

Material Imprimible

Curso Gestión Comercial y Marketing en Farmacias

Módulo Atención al cliente III

Contenidos:

- El lugar de los problemas en atención al cliente en las organizaciones. Causas y problemas habituales. Método para la solución de problemas
- El tratamiento formal que debemos implementar ante las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes y cómo debemos actuar ante clientes enojados, agresivos o desesperados
- Las particularidades de la atención telefónica. Claves para escuchar correctamente. Normas de cortesía telefónica. Lo que no debemos hacer para lograr los resultados esperados
- La evaluación de satisfacción: su importancia y etapas. Herramientas de evaluación. Dimensiones universales de evaluación de calidad en atención y servicio. Los errores más frecuentes

El lugar de los problemas en atención al cliente en las organizaciones

Comencemos definiendo el concepto de **problema** como aquella situación o cuestión que requiere de una solución.

El uso habitual de la palabra también incluye en su definición que se trata de una preocupación que alguien experimenta por algo en concreto.

Cuando protagonizamos el rol de cliente, esperamos que todo salga bien, o al menos ese es nuestro deseo. Esta expectativa será la base de la percepción en la interacción entre el cliente y quien se encargue de atenderlo, y es por eso que habitualmente los clientes destacan y recuerdan “lo que sale mal”, por sobre “lo que sale bien”.

¿Es que no podemos equivocarnos? ¿Todo debe salir bien siempre? Es cierto que la mayoría de las organizaciones desea que esto suceda, pero también sabemos que no es posible.

El “cero defectos” es un concepto que se define para cada proceso como meta a alcanzar. Por ejemplo, “no superar el 1% de devoluciones por recetas erróneas” puede representar el cero defectos en ese proceso.

Realizar las tareas y funciones en forma correcta desde la primera vez también supone una meta a alcanzar, y depende tanto de las personas y del bienestar, entusiasmo y orgullo que sientan al desempeñarse en su función; como de los métodos que se utilicen. Esos métodos deben ser siempre flexibles para las excepciones, deben contemplar las compensaciones por errores, e incluir en su esencia la captura de errores, como parte misma del proceso de mejora del método mismo.

Los problemas, entonces, pueden prevenirse, y de hecho todas las herramientas que hemos trabajado hasta ahora tienen, en parte, ese objetivo; deben ser fuente de aprendizaje, es decir, aparecerán nuevos problemas, pero si se presenta el mismo problema por segunda vez, nos estará indicando que no hemos hecho nada para solucionarlo aún; dependen, como dijimos, tanto de las personas como de los métodos utilizados; pueden surgir tanto por fallas o defectos como por necesidades de mejora de ciertos procesos; y deben solucionarse con eficacia y sin buscar culpables.

Pero... ¿Por qué es importante prevenir? Como dijimos, los clientes esperan que las cosas salgan bien. Si encuentran problemas, probablemente se queden con nosotros hasta que hallen un comercio que les traiga menos problemas.

¿Qué implica la decepción de un cliente o incluso su pérdida? El volumen y rentabilidad que ese cliente nos podía brindar, las referencias de nuevos clientes, la variedad de costos que implica atraer nuevos clientes como promociones, descuentos, publicidad, etc.; en algunos casos el costo económico por compensar los errores; y el tiempo que le hemos dedicado para construir un vínculo de confianza y fidelidad, entre otros.

Por eso es importante el lugar que ocupan los problemas de los clientes en las organizaciones. Debemos preguntarnos ¿Cómo recibimos a un cliente que comparte con nosotros un problema?

El cliente debe percibir que los problemas son bienvenidos, que puede contar con nosotros, ya que es parte de nuestra función escucharlo y ofrecerle una solución. Al fin de cuentas, si no lo solucionamos nosotros, alguien de la competencia estará dispuesto a hacerlo.

El modo en que las organizaciones recepcionan los problemas es muy valorado por los clientes, e incluso un factor clave en la construcción de su fidelidad.

A la inversa, muchas organizaciones reciben de mal modo el hecho de que los clientes planteen su problemas, evitándolos, haciéndolos sentir culpables o incluso impidiendo que la información llegue al sector correspondiente a cargo de la solución.

¿Cuáles son las causas habituales de los problemas en atención al cliente? ¿Qué les escuchamos decir? ¿Tomamos nota de sus problemas? ¿Les damos una respuesta o nos aseguramos de hacerles saber cómo fue resuelto? ¿Cuál es nuestra reacción habitual? ¿Seguimos un procedimiento estandarizado para solucionarlo? Conozcamos, en principio, algunas estadísticas para acercarnos a este tema.

