



# SERVICIO AL CLIENTE

Por Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas  
Mendoza



Network de Psicología Organizacional  
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.



Servicio al cliente

Aguilar-Morales, Jorge Everardo y Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto  
2010.

Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000

Tel. (951)5010653, (951) 5495923

[www.conductitlan.net](http://www.conductitlan.net)

E-mail: [jorgeever@yahoo.com.mx](mailto:jorgeever@yahoo.com.mx), [comentarios@conductitlan.net](mailto:comentarios@conductitlan.net)

OPEN ACCESS: Se promueve la reproducción parcial o total de este documento citando la fuente y sin fines de lucro.

En caso de citar este documento por favor utiliza la siguiente referencia:

Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E. (2010) Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

## EL SERVICIO AL CLIENTE

### La definición de servicio y producto

Son muy diversas las definiciones que existen sobre el servicio, algunas de ellas son:

- El servicio **es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico**, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo ( Jaques Horovitz)
- Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones (L.Berry, R. Bennet y W. Brown).
- El servicio no es mas que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar.
- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo (Pearce, 1981).
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo (Bannock, Baxter y Ress)

**Un producto** en cambio es un objeto tangible que una empresa desarrolla

### Características del buen servicio

Algunas características de los servicios son los siguientes:

- Un servicio es más un proceso que un producto.
- Un servicio casi nunca se puede almacenar.
- El servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible, como ocurre con un producto.
- No se puede predeterminar de antemano la calidad final de un servicio.
- La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.
- Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin de en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda.
- Los servicios se basan en la confianza entre las personas.
- En el sector servicios, cuando menos alguno sino es que varios, de los trabajadores que lo generan o producen, tienen trato directo con el cliente o consumidor final.
- Los trabajadores tienen como contenidos del trabajo los relacionados con ser productores, procesadores, distribuidores y operadores de la información.

Resulta entonces que **LA INFORMACIÓN Y LA INTERACCIÓN HUMANA** son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio y los que determinan la calidad del mismo.

### El cliente

De la misma manera existe una diversidad de definiciones sobre lo que es un cliente alguna son más técnicas que otras, sin embargo en general se piensa que **el cliente es la persona que solicita el servicio.**

Existen dos tipos de clientes **los externos que son los consumidores finales** y **los internos que son los trabajadores de una organización.** La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.

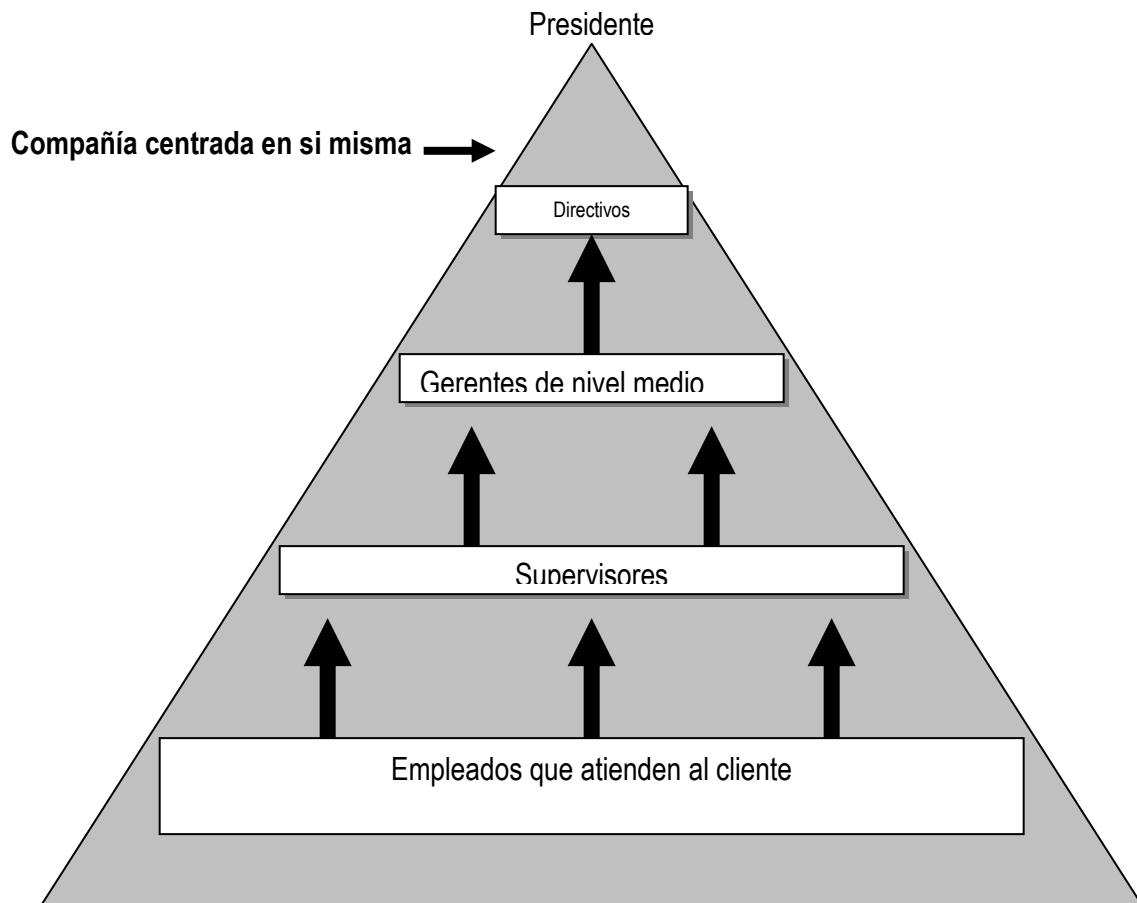
### Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente

