

El triángulo del servicio

El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre *el cliente y el personal de línea frontal*, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

Para Jan Carlson, el servicio es algo mas complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: **la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.**



Resulta evidente que si no existe una Estrategia del Servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No puede existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, .sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro.

El "personal", esto es las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

EL TRIANGULO DEL SERVICIO

Maria Teresa Ross

FACTOR HUMANO CLIENTE

CULTURA DE SERVICIO

CULTURA DE SERVICIO

Es una filosofía que induce a comportarse y relacionarse orientados al cliente.

Involucra a todos en la empresa.

El comportamiento empresarial esta fuertemente condicionado por motivos de servicio.

Aspectos importantes de la cultura de servicio:

- Satisfacción del cliente: se logra cuando el servicio ofrecido alcanza las expectativas de este.

El contacto cliente-empleado se denomina el momento de la verdad y su mal manejo tiene como resultado un desempeño mediocre.

La idea es ofrecer un conjunto de servicios diferenciados que representen un valor para el cliente. Para esto se debe indagar las experiencias de los clientes para identificar los momentos de verdad que son criticos.

- Compromiso de la Organizacion: el compromiso con la cultura de servicio debe ser asumido en primer lugar por la gerencia de la empresa y despues ser reforzado en cada nivel de la organizacion, de manera que se involucre a cada empleado en forma individual con este enfoque. Cuando la orientacion al servicio es comunicada de forma adecuada se convierte en la mision fundamental del trabajo de cada persona. La comunicacion genera compromiso y motivacion en los empleados.

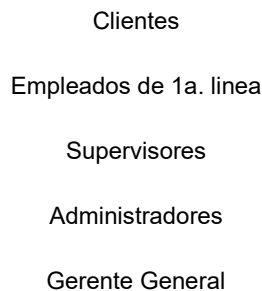
La administracion como servicio

- Se debe preguntar que puede hacer para ayudar a los empleados a hacer mejor su labor.
- Que aspectos podrian mejorar la productividad de los empleados.
- Revisar sus politicas, procedimientos y sistemas.
- Conocer los requerimientos del cliente y los empleados en el proceso interactivo.
- Pensar en terminos del servicio de la administracion y no en la administracion del servicio.
- Liderazgo y Motivacion: los lideres deben estar convencidos de la importancia de la cultura de servicio y deben comunicar sus creencias y respaldarlas con acciones. La meta del lider es desarrollar la cultura de servicio, facilitando a los empleados el tomar decisiones oportunas en interes del cliente. Para ello debe:
 - Tener vision y perspectiva
 - Mantener siempre una estrategia
 - Proyectar valores importantes

- Actuar como soporte, guía y colega de sus empleados
- Comunicarse con los empleados
- Ser un ejemplo para los empleados
- Desarrollar constantemente al personal y exigirles siempre lo mejor de ellas.

Es necesario también desarrollar un ambiente motivacional en que los empleados encuentren razones para servir al cliente. Esto se logra a través de aplicar la investigación de mercado a los mismos empleados, para conocer variables como satisfacción y seguridad en el trabajo, remuneración y beneficios, oportunidades de ascenso, supervisión competente, ambiente armónico, etc. Se debe mostrar a los empleados que existen en la empresa nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas metas que alcanzar, con el fin de generar un ambiente motivacional alto y un compromiso por parte de ellos.

- Organización:
- Técnica de la pirámide invertida:



La idea es una administración que está orientada al servicio, más que a la productividad, como es el caso de estructuras piramidales clásicas.

El cliente es la clave que permite relacionar a los empleados con el mercado. Los empleados pueden construir o destruir la percepción de calidad del cliente a través de los momentos de verdad.

La estructura de pirámide invertida implica acercar la toma de decisiones a las bases de la organización, delegando mayor autoridad en los empleados.

Los directivos cumplen el papel de soporte y guía de control.

- Sistemas: deben estar focalizados naturalmente hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

CALIDAD DEL SERVICIO A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Se logra tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- El servicio al interior de la empresa:

El propósito de esto es proveer el soporte necesario a los esfuerzos de los empleados de 1a. línea para que puedan cumplir con la calidad de servicio exigida.

Se trata de un servicio entre los mismos empleados y para el cliente. Sin la ayuda de los empleados de niveles intermedios, el contacto cliente-empleado de 1a. línea no será exitoso.

