

# CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
*El FSE invierte en tu futuro*



Fundación Tripartita  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

## **Índice:**

### **Calidad en el Servicio y Atención al Cliente**

Modulo III: **La Calidad del Servicio al Cliente**

Unidad Didáctica 1: **Calidad y Servicio**

- 1.1.- **Introducción**
- 1.2.- **Gestión de la calidad del servicio**
- 1.3.- **Normas de calidad del servicio**
- 1.4.- **Satisfacción del cliente**
- 1.5.- **Conclusiones**

Caso Práctico Unidad Didáctica 1

## **MODULO III: LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

### **Unidad Didáctica 1: Calidad y Servicio**

#### **1.1.- Introducción**

¿Qué es la calidad?

Antecedentes de la calidad.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C. la calidad en la construcción de casas estaba regida por el código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado

Por fortuna ya no se utilizan esas prácticas tan drásticas para lograr una conciencia de calidad en los empleados. Ahora se busca que la calidad nazca de la persona, que sea un reflejo de la calidad personal de cada individuo.

La calidad total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

El control de calidad se practicaba desde hacía hace muchos años en EE.UU y en otros países, pero, los japoneses, ante la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas para comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para poder sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Para Japón la calidad no debería ser sólo el resultado sino todo el proceso. Debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones requeridas para llegar hasta el punto final; acciones que no sólo incluyen el proceso de manufactura del producto sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente.

De aquí surgió un importante concepto que es uno de los pilares de la filosofía de la calidad total, y que consiste en considerar a cada empleado de una empresa como cliente del empleado que efectúa una operación previa, o sea, que éste es el

proveedor de aquél. Así, en una organización habrá un número de proveedores-clientes que, con mentalidad orientada a proporcionar el mejor producto a su cliente, no les queda más remedio que producir un producto final de alta calidad y proveer un servicio de igual calidad al cliente verdadero, el cliente exterior.

¿Cómo surge la calidad?.

A medida que se producen mayor cantidad de mercancías y servicios, surge con frecuencia un problema diferente: la tendencia del fabricante a volverse descuidado. Lo monótono de la producción embota los sentidos y la calidad se deteriora. En consecuencia, la función de controlar la calidad del producto se transforma en una tarea aparte, que requiere un tipo distinto de conocimiento; uno de naturaleza estadística.

Conceptos de Calidad

En realidad no existe una sola definición de lo que es la calidad, pero, se citarán algunas definiciones de las muchas que hay.

¿Qué significa calidad?. En música se refiere a un determinado grupo de componentes armónicos de un sonido. En el contexto social, puede referirse a un estado de la elite.

Podría ser el sabor o el tamaño de una manzana, la textura de una tela, o la dimensión de un producto. Por lo tanto la calidad es una característica o un conjunto de características de algo. En la industria, ese algo es un producto; una de las mercancías o servicios que se producen para su venta.

Uno de los gurús de la calidad total la define como “cumplir con las especificaciones”.

David Griffiths dice que “calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, tanto los clientes externos como los internos.

Una de las definiciones más completas es la siguiente: Calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea, que esté disponible y con la oportunidad que les convenga y que generen para la empresa las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes.

Concepto de control de calidad.

El término “control” se refiere a la actividad (o inactividad) diseñada para cambiar una condición actual, o para hacer que permanezca inalterable.

Su objetivo es mantener una calidad o característica del producto dentro de un nivel satisfactorio.

En resumen... “La única y verdadera razón de existir de una empresa es satisfacer a sus clientes”, aunque, claro está, la empresa debe generar suficientes utilidades para que siga cumpliendo su fin último.

La **calidad total** es un medio que toda empresa puede utilizar para el cumplimiento de esa noble misión: satisfacer al cliente.

Herramientas utilizadas en el Control de la Calidad

Se han desarrollado muchas técnicas para implementar la calidad total en las empresas. Una de ellas, que permite la participación cabal de los empleados es la utilización de los llamados círculos de calidad o círculos de mejoramiento.

Existen otras técnicas que son muy utilizadas y que, aunque son del tipo matemático, no son difíciles de entender y aplicar. Estas herramientas matemáticas y lógicas son la base para que los círculos de calidad puedan identificar y resolver los problemas de calidad.