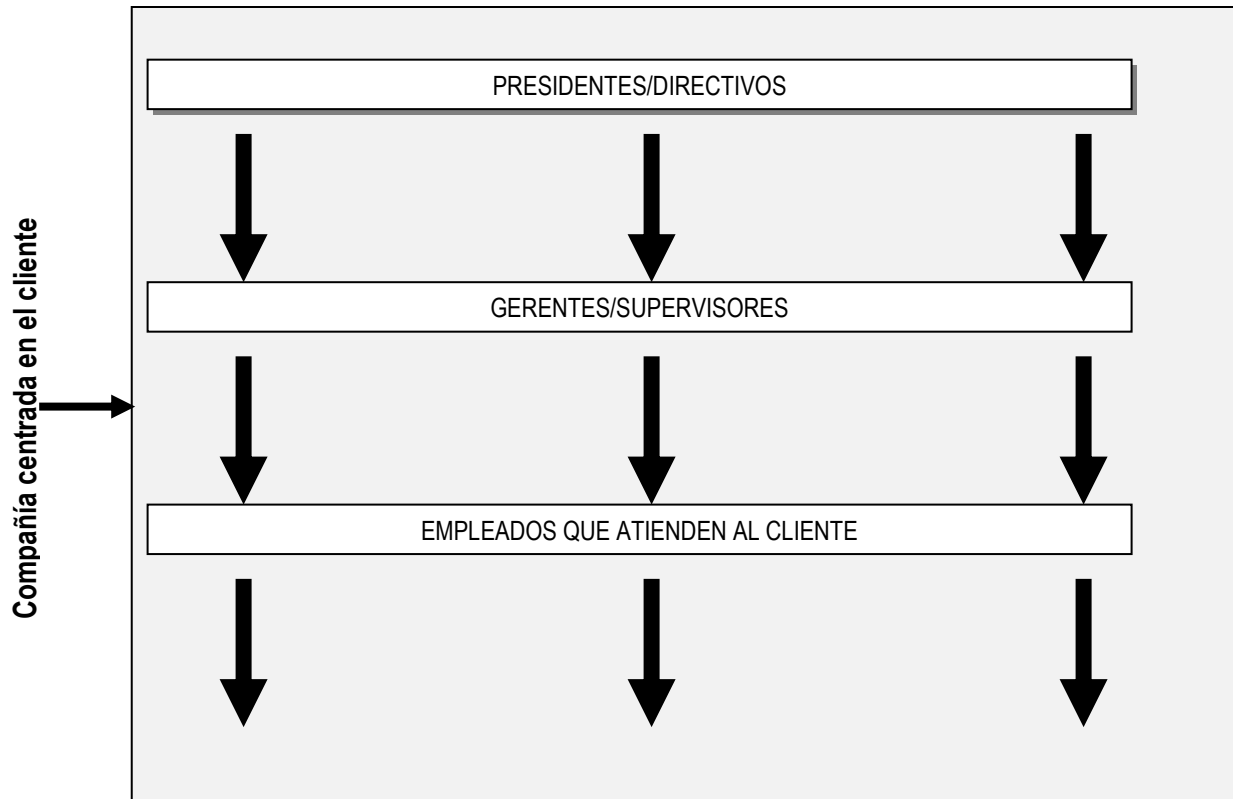
Existen dos tipos de compañías las centradas en el cliente y las centradas en sí mismas cada una favorece u obstaculiza el buen servicio. En la siguiente tabla se muestran las características de ambas.

Centradas el cliente	Centradas en sí mismas
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran los objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que haga bien su trabajo, de tal manera que se puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	El personal se dedica más a satisfacer a sus directivos que a los clientes.
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El pensamiento a corto plazo es la excepción.	Siempre se prefieren los arreglos ad hoc y a corto plazo a las soluciones a largo plazo.

Centradas el cliente	Centradas en sí mismas
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena, si acaso, en las funciones de su trabajo, más casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quienes son sus clientes (externos e internos) y de que manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos no se consideran responsables de satisfacerlos.
Un estilo de gerencia participativa prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión.	Las decisiones que afectan al cliente las toma la alta gerencia (generalmente a puerta cerrada) y luego, sin consultar para nada al personal que atiende al público le ordena que proceda en consecuencia.