Trabajo interdepartamental, como si se tratase de clientes, debe considerar:

- Identificar quienes necesitan de la ayuda de cada departamento
- Priorizar los requerimientos de cada departamento
- Especificar la mision y contribucion del deapartamento en relacion a los otros.
- Definir los criterios de calidad, desde el punto de vista del departamento-cliente.
- Evaluar los criterios de calidad con el departamento-cliente.
- Evaluar el servicio ofrecido versus la calidad obtenida.
- Desarrollar una mision de servicio para el departamento.

b) Empleados de 1a. linea:

Son los que determinan el exito de la empresa.

Su autentica orientacion al mercado y el apoyo de la direccion en su labor son factores vitales en este exito.

Deben focalizar su atencion a la real satisfaccion del cliente, mostrando ademas iniciativa y disposicion a asumir riesgos. En general, deben:

- Realizar su servicio de forma eficiente y expedita, tratando siempre de superar las expectativas del cliente.
- Proyectar tranquilidad y cnfianza hacia los clientes.
- Deben proporcionar atencion personalizada y ser corteses con elcliente.
- No deben prometer mas de lo que son capaces de cumplir.
- Deben manejar con sumo cuidado las situaciones de reclamos, procurando identificar cuales son los verdaderos problemas.
- Deben escuchar a los clientes.

Por su parte la administracion de la empresa debe cooperar los empleados de 1a.linea en los siguientes aspectos:

- Definir objetivos claros y simples
- Demostrar el impacto que tendra la calidad de servicio en el cliente.
- Seleccionar empleados cuyas actitudes y personalidad los dispongan favorablemente a servir al cliente.
- Fijar estandares de rendimiento que permitan determinar objetivos cuantificables.

- Entrenar y motivar permanentemente al personal de 1a. linea.
- Retroalimentar siempre a los empleados.

Relacion entre Satisfaccion del cliente y Estabilidad del personal

El toque personal es el elemento mas importante del servicio; mas que la comodidad, la rapidez o cuan bien responda el producto a las necesidades del cliente. El cliente quiere un servicio personalizado.

La mejora en el servicio al cliente se relaciona con la rotacion en ciclos.

Ciclo del fracaso: una alta rotacion determina una baja productividad y por tanto, un mal servicio. Los clientes molestos producen un menor retorno, que a su vez, incide en que los empleados esten disconformes y se produzca la rotacion.

Ciclo del exito: un buen servicio al cliente induce a la lealtad. Los mayores retornos hacen que el empleado desee permanecer en la empresa y mejorar el servicio que presta al cliente. No debe minimizarse, entonces, la importancia que tienen las recompensas y beneficios otorgados a los empleados que generan la estabilidad.

Progresando junto al Cliente

• La Relacion con el cliente exige:

- Conocerlo (Sus necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones). La idea es que mediante ese conocimiento se logre agregar valor al servicio que se esta ofreciendo.
- Segmentar (Los diferentes tipos de clientes que asignan diverso valor al servicio).
- Expectativas (Asegurarse de no solo satisfacerlas, sino de superarlas). Los factores que influyen en ellas son las experiencias previas del cliente (con la empresa y la competencia) y el estado psicologico del cliente.
- Innovar: buscar constantemente mejorar o redefinir el producto de servicio, pues los cliente se van poniendo cada vez mas exigentes al experimentar el servicio que reciben.

• Calidad de Servicios

Por que es importante?

- Los servicios van en crecimiento
- La alta calidad es una ventaja competitiva y diferenciadora
- Los cliente repiten sus visitas donde se enfatiza el buen servicio
- Se retiene a los clientes antiguos y se atraen nuevos.

• Proceso de Mejoramiento continuo

Involucra la capacitacion permanente y desarrollo del personal con el cambio de la organizacion.

Implementacion de un Programa de Servicio en la empresa

Diagnostico Interno Cultura de Servicio Investigacion del Cliente

(Que se puede hacer) (Que se quiere hacer) (Que se debe hacer)

- Cultura organizacional - Necesidades
- Direccion - Actitudes
- Estructura - Percepciones
- Estabilidad del personal - Motivacion de compra
- Compromiso, etc.

ESTRATEGIA DE SERVICIOS

Grupos de Trabajo

Educacion de la Organizacion

- Capacitacion
- Entrenamiento
- Comunicacion

Introduccion de la orientacion al cliente a la organizacion

- Redefinicion de la estructura
- Redefinicon de sistemas y procedimientos
- Evaluacion de servicios y mejoramiento de estos
- Mejoramiento del nivel de desempeno

Hacer de la orientacion al cliente algo permanente

- Sistemas para reconocer el desempeno e incentivos
- Redefinicion de la comunicacion