Por mencionar algunas:

- ✓ El gráfico de Pareto.
- ✓ El diagrama de causa y efecto.
- ✓ El histograma.
- ✓ Gráficas de control.
- ✓ El diagrama de dispersión.
- ✓ Hojas de verificación o chequeo.

Antes de finalizar esta pequeña introducción se definen dos conceptos que hoy día están muy de moda:

Mejoramiento continuo. Es el proceso mediante el cual se realizan continuamente pequeñas mejoras en todas funciones de la empresa y en el que todo el personal participa. Este proceso, además, se enfoca en ideas de bajo o nulo costo, está orientado a la acción y es de rápida aplicación. Los japoneses tienen una palabra para este proceso: kaizen, y representa la forma de vida del pueblo japonés: tratar de ser mejores cada día, aunque sea un poco.

Aseguramiento de la calidad. Es el conjunto de acciones planeadas o sistemáticas necesarias para proveer la adecuada confianza de que un producto o servicio satisfará las necesidades dadas.

## **1.2.- Gestión de la Calidad en el Servicio: La Calidad Total**

El concepto de Calidad Total, originado a partir del concepto ampliado de control de calidad (Control Total de Calidad), y que el Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional.

La Calidad es total porque comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera . La calidad se incorpora al sistema.

Complementando lo ya mencionado, debemos decir que la Calidad Total es reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, ahora y en el futuro, debemos partir por ser exactos con los requisitos o especificaciones. Con esta concepción de Calidad Total se supera la imprecisión del pasado, no solo tiende a ser exacta sino además medible. Otro cambio que se obtiene como resultado de esta concepción es la palabra Cliente. Los clientes ya no son sólo los Usuarios últimos de los bienes y servicios que vendemos, ahora el termino se amplía para incluir la idea de Cliente Interno, las personas de la organización a quienes pasamos nuestro trabajo. Con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien; es mas adquiere un carácter dual de ser Cliente y Proveedor a la vez.

Tal vez para entender mejor el concepto de Calidad Total conviene comenzar diciendo que el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área o puesto de trabajo o inclusive el individuo, es generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien denominamos, también llamado Usuario o Consumidor. Algunos prefieren llamar Cliente cuando se trata de un producto tangible como por ejemplo un automóvil y Usuario cuando se trata de un servicio, como por ejemplo la salud o el servicio de reparaciones. En nuestro caso denominaremos Cliente, sea que se trate de producto o servicio.

Conviene precisar que el término producto se refiere al resultado que se obtiene de un proceso o de una actividad. Por consiguiente, en términos generales, este resultado puede ser un producto tangible (por ejemplo, materiales ensamblados o procesados), o intangible (por ejemplo, conocimientos o conceptos) o una combinación de estos;

Sin embargo, para los fines de la Calidad Total se ha definido al término servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de conocer las necesidades del cliente. Veamos por ejemplo, en el caso de la Compañía Toyota la satisfacción del cliente se clasifica en dos aspectos: producto y servicio. Cuando se refieren al producto quieren significar: calidad, costo razonable y oportunidad en la entrega. Por otro lado, el servicio para esta empresa significa la comunicación y el contacto permanente con el cliente, así como la atención, que puede desarrollarse incluso a tal vez de actividades recreativas destinadas a los clientes; así mismo forma parte del servicio el mantener todas las mercancías en contacto con el cliente, el seguimiento postventa para verificar el grado de satisfacción con el producto, y todo el conjunto de interrelaciones o actividades para captar la voz del cliente y satisfacerlo mejor. Otras compañías incluyen como parte del servicio el denominado "servicio preventa".

Desde el punto de vista de la Calidad Total y aceptando las ideas expuestas en el párrafo anterior los conceptos de producto y servicio no están separados, o bien el producto incluye al servicio, o ambos aspectos (producto y servicio) deben planificarse separada y simultáneamente para lograr satisfacer mejor las necesidades y expectativas del cliente.

De una manera sencilla podemos decir que en la expresión Calidad Total, el término Calidad significa que el Producto o Servicio debe estar al nivel de satisfacción;

del cliente; y el término Total que dicha calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización. La Calidad total comporta una serie de innovaciones en el área de gestión empresarial que se ha difundido por todos los países de Europa y América, aplicándose no sólo a las actividades manufactureras sino en el sector de servicios y en la Administración pública.