En las siguientes figuras se ilustra la forma en que funcionan ambas organizaciones.





### **Estrategias generales para mejorar el servicio al cliente**

De manera general para mejorar el servicio que se presta en cualquier organización se tienen desarrollar tres acciones:

#### **Ampliar la definición de servicio**

Lo cual implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.

### Reconsiderar quienes son los clientes

Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
- Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
- No es ningún extraño.

### Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente

Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una **actitud amistosa hacia los clientes** la cual consiste principalmente en:

- Servir por el placer de servir.
- No sustituir la conveniencia por el servicio.
- Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.
- Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.
- Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

### Estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente

Para que una organización mejore el servicio que brinda una empresa debe realizar básicamente las siguientes acciones:

1. Realizar encuestas de opinión
2. Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.
3. Elaborar un programa de entrenamiento para su personal
4. Establecer grupos de mejora continua
5. Establecer normas de servicio
6. Diseñar un programa integral de recompensas y reconocimientos

A continuación hablaremos brevemente de los tres primeros puntos ya que los otros apartados son revisados detalle en otros capítulos de este documento.

### Las encuestas de opinión

Aunque no es el propósito de este capítulo enseñar cómo se elaboran las encuestas de opinión podemos establecer algunas sugerencias para su elaboración:

1. Determinar el aspecto del servicio al cliente que se va a medir.
2. Determinar indicadores válidos de dicho aspecto, centrándose sobre todo en conductas concretas.
3. Seleccionar una muestra de indicadores válidos.
4. Estructurar el instrumento con los siguientes elementos:
  - Los datos de la institución en la que se elaboró
  - Los datos de identificación del encuestado y encuestador
  - Una breve explicación del objetivo de la prueba
  - Instrucciones
  - Los reactivos a evaluar
  - Un documento metodológico que contenga.
    - Los objetivos para los que fue diseñada la prueba
    - La definición operacional de las variables a medir
    - Los resultados del estudio de confiabilidad realizada a la prueba
    - La descripción del instrumento
    - El instructivo de aplicación y el instructivo de calificación
    - Bibliografía
5. Determinar la validez del instrumento. (Revisar con expertos o en la bibliografía que lo que se evalúa sea lo importante y que sea congruente con el objetivo para el que fue diseñada la prueba.
6. Aplicarlo y determinar su confiabilidad
7. Realizar las correcciones pertinentes
8. Elaborar la versión final del instrumento

Recuerde que lo más importante es obtener información que nos permita mejorar por lo que enunciados vagos como “le atendió bien” no son recomendables, es mejor referirnos a aspectos específicos que puedan ser mejorados.

Enseguida presentamos dos ejemplos de encuesta de opinión



## EJEMPLO DE ENCUESTA DE OPINIÓN



A515TE: Educación Asistida por Computadora

### FORMATO DE EVALUACIÓN DE CONFERENCIAS

Curso: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

La presente encuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño de los instructores, la prueba es confidencial y los datos solo se analizan de manera global.

**Instrucciones:** Coloque una  $\checkmark$  si el conferencista cumplió con lo criterios que se mencionan a continuación y una X si no lo hizo

	SI	NO
<b>El instructor:</b>		
1. Presentó un esquema del tema, lo relaciono con otros temas y explico los objetivos de la conferencia		
2. Realizó preguntas a los participantes al inicio y final de la conferencia		
3. Desarrollo los temas, de lo sencillo a lo complejo, puso ejemplos, analogías o anécdotas para facilitar la comprensión del tema.		
4. Al explicar una técnica dijo cuando utilizarla, los pasos a seguir y los errores que hay que evitar		
5. Remarco los temas de importancia, realizó síntesis, resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas revisados		
6. Aclaro dudas, señalo los errores o confusiones y recompenso los aciertos con gestos o palabras, de manera inmediata		
7. Se dirigió por su nombre a los participantes, los observo durante la conferencia y escucho sus preguntas.		
8. Contesto apropiadamente la preguntas que se le formularon		
9. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición, un tono de voz y un volumen apropiado		
10. Proyectó una imagen agradable, despertó y mantuvo el interés durante la conferencia		
Calificación ( sume el número de $\checkmark$ )		
¿Asistiría a otra conferencia con el mismo instructor?		
¿Está usted satisfecho con la conferencia?		
Ahora por favor anote cualquier otro comentario que tenga sobre la conferencia, sobre el Instructor y sobre la organización:		



A515TE: Educación Asistida por Computadora

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE CONFERENCIAS**  
**Concentrado General**

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Instructor:** \_\_\_\_\_

**Coordinador**

**Número de Participantes**

**Instrucciones:** Cuente el número total de puntos positivos y divida entre el total de participantes, múltiple por 100 y asigne la calificación obtenida. Luego con el mismo procedimiento obtenga el porcentaje de satisfacción con el instructor y con la conferencia. Finalmente haga un resumen de todos los comentarios que hicieron los participantes, agrúpelos si se refiere a la conferencia, al instructor o la organización.

