición justo al finalizarla, en el mismo puesto de trabajo, mucho mejor.
- D. El *feedback* del equipo. Es fundamental poder contrastar lo registrado con el equipo, de forma que éste pueda aportar nuevas ideas, soluciones e

incluso nuevos indicadores de rendimiento relacionados con la atención al cliente.

- E. Y por último el refuerzo. Los responsables de medir esa atención al cliente deben de proporcionar refuerzos positivos de aquellos resultados que mejoren el rendimiento del grupo. La ausencia de refuerzos implicará un descenso del rendimiento, independientemente de las circunstancias del entorno y de las políticas retributivas o de estructura que los recursos humanos o propietarios de las unidades de negocio quieran implantar.

Aquí podemos observar un ejemplo de evaluación del rendimiento de un equipo de sala de ventas dividido por secciones: hombre-mujer, lencería y alimentación.

RESULTADO OBJETIVO HOMBRE-MUJER

LEVANTAR LA CABEZA	REACCIÓN	APOYOS	INTERACCIÓN
17,00	4,00	2	3

RESULTADO OBJETIVO LENCERÍA

LEVANTAR LA CABEZA	REACCIÓN	APOYOS	INTERACCIÓN
8,00	1,00	1	1

RESULTADO OBJETIVO ALIMENTACIÓN

LEVANTAR LA CABEZA	REACCIÓN	APOYOS	INTERACCIÓN
5,00	3,00	1	3

Tabla de observación

SECCIÓN	LEVANTAR LA CABEZA	REACCIÓN	APOYOS	INTERACCIÓN	OBSERVACIONES
Mujer	17	4	2	3	
Hombre	17	4	2	3	
Lencería	8	1	1	1	
Alimentación	5	3	1	3	
PROMEDIO	47	12	6	10	100,00

Tabla de observación caja

Nº DE CLIENTES	LEVANTAR LA CABEZA	REACCIÓN	APOYOS	INTERACCIÓN	OBSERVACIONES
5	5	5	5	5	
PROMEDIO	5	5	5	5	100,00

Es importante descubrir que todos los parámetros medidos se corresponden con comportamientos claves y observables.

- Levantar la cabeza: frecuencia de veces que se hace esta conducta en un tramo de 5 minutos

- Reacción: veces que buscas un primer contacto visual con el cliente para saludarlo. Para ello es importante estar visible y bien ubicado.
- Apoyos: veces que apoyo a un compañero de otra sección que no es la mía.
- Interacción: veces que me acerco al cliente para ayudarlo con una talla o prenda.

Gracias a estos datos y, como decíamos en el punto anterior, podemos conocer donde estamos fallando exactamente a la hora de ejecutar las conductas de atención al cliente. Con este tipo de metodología, podemos medir otro tipo de conductas como por ejemplo la frecuencia de sonrisa o las veces que sugieren otros artículos

En términos generales y para finalizar este punto, se debe considerar la evaluación del rendimiento como una herramienta de motivación y de mejora de la productividad de los equipos de trabajo y nunca como una herramienta de fiscalización. De lo contrario, generará el efecto inverso al deseado. Partamos de la base que a todo el mundo le gusta conseguir resultados, por lo que el objetivo de la evaluación en la atención al cliente es dar herramientas de mejora a los equipos.