La Calidad Total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización.

Uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. La Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

#### Importancia Estratégica de la Calidad Total

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la supervivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

#### La Calidad Total como nuevo Sistema de Gestión Empresarial

La Calidad Total, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre ellos se cuentan:.

- ✓ Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa
- ✓ Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.

- ✓ Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- ✓ Las técnicas y metodologías aplicadas.
- ✓ El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial; ya que, entre otros aspectos, se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

#### Principios Básicos para lograr la Calidad Total

1. La calidad es la clave para lograr competitividad. Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.
2. La calidad la determina el cliente. Es el cliente quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de allí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.

Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.

Tenga presente que las expectativas de los clientes están dadas en términos de calidad del producto o servicio, oportunidad de entrega, calidad de la atención, costes razonables y seguridad. No te preguntes a ti mismo sobre la calidad del producto o servicio que ofreces, pregúntaselo a tu cliente, es el quien dice que hacer, como o para cuando.

3. La calidad de los productos y servicios es resultado de la calidad de los procesos.
4. En el proveedor se inicia la calidad, él es parte de nuestro proceso, debe ser considerado como parte de la organización.

La calidad se inicia en la demanda (de nuestros clientes) y culminará con su satisfacción, pero el proceso de elaboración se inicia en el proveedor; por lo que este debe ser considerado como parte de nuestro proceso de producción, extendiéndose a las acciones de entrenamiento en Calidad Total.

5. Son indispensables las cadenas proveedor-clientes internos.

Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos, a los que habrá que mantener informados de como queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir.

En esta cadena que se genera por esta conciencia de proveedores internos y de clientes internos, es tan responsable el proveedor que no le pregunta a su cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que se le esta entregando mal hecho.

6. La calidad es lograda por las personas y para las personas. Esto exige, entre otras cosas, un constante programa de capacitación y entrenamiento.
7. Establecer la mentalidad de cero defectos.

Esto tiene el propósito de erradicar el desperdicio, en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no agregan valor.

"Cero defectos" consiste en tener una actitud sistemática hacia el no-error. Debemos el uso común de la frase error es humano, no se trata de perseguir a los trabajadores porque cometen errores, ya que eso mataría su iniciativa. De lo que se trata es de despertar la conciencia de no equivocarse.

La Calidad Total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros presentes en:

- Inventarios.
  - Equipos no disponibles por daños o mantenimiento.
  - Personal dedicado a tareas repetitivas o inoficiosas.
  - Papeles y exceso de trámites.
  - Exceso de informes y reuniones.
  - Inventarios de trabajo en procesos entre oficinas..
  - Controles internos innecesarios.
8. La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento continuo, ahí radica la reducción de costes. Con el resultado de "Menores Costes" se puede:
    - Bajar precios a los clientes.
    - Mejorar utilidades de la empresa.
    - Mejorar el acabado del producto.

- O todas las anteriores a la vez.
- 9. Es imprescindible la participación de todos (conciencia colectiva).  
Reducir errores sólo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- 10. Calidad. Es ante todo una responsabilidad gerencial. los mandos directivos deben ser líderes. Capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.
- 11. Requiere una nueva cultura.

En el concepto de Calidad Total "todos piensan y todos hacen"

#### Actividades para Iniciar el Proceso hacia la Calidad Total

Para la implantación de la Calidad Total no existe un modelo que pueda copiarse. En principio cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad.

Como parte de todo proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total se incluyen acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo y el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo del personal, el enfoque a los clientes, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, mejoramiento del trabajo diario, aseguramiento de la calidad, programa de reducción de costes, etc. Tomando como base las recomendaciones de los expertos en esta materia nos permitimos señalar que en términos generales para poner en práctica este proceso es conveniente dividirlo en las fases siguientes:

#### FASE I: toma de decisión.

Consiste en analizar seriamente si existe la voluntad de hacer todo lo que sea necesario para emprender y mantener adecuadamente dicho proceso; ya que una vez iniciado no debe ser discontinuado ya que genera desconfianza y frustración.