<b>El instructor:</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>%</b>
1. Presentó un esquema del tema, lo relaciono con otros temas y explico los objetivos de la conferencia		
2. Realizó preguntas a los participantes al inicio y final de la conferencia		
3. Desarrollo los temas, de lo sencillo a lo complejo, puso ejemplos, analogías o anécdotas para facilitar la comprensión del tema.		
4. Al explicar una técnica dijo cuando utilizarla, los pasos a seguir y los errores que hay que evitar		
5. Remarco los temas de importancia, realizó síntesis, resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas revisados		
6. Aclaro dudas, señalo los errores o confusiones y recompenso los aciertos con gestos o palabras, de manera inmediata		
7. Se dirigió por su nombre a los participantes, los observo durante la conferencia y escucho sus preguntas.		
8. Contesto apropiadamente la preguntas que se le formularon		
9. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición, un tono de voz y un volumen apropiado		
10. Proyectó una imagen agradable, despertó y mantuvo el interés durante la conferencia		
Calificación ( sume el número de $\checkmark$ )		
Porcentaje de personas que asistirían a otra conferencia con el mismo instructor		
Personas Satisfechas con la conferencia		
Comentarios sobre la conferencia:		
Comentarios Sobre el Instructor:		
Comentarios sobre la organización:		

**MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V.  
ENCUESTA DE OPINIÓN**

Vendedor  
Cliente:  
Sucursal

Operador  
Teléfono  
Fecha:

La presente encuesta tiene la finalidad de mejorar el servicio que le ofrecemos, su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le pedimos por favor que conteste las preguntas siguientes anotando un X en el espacio que usted considere.

<b>EL PERSONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Contesto el teléfono antes de tres tonos o lo atendió en menos de 5 minutos		
2. Lo saludo diciendo buenos días, tardes o noches		
3. Se presentó diciendo su nombre		
4. Le ofreció su ayuda		
5. Le hablo a usted por su nombre		
6. Le proporcionó información suficiente para que usted tomará una decisión		
7. Hizo preguntas para confirmar el pedido		
8. Le informó de otros productos que le pudieran servir para su trabajo		
9. Le agradeció su compra		
10. Le proporcionó el servicio que usted esperaba		
<b>Calificación:</b>		
<b>LOS MATERIALES QUE COMPRÓ</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Cumplen con su requerimientos de calidad		
2. Son los que usted requería para su obra		
3. Tiene el precio que usted considera justo		
<b>LA ENTREGA DE LOS MATERIALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Se realizó en el tiempo acordado		
2. Fue de acuerdo a lo solicitado		
<b>Ahora por favor anote cualquier queja o que tenga sugerencia que usted tenga sobre el servicio que ofrecemos:</b>		





### Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.

Una vez que se han determinado las características actuales de la forma en que se otorga el servicio a los clientes se deberá desarrollar un programa de trabajo con metas y fechas específicas.

Este programa de trabajo debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como: a) Evaluar y monitorear la calidad del servicio, b) diseñar los procedimientos de atención al cliente, c) el establecimiento de normas de servicio, d) la capacitación al personal, e) los programas de incentivos y f) la mejora de estos procesos. El programa también debe incluir aquellas tareas que debe realizar el trabajador como: a) participar en grupos de mejora, b) asistir a la capacitación y c) aplicar los procedimientos.

Enseguida presentamos un ejemplo un fragmento de un plan de acción para mejorar el servicio.

Plan de acción para mejorar el servicio al cliente en el área de ventas			
<b>Propósito General:</b> Desarrollar un programa que permita mejorar el servicio al cliente que se proporciona en el área de ventas.			
<b>Objetivo:</b> Mantener en la evaluación que los clientes hacen sobre el servicio al cliente en una calificación superior al 95%.			
Metas, actividades y cronograma			
Área	Meta	Responsable	Fecha
Evaluación del servicio al cliente	Aplicar una encuesta mensual sobre servicio al cliente	Jefe del Departamento de Ventas	Enero-Diciembre 2008
Diseño de normas de servicio al cliente	Establecer la norma de servicio para las ventas al menudeo	Jefe del Departamento de Ventas	Febrero del 2008
Diseño de procedimientos	Elaborar el manual de procedimientos para la venta de productos a minoristas	Jefe del Departamento de Ventas	Marzo del 2008
Capacitación	Impartir el curso de capacitación "Atención telefónica"	Jefe del Departamento de Ventas	Julio 2008
	Impartir el curso de capacitación "Ventas a minoristas"	Jefe del Departamento de Ventas	Junio 2008
Sistema de incentivos	Diseñar y evaluar el sistema de incentivos para ventas a minoristas	Jefe del Departamento de Ventas	Abril 2008
Mejora continua	Implementar un sistema de buzón de quejas y sugerencias para las ventas al menudeo	Jefe del Departamento de Ventas	Mayo 2008
Diseño de procedimientos	Cumplir en un 100% los procedimientos establecidos para la venta a minoristas	Vendedor	Julio-Diciembre 2008
Capacitación	Asistir a dos cursos de capacitación	Vendedor	Junio-Julio 2008
Mejora continua	Elaborar el reporte mensual de quejas y	Vendedor	Julio-Diciembre 2008