Es necesario ser conscientes de los esfuerzos que llevará vencer la resistencia al cambio. Por otro lado, los directivos tienen que dedicar tiempo y recursos, orientar la gestión administrativa, aceptar todos los conceptos y principios tales como: el trabajo en equipo, nuevos estilos de liderazgo, tener una definición clara de calidad, etc.

Tomada la decisión debe elaborarse un Plan para poner en marcha este proceso. Este Plan debe estar integrado o formar parte del Plan Estratégico de la organización. Así mismo, tomada la decisión debe definirse paralelamente al plan de desarrollo de la calidad. Como parte de esta organización se incluirá un Comité de Calidad o más bien un Consejo de Calidad presidido por el más alto directivo de la organización, luego los Comités de Calidad por Áreas y Equipos de Mejoramiento dependiendo del tamaño de la organización. También debe tenerse en cuenta la necesidad de contratar los servicios de un Asesor Externo.

#### FASE II: preparación del escenario y promoción.

Para iniciar esta etapa se asume que ya se cuenta con un Plan en el que se ha desagregado todas las acciones a desarrollar. Algunas de las acciones que se recomienda realizar en esta etapa son: desarrollar un intenso programa de difusión de los conceptos y filosofía de la calidad para internalizarla en la gente como medio de lograr su involucramiento y compromiso. Se deberá elaborar la visión, misión y objetivos de la organización, los cuales se difundirán entre todo el personal durante las acciones de difusión y promoción de la calidad.

Es conveniente en esta fase efectuar un Diagnóstico de calidad la organización, considerando aspectos como costes de la mala calidad, el clima organizacional, nivel de satisfacción de los clientes, identificación de procesos críticos, claridad y precisión en cuanto a las fortalezas y debilidades.

En esta fase es necesario poner en marcha un vigoroso Programa de Capacitación y desarrollo de personal. Se ensayará el desarrollo de proyectos a nivel piloto.

#### FASE III: implantación de procesos de mejora.

En esta fase se pondrá en marcha los procesos de mejoramiento con la participación de los equipos de mejoramiento, quienes para este momento han sido suficientemente entrenados en técnicas de mejoramiento y de solución de problemas.

Si el proceso de mejora va mostrando sus frutos, es necesario motivar al personal con acciones de reconocimiento. En el aspecto de capacitación debe incluirse lo referente a la aplicación de las normas ISO de la serie 9000.

FASE IV: consolidación y optimización interfuncional.

En esta fase se continuará desarrollando los procesos de mejora y continuará con la capacitación en técnicas de calidad más avanzadas. Se desarrollarán los sistemas y procedimientos de acuerdo con las normas ISO 9000. Se continuará con los procesos de mejora manteniendo y perfeccionando la gestión estratégica.

Lo antes expuesto no tiene un carácter definitivo o absoluto, dependerá del dinamismo y progreso que haya alcanzado cada organización. Un posible ejemplo sería una metodología operativa que viene siguiendo una organización en España, de las empresas top ten en términos de facturación:

1. Toma de la decisión: Análisis situacional; análisis de los enfoques de calidad en el mundo; análisis de las experiencias y logros obtenidos por otras organizaciones.
2. Diseño, estructuración y aprobación del plan de gestión de la calidad total.
3. Implantación, al nivel de un área piloto.
4. Expansión a toda la organización.
5. Evaluación y seguimiento.
6. Acciones correctivas, medidas de aseguramiento y continuación de la gestión estratégica.
7. Desarrollo de acciones de aseguramiento y auditoría con fines de acreditación.

### **1.3.- Normas de Calidad del Servicio**

¿Conoce cuáles son las normas elementales de la atención al cliente?

Cada cliente es distinto y, por ello, deberemos prestar especial atención a las especificidades de cada uno. Repasamos tanto las normas básicas como aquellas especiales para las posibles discapacidades de nuestra clientela.

Todos sabemos que es imprescindible que los profesionales tengan la formación adecuada en la atención al cliente. Una atención que precisa que el profesional sea capaz de ver la diversidad en cada uno de los clientes. Los profesionales deben ser conscientes de que esa diversidad o aquello que hace diferente en sus capacidades a cada persona, puede no ser visible, de hecho será invisible en numerosas ocasiones. Es importante involucrar a todo el personal de la

## **curso: Calidad en el Servicio y Atención al Cliente**

---

empresa para conseguir su sensibilización con respecto a esta materia. En este sentido, resulta interesante que desde la Dirección se organice algún curso de formación al objeto de difundir la cultura del respeto a la diferencia, la no discriminación y la accesibilidad entre sus profesionales ya que conviene incorporar la accesibilidad como un elemento más de la gestión.

Cualquier profesional enfocado a la atención al cliente es aconsejable que sepa cómo dirigirse a ellos y conocer las necesidades que pudieran tener en función de las posibles discapacidades.

Para ello, resulta imprescindible recordar las normas elementales de atención a clientes, éstas a las que tan habituados están los profesionales de este sector:

- a) Demostrar actitudes positivas y ser naturales en el trato.
- b) Dirigirse siempre al cliente -tenga la deficiencia que tenga-, no a sus acompañantes.
- c) Mantener la tranquilidad teniendo en cuenta que es el cliente quien requiere el servicio y necesita del profesional.
- d) Mirar a los ojos a los clientes para transmitir confianza y para captar si se está siendo comprendido por él.

Además, si el profesional detecta que su cliente tiene discapacidad auditiva debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones básicas:

- ✓ No gritar.
- ✓ Hablar de frente y con naturalidad.
- ✓ Hablar ni deprisa, ni demasiado despacio.
- ✓ Dar la información completa, no con palabras sueltas.
- ✓ Vocalizar correctamente, sin hacer muecas y sin exagerar para no distorsionar la normal articulación de las palabras.
- ✓ Evitar tapar la boca -con un bolígrafo, la mano, etc.- para no dificultar la vocalización, la emisión de la voz y para facilitar la lectura labial.
- ✓ Permanecer quieto mientras se habla sin dar la espalda ni girar la cabeza, ni agacharse. En general, no debe adoptarse ninguna postura que dificulte la vocalización, la emisión de la voz o que impida la lectura labial.

## curso: **Calidad en el Servicio y Atención al Cliente**

---

- ✓ Ayudarse con la mímica, con gestos y signos sencillos, si fuera preciso.
- ✓ Ayudarse de la escritura, si fuera necesario, para completar la expresión oral.

En cualquier caso es recomendable utilizar bien la lengua de signos, bien la lectura labial según el caso.

Incluso cuando se compruebe que la persona lleva audífonos deben respetarse las recomendaciones dadas.

Especial atención requiere cuando el profesional detecte que su cliente tiene discapacidad visual o ceguera. En este sentido las recomendaciones básicas son las siguientes:

- ✓ Identificarse siempre para poder ser reconocido por el cliente.
- ✓ Preguntar al cliente si precisa ayuda para leer la información.
- ✓ Hablar con naturalidad, utilizando frases habituales como "¡Mira!", "¿Has visto?".
- ✓ Acompañar en los desplazamientos y si fuera necesario ofrecer el brazo aproximándolo hasta la mano de la persona con deficiencia visual o ceguera. Este ofrecimiento debe hacerse tras preguntar.

Si el profesional entendiera que su cliente tiene deficiencia intelectual las recomendaciones serían las siguientes:

- ✓ Escuchar lo que el cliente quiere, evitando adelantarse a sus posibles deseos: él le hará saber lo que necesita.
- ✓ Utilizar un lenguaje sencillo y concreto.
- ✓ Repetir la información cuantas veces sea necesario, manteniéndose tranquilo.

Siempre y cuando el profesional pensara que su cliente tiene una enfermedad mental las siguientes recomendaciones básicas debieran ser tenidas en cuenta. Tales como:

- ✓ Evitar introducir factores que puedan provocar estrés -tensión- en la relación y comunicación con el cliente.

- ✓ Atender mostrando interés y restando importancia a cambios de opinión, de humor...

Sin embargo en el caso que el profesional observe que su cliente tiene discapacidad física las recomendaciones son las que siguen:

- ✓ Ajustar el paso al del cliente cuando le acompañe.
- ✓ Acercar o retirar la silla para que el cliente se siente o levante o para que pueda aproximarse a la mesa -en el caso de que utilice silla de ruedas-.
- ✓ Abrir las puertas, si fuera necesario.
- ✓ Ubicarlo, salvo que el cliente indique lo contrario, cerca de la salida si detecta que tiene dificultades de deambulaci3n.
- ✓ Facilitarle el alcance de los objetos.