### **Elaborar un programa de entrenamiento para su personal**

Desde nuestro punto de vista un sistema de entrenamiento para el servicio al cliente dirigido al personal directivo debería incluir mínimamente la enseñanza de las siguientes habilidades:

- Conceptos básicos de servicio al cliente
- Diseño de instrumentos de evaluación del servicio al cliente
- Diseño de estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente
- Implementación de programas de mejora continua en el servicio al cliente
- Diseño de normas y procedimientos orientados al cliente
- Manejo de personal orientado hacia el servicio

De la misma manera los contenidos mínimos de un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y dirigido a los trabajadores podrían ser los siguientes:

- Conceptos básicos de servicio al cliente
- Estrategias para obtener un buen servicio
- Estrategias individuales para mejorar el servicio al cliente
- Estrategias para mejorar la atención telefónica
- Estrategias para tratar con clientes difíciles
- Estrategias para dar un buen servicio al cliente evitando la extorsión

### **El manejo de personal orientado hacia el servicio**

En una organización sería conveniente que **los directivos de la empresa desarrollaran las siguientes habilidades:**

- Dar una imagen agradable al iniciar el día y cada vez que encuentran a sus colaboradores.
- Manejar los problemas de manera ecuánime y en el momento oportuno
- Manejar a los clientes (incluyendo aquí a sus colaboradores) como desearía que lo hicieran sus empleados
- Respaldar las decisiones de su personal
- Estar dispuesto a aceptar que no se sabe la respuesta
- Escuchar atentamente
- Charlar con su personal
- Hablar apropiadamente por teléfono
- Agradecer constantemente a su personal
- Ser congruente en lo que dice y piensa

Además **para mantener un buen servicio en una compañía** que está creciendo un directivo debe preocuparse por realizar las siguientes acciones:

- Escribir una declaración de los objetivos de la empresa
- Desarrollar una estrategia a largo plazo
- Organizar seminarios fuera de la empresa por lo menos una vez al año
- Contratar un director experto en recursos humanos
- Escribir e implementar un plan de marketing
- Poner al día su tecnología
- Invertir en desarrollar a sus empleados
- Invertir en desarrollar a sus directivos
- Establecer un programa de inducción en el que se haga énfasis en el servicio

### **Estrategias individuales para dar un buen servicio al cliente**

#### **Como obtener un buen servicio**

Para poder un buen servicio necesitamos aprender a obtenerlo, a continuación presentamos algunas ESTRATEGIAS PARA RECIBIR UN BUEN SERVICIO:

- Gánese a quien lo atiende:
  - Haga contacto visual directo con quien lo atienda.
  - Salude al vendedor con un “buenos días “ o “buenas tardes.
  - Diga lo que quiere en forma directa, clara y específica.
  - Manifieste claramente que necesita que lo atiendan.
  - Utilice la frase por favor dentro de los primeros 30 segundos de intercambio.
- Pida lo que quiere:
  - Esté seguro de lo que realmente quiere y pídalo sin vacilar, no suponga que quien le atiende adivina su pensamiento
  - Si lo requiere especifique el plazo en el que requiere el servicio.
  - Asegúrese que quien lo atiende tenga la autoridad para hacer lo que usted pide.
  - Sea específico en cuanto a los detalles que puedan diferir de la norma.



- Si necesita ayuda para resolver un problema utilice los recursos de quien lo atiende, preguntándole:
  - ¿Qué me recomienda usted?
  - ¿Tiene alguna sugerencia?
  - ¿Qué haría si estuviera en mi caso?
  - ¿Qué me conviene hacer ahora?
  
- Si trata con alguien que esta de muy mal humor, trate de reducir la tensión dándole a entender que entiende usted la situación, dígame:
  - Parece que usted ha tenido un mal día ¿No es verdad?
  - Esta situación tiene que ser muy dura para usted.
  - Usted está haciendo un gran trabajo; me doy cuenta de que es una situación difícil.
  
- En caso de que la otra persona no acepte su solicitud:
  - Insista : Repita su punto de vista con tranquilidad sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes ( Si lo sé, pero mi punto de vista es..., Estoy de acuerdo, pero yo decía..).
  - Claudique de manera simulada, ceda terreno , sin cederlo realmente, muéstrese de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consienta en cambiar su postura, por ejemplo diga: Es posible que tengas razón, quizás debería ser mas duro, pero ...
  
- Si atendieron su solicitud:
  - Agradezca: Describa claramente lo que hicieron por usted y agrádzcalo, en lugar de decir fue sensacional, diga gracias me reí mucho.
  - Tenga una atención con quien le ayudo
  
- Si no atendieron su solicitud:
  - Quéjese inmediatamente, no espere a que el problema crezca.
  - Sin embargo no utilice el castigo o la crítica para tratar de resolver el problema.
  - Concéntrese en el problema que quiere resolver y no en si la persona es buena o mala
  
- En el caso de que tenga que PRESENTAR ALGUNA QUEJA diga:
  - Que es lo que siente
  - Que es lo que pasa
  - Proponga una alternativa
  - Reafirme la alternativa estableciendo una consecuencia

- Al expresar la queja:
  - Quéjese allí mismo.
  