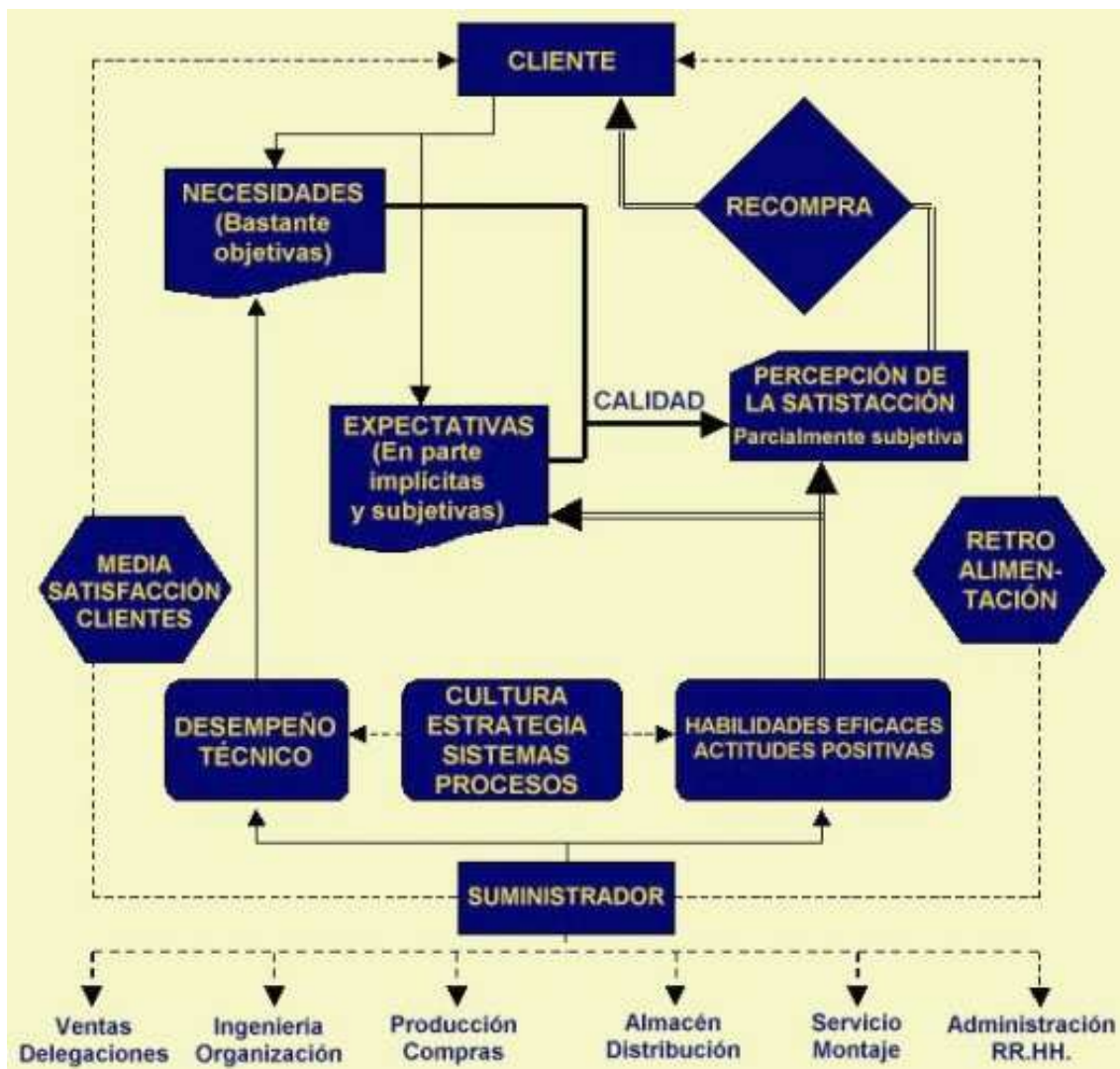
No obstante de entre todas estas recomendaciones, elementales y sencillas la clave es preguntar antes de actuar, pues es 3ste comportamiento el que muestra respeto y consideraci3n hacia los clientes.

#### **1.4.- Satisfacci3n del Cliente**

Para que el concepto de satisfacci3n del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a trav3s del cual el cliente la percibe; s3lo as3 ser3 posible gestionarla. De otra forma no pasar3 de ser un t3pico

El proceso a trav3s del cual el cliente percibe la satisfacci3n de su necesidad se resume en el siguiente gr3fico, en 3l se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineaci3n o sinton3a entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habr3 una positiva percepci3n de satisfacci3n que har3 crecer la fidelidad del cliente.

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: t3cnicas y personales.



a) Las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

b) Las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad?

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

- 1.- Cultura y clima empresarial (ver criterio Liderazgo).
- 2.- Estrategia competitiva y políticas
- 3.- Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas
- 4.- Procesos operativos y de gestión documentados y respetados

#### Medición de la satisfacción del cliente

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Obsérvese en el gráfico anterior que hay dos lazos de realimentación mediante los cuales el proveedor está en permanente contacto con la percepción del cliente:

- Realimentación continua y no necesariamente formalizada.
- Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

a) La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (p. e., Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable

***No es cuestión de coste sino de sensibilidad y actitud***

b) La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente-ICS, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ICS ha de formar parte del sistema de información corporativo.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora, como la que propone la Calidad Total.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- ✓ Número de reclamaciones y quejas.
- ✓ Importe y número de devoluciones.
- ✓ Pagos en concepto de garantías.
- ✓ Trabajos a realizar de nuevo.
- ✓ Reconocimientos y premios recibidos.

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente -para poder gestionarla- este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

### **1.5.- Conclusiones**

La situación del mercado actual obliga a todas las empresas a buscar la calidad como elemento diferenciador, para poder adquirir una ventaja competitiva frente al resto de las empresas, y así, facilitar a la organización la supervivencia en el mercado a largo plazo.

Lo primero que tiene que hacer una empresa que decida emprender una estrategia de calidad es definir claramente lo que entiende por calidad y los objetivos y metas que se propone conseguir con esta estrategia.

Partiendo de que las necesidades que los clientes tienen de los servicios o artículos que se ofrecen son cambiantes en el tiempo, y que las empresas que ocupen el mercado serán aquellas que consigan satisfacer e incluso superar esas necesidades, esto supone que toda organización con visión de futuro deberá emprender un proceso de mejora de la calidad continuo a partir del conocimiento exacto de las expectativas y necesidades que los clientes tienen de sus productos y/o servicios.

La decisión de comenzar una política de calidad, al ser un proceso continuo, va a implicar la necesidad de una decisión y un compromiso firme de la dirección, puesto que es un proceso que no tiene marcha atrás. Para lograr un resultado con éxito, es

imprescindible implicar a todo el personal y a todas las fases del proceso productivo. Esta implicación debe incluir a todas las relaciones que mantenga la empresa, es decir, sus relaciones con clientes, proveedores, etc.

Para poner en marcha una estrategia de Calidad Total con éxito en la empresa se necesitan conocer las necesidades de todos los clientes, ya sean internos o externos. Una vez conocidas estas expectativas, ya sea mediante encuestas, o sugerencias o quejas, deberemos aplicarlas en los procesos productivos de la empresa. Para conseguir estos fines se han desarrollado una serie de metodologías, de las cuales las más importantes son: el QFD y la TRIZ, que nos van a permitir conocer las necesidades de los clientes y salvar los problemas técnicos que nos surjan a la hora de plasmar esas necesidades en los procesos productivos.

Por último, es importante comentar que los dos elementos necesarios para la consecución de una política de Gestión de Calidad son: el compromiso claro de la dirección y la implicación en el proceso de todo el personal y de todos los procesos, y en definitiva, de todas las relaciones que la empresa pueda tener tanto interiores como exteriores.

**\*QFD:** metodología que permite sistematizar la información obtenida del usuario hasta llegar a definir las características de calidad del producto/servicio, adaptándolo al mercado.

**\*TRIZ:** método sistemático para incrementar la creatividad, basado en el estudio de los modelos de evolución de patentes y en otros tipos de soluciones a problemas