- En caso de no recibir alguna respuesta favorable:
  - Quéjese a un nivel mas alto.
  
- Si tampoco recibe respuesta entonces escriba una carta que contenga:
  - Fecha de lo ocurrido.
  - Hora del suceso.
  - Nombre de las personas involucradas.
  - Su nombre y número telefónico donde lo puedan contactar.
  - Detalles cronológicos específicos de lo ocurrido.
  - Lo que usted siente.
  - La solicitud específica de alguna acción.
  - Beneficio para la compañía del destinatario.

A continuación le damos algunas sugerencias para obtener un buen servicio en el teléfono:

- Si le piden que espere y no quiere esperar conteste rápidamente diciendo el nombre de la persona con quien desea hablar y agregue un por favor.
  
- Si lleva esperando un buen rato, cuelgue y vuelva a llamar o si es posible pida a la recepcionista que tome el mensaje para la persona con quien ha intentado hablar.
  
- Si lo comunican con distintos sitios explíquelo a la operadora lo que sucede y pídale que permanezca en la línea hasta que logre la comunicación deseada, si no puede hacerlo pídale el número directo de la persona que busca. Si tampoco esto es posible, pídale que tome un mensaje para esa persona en el cual le solicita que lo llame a usted.
  
- Si contesta una máquina, y no puede comunicarse con ninguna persona busque el número de información de la empresa para que le den el número principal de la compañía, pida también el número del fax y del correo electrónico de la persona que usted está tratando de contactar.
  
- Si usted y la otra persona no logran comunicarse porque ni uno ni otro se encuentra disponible, pruebe mandar un fax, o un correo electrónico, otra alternativa es dejar un mensaje en la contestadora automática señalando a que hora pueden encontrarlo a usted.

## Recomendaciones para dar un buen servicio al cliente

Para empezar lo primero que tiene que modificar es el lenguaje no verbal que usted utiliza, algunas recomendaciones son las siguientes:

- Para iniciar una conversación
  - Use su nombre al saludar
  - Use el nombre de la otra persona, procure utilizar unas tres veces durante la conversación.
  - Salude tocando ligeramente el brazo o el hombro, esto romperá el hielo inmediatamente
  - Asegúrese de que su interlocutor este cómodo, aproxímelo a un asiento, si es necesario ayúdelo a sentarse.
  - Sonría o haga gestos congruentes con el estado de ánimo de la otra persona.
  - Muéstrese de buen humor
  - Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.
  
- Para mantener una conversación
  - Solicite mayor información de la que le están proporcionando
  - Hable de persona a persona y no de científico o experto a persona
  - Exprese sus puntos de vista
  - Dele algún refuerzo al presentador, asintiendo levemente con la cabeza o bien si la retroalimentación es conveniente diga “ya veo”, “correcto”, “mmm” “aja”, etc.
  - Mantenga una distancia aceptable para su interlocutor
  - Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.
  
- Para finalizar la conversación
  - Haga un resumen de lo que se ha dicho
  - Desvíe su mirada hacia otros lados
  - Diga claramente que ya no puede continuar
  - Vea el reloj
  - Guarde sus cosas
  - Despídase de mano o con un medio abrazo protectorio

- Para reafirmar su mensaje:
  - Utilice la comunicación no verbal,
  - Mantenga contacto ocular con su interlocutor.
  - Mantenga una posición erguida del cuerpo.
  - Hable de forma clara, audible y firme.
  - No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
  - Utilice gestos, expresiones del rostro y ademanes.
  
- Para escuchar apropiadamente
  - Este consciente de que el escuchar constituye una empresa difícil
  - Mantenga un buen contacto ocular
  - Mantenga una postura cómoda y relajado
  - Procure reflejar el lenguaje corporal de su interlocutor, en caso de que este último se encuentre molesto usted deberá mantener una postura relajada y no violenta.
  - Realice gestos de sintonía
  - Use el silencio apropiadamente
  - Evite actividades distractoras
  - Elija una posición en la habitación desde la que se pueda escuchar y si es necesario ver toda la información
  - Concéntrese en el mensaje y venza cualquier tendencia a la ensoñación
  - Evite distraerse por el vocabulario, la voz, aspecto o presentación de la otra persona
  - No interrumpa para formular preguntas, asegúrese de que hayan terminado antes de tomar en sus manos la situación
  
- Para preguntar
  - Hable con claridad, gesticule si es necesario.
  - Formule una pregunta cada vez
  - Formule preguntas de comprobación para precisar datos: ¿Cómo está eso? , Lo que me quieres decir ¿ Es esto?
  - Siga una secuencia ordenada al preguntar
  - Durante el periodo de preguntas limite sus propias expresiones
  
- Para comprender el contenido de la información:
  - Familiarícese con el tema
  - Averigüe cuales son las razones por las que la persona busco entrevistarse con usted
  - Averigüe las expectativas que su interlocutor tiene
  - Este pendiente de la comunicación no verbal

- Pase de un punto a otro de forma no brusca
- Pida que le repitan si algo no entendió
- Tenga a la mano lápiz y papel y tome notas sobre los materiales importantes difíciles o que le son desconocidos
- Repase sus prejuicios para que pueda controlarlos mejor y pueda evitar que interfieran con la recepción del mensaje.
- Evite formular argumentos mentales sobre los puntos que menciona el expositor y por el contrario concéntrese en el resto del mensaje.
- Demórese al formular un juicio sobre el expositor hasta que escuche el mensaje completo.
  
- Para asegurarse de que le han comprendido
  - Pida que le repitan lo que usted dijo
  - Plantee preguntas o problemas sobre lo explicado
  - No se limite a preguntar si se entendió
  - Si es necesario pida que realicen un ensayo de lo explicado.
  
- Para asegurar que se memorice o no se olvide
  - Ponga por escrito lo acordado
  - Proporcione un escrito de sus indicaciones
  - Usted mismo tome notas
  - Busque formas de emplear lo que le están diciendo
  - Ordene la información que proporcionará ( se olvida menos lo primero y lo último)
  - Utilice frases como “Esto es muy importante”, “No olvide...”, “Recuerde...”
  - Presente la información utilizando un esquema
  - De consejos concretos y específicos
  - Trate de sintetizar la información en pocos enunciados.
  
- Para no obstaculizar la comunicación
  - Evite ser dominante
  - Evite el uso del sarcasmo
  - No utilice su poder para amenazar a alguien
  - Evite el enojo
  - No realice jamás un ataque personal
  - Trate de no perder la calma o actuar de forma temerosa
  - Evite adoptar una posición extrema de la que no pueda salir
  - No pierda la paciencia.

- Para mantener una imagen de pulcritud:
  - Asista al trabajo bien vestido y descansado
  - Vista formalmente
  - No vista exageradamente
  
- Para acondicionar su área de trabajo:
  - Mantenga aseada su área de trabajo
  - No decore la oficina con cuadros o figuras con fuerte contenido emocional ni con demasiados adornos
  - Disponga su escritorio de manera que usted siempre tenga acceso a la puerta.
  - No tenga sobre su escritorio algo que pudiera servir como arma
  - Los diplomas en la pared, sin excesos, son recomendables. Las fotografías no.
  - Una caja de pañuelos desechables siempre es útil
  - Una mesa o escritorio limpio es mejor que una con florero y cenicero

### **Estrategias para mejorar la atención telefónica**

- Para contestar el teléfono:
  - Conteste el teléfono a más tardar a la tercera vez que suene.
  - Salude a quien llama.
  - Diga cómo se llama.
  - Si contesta su propio teléfono bastará con que diga su nombre
  - Si contesta el teléfono de la compañía puede contestar dando el nombre de la compañía
  - Si contesta el teléfono de su departamento será conveniente decir el nombre de la compañía, del departamento y el suyo propio.
  - Pregúntele al cliente si usted puede ayudarle.
  
- En caso de que tenga que el cliente tenga que esperar:
  - Pregúnteles si pueden esperar.
  - Espere a que le contesten.
  - Dígalos por qué les pide que esperen
  - Deles un cálculo aproximado de cuánto tendrán que esperar.
  - El tiempo de espera aceptable es de un minuto

- Si el tiempo de espera es superior a un minuto habrá que verificar si el cliente lo encuentra aceptable.
  - Si requiere que espere mayor tiempo es mejor que tome los datos y luego se comunique usted con él.
  - Cuando sea muy necesario que espere, regrese a la línea aproximadamente cada 30 segundos y cuénteles como van los trámites.
  - Agradezca al cliente por haber esperado
- Para transferir una llamada:
    - Explique por qué se va a transferir la llamada y con quién.
    - Pregúntele al cliente si tiene o no inconveniente en que le transfieran la llamada.
    - Asegúrese de que alguien conteste antes de colgar.
    - Dígale a la persona a quien se transfiere la llamada de qué se trata y el nombre de quien este llamando.
- Para tomar un mensaje:
    - Explique la ausencia de su colega en forma positiva.
    - Antes de preguntarle el nombre a quien llama, dígale si la persona solicitada está o no está
    - Calcule y diga cuanto tiempo tardará su colega en volver
    - Ofrezca al cliente ayudarle usted mismo, tomar un mensaje o transferirle la llamada a otra persona, para tomar el mensaje tome nota de:
      - El nombre y el apellido del cliente, escritos correctamente
      - El número telefónico del cliente, repítaselo para tener la seguridad de que esta correcto.
      - El mensaje abreviado que explique la razón de su llamada
      - El nombre de la persona con la que el cliente quiere hablar
      - La hora y el día de la llamada
- Como finalizar una llamada:
    - Repita lo que usted piensa hacer, para que tanto usted como el cliente queden conformes.
    - Pregunte a quien llama si hay alguna otra cosa en la que pueda ayudarle.
    - Agradézcale al cliente el haber llamado y dígale cuanto aprecia que le haya brindado la oportunidad de servirle.
    - Espere a que la persona que llama cuelgue primero el aparato, de modo que la llamada no se corte cuando todavía este hablando.
    - Ponga por escrito toda la información que haya recibido apenas cuelgue el teléfono.

### **Sugerencias para volver excelente el servicio:**

1. Realice acciones adicionales a las incluidas tradicionalmente en el servicio.
2. Imagine y realice todas las mejoras o servicios adicionales que podría incluir en el servicio que usted presta.

- En caso de cometer algún error, recupérese haciendo lo siguiente:
  - Diga que lo siente mucho.
  - Solucione el problema.
  - Dele al cliente una muestra de aprecio. Esta puede consistir en :
    - Regalos
    - Descuentos
    - Absorción de costos
    - Gestos personales de buena voluntad
    - En caso de tener que decir que no utilice la misma estrategia anterior.

### **Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio**

Es conveniente también que para evitarse conflictos y obtener buenos resultados usted desarrolle los siguientes hábitos.

- Sea puntual
- Cumpla lo prometido
- Prometa menos y de mas
- Haga un esfuerzo extra
- Ofrezca alternativa
- Exprese empatía
- Trate al cliente como si fuera lo mas importante de su trabajo
- Trate a sus compañeros como si fueran clientes
- De al cliente su nombre y número telefónico
- Sonría y module su voz por teléfono



Por último es conveniente mencionar que sería importante que usted cambiara algunas frases como las que se señalan en cuadro siguiente.

No diga	Diga
No se	Voy a averiguarlo
No	Lo que puedo hacer es ...
Ese no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es ...
Tiene razón eso está muy mal	Comprendo su molestia
Yo no tengo la culpa	Veamos que se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarle
Para cuando lo quiere	Haré todo lo que pueda
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámeme luego	Yo lo llamare mas tarde

### Estrategias para tratar con clientes difíciles

Cuando existe un cliente que manifiesta alguna problemática es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Deje que el cliente se desahogue.
  - Que la respuesta inicial del personal sea permanecer tranquilo, mantener la calma y establecer contacto ocular.
  - Alejarse de la situación cargada de emoción e intentar analizar que es lo que paso.
  - Pedir al cliente que se siente y adoptar una posición similar (sin poses agresivas).
  - Nombrar al cliente con un nombre formal ejem.: Sr. González o utilizando su primer nombre.
  - Interesarse y preocuparse acerca del cliente y su problema.
  - Mostrarse confortable y controlado.
  - Utilizar un lenguaje claro, firme y no emotivo.
  - Escuchar atentamente.
  - Permitir que el cliente ventile sus sentimientos y ayudarlo a resolver su problema.
  - Conceder el tiempo suficiente, aproximadamente 20 minutos.
  - Analice las respuestas del cliente, busque cualquier mensaje oculto, y reconozca las relaciones entre el miedo y el enojo.

2. Evite evaluar negativamente lo que se le dice y concéntrese en identificar lo que desea el cliente.

3. Para descubrir la verdadera fuente de enojo:

a. Construya el rapport:

“Puedo comprender como se siente”

“Me preocupa que se sienta molesto acerca de esto”

“Dígame ¿qué puedo hacer para ayudarlo?”

b. Confronte el problema:

“Se ve muy molesta”

“¿Qué es lo que hace que se sienta de ese modo?”

“Tengo la sensación de que usted está molesto con...?”

c. Facilite la expresión del problema y clarifíquelo:

“Encuentro difícil de entender que este enojado con...”

“Así que se siente...”

“Quiere decirme que...”

“Si comprendí correctamente...”

“Hábleme más acerca de esto”

“Podría decirme mas sobre este punto”

“Parece importante...”

d. Investigue sobre otros problemas que están afectando al cliente

“Tiene preocupaciones acerca de ...”

“Dígame acerca de las otras cosas que le estén preocupando”

¿Hábleme de cualquier otro problema que tenga”

“¿Existe otra situación a parte de esto que le este molestando?”

e. Busque soluciones:

“¿Qué es lo que lo haría sentirse mejor?”

“¿Le gustaría platicar con un especialista sobre este asunto?”

“Lo que vamos a hacer es lo siguiente...”

“¿Qué le parece si hacemos esto?”

4. Llegue a un acuerdo sobre la solución

5. Realice seguimiento de lo acordado

6. Evite estas conductas:

- Interrumpir constantemente.
- Responder agresión con agresión.
- Retar al cliente.
- Evadir el problema.
- Hablar mucho.
- Ser juez.
- Ser exigente con el tiempo.
- Sobre actuar
- Criticar
- No establecer contacto ocular.
- Hacer dos cosas al mismo tiempo.

**Referencias:**

Servicio al cliente para Dummies. Leland K. Y Bailey K. Grupo Editorial Norma