Uno. La punta del iceberg. Esta estadística nos dice que el 50% de los clientes que tiene un problema no lo dice; el 45% lo dice, pero a la persona que lo atiende, sin asegurarse que es la indicada o la que puede resolver su problema; y sólo el 5% hace llegar su problema al individuo indicado.

En segundo lugar, las referencias boca en boca, que habla de lo que las personas compartimos habitualmente en relación a nuestras experiencias como clientes, y dice que cuando tenemos una buena experiencia lo compartimos en promedio con tres personas; en cambio, cuando tenemos una mala experiencia lo compartimos en promedio con once personas. Para tener en cuenta, ¿no?

Tres. ¿Por qué nos abandonan los clientes? Las estadísticas dicen que entre el 60 y 65% de los clientes abandonan las organizaciones por insatisfacción con la atención y el servicio que se les brinda. Un porcentaje bastante alto en relación a otras causas.

Y... ¿Cuáles son entonces los comportamientos que causan la insatisfacción del cliente? El resultado de diversas encuestas realizadas a clientes arroja un “ranking” de estos comportamientos, que derivan en la percepción de incapacidad e indiferencia respecto a las personas que deben brindarles servicio y la atención.

El cliente se siente menospreciado o burlado cuando le demostramos con nuestra respuesta verbal, gestual o corporal, que lo que nos pregunta o lo que le sucede no es importante para nosotros. Por ejemplo, si estamos mirando el teléfono cuando el cliente llega al mostrador, si desestimamos una consulta o le respondemos con arrogancia.

También podemos mencionar el ser sorprendido ingratamente, por ejemplo con cambios de último momento que no le fueron informados: aumentos de precio, finalización de promociones o convenios. Por supuesto que el problema se agrava si además lo culpamos por no haber preguntado antes.

Asimismo, ser tratado como a uno más del montón, lo que atenta contra su percepción de exclusividad, algo que todo cliente desea sentir. Por ejemplo cuando lo hacemos esperar sin sentido o le dedicamos tiempo en exceso a otro cliente en su presencia.

Otro problema habitual en atención al cliente es dirigirse a ellos con términos técnicos o internos que quizá para nosotros son de uso habitual, pero que el cliente no tiene por qué conocer: antiespasmódico, psicofármaco, analgésico, etc. De ser necesario, deben ser acompañados de la explicación correspondiente.

A su vez, ser confrontado. Recordemos una de las definiciones de la palabra problema: aquella situación o cuestión que requiere de una solución. Quien plantea un problema espera una solución de quien lo escucha, de hecho es por eso que el cliente lo expresa. Lo último con lo que se quiere encontrar es con un nuevo problema acerca de quién tiene la razón y quién está equivocado respecto del problema en sí mismo.

Además, como explicamos en otras clases, la falta de coherencia y consistencia entre lo que comunicamos y nuestro comportamiento, atenta contra la construcción de un vínculo de confianza. Podríamos decir que este punto contiene a todos los anteriores.

Ahora bien. Cuando el cliente percibe la desatención o falta de procedimientos ante los problemas planteados, pierde la confianza en la organización y en quienes la representan, el vínculo se debilita y, por ende, facilita la aparición de problemas, quejas y reclamos constantes.

Es por ello que un método de resolución de problemas debe incluir siempre entre sus pasos identificar y definir claramente cuál es el problema allí. Luego de definido el problema, será el momento de detectar y analizar las posibles causas. Este análisis detallado nos permitirá pensar en una solución acorde y efectiva, destinando los recursos necesarios. Posteriormente definiremos el plan de acción para implementar la solución acordada, y por último evaluaremos mediante el seguimiento si la implementación de la solución ha sido efectiva y realizaremos las modificaciones necesarias.

El tratamiento formal ante las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes

Como expresamos anteriormente, si bien la prevención es la herramienta clave que nos permite minimizar la aparición de problemas, éstos, de todos modos, van a estar siempre presentes.

Si las vías de comunicación están habilitadas, los clientes suelen expresar sus problemas por dos sistemas:

- Las sugerencias, que habitualmente se tratan de ideas concretas planteadas por clientes satisfechos, con el fin de que el producto, el servicio o la atención brindada puedan ajustarse mejor a su expectativa
- Las quejas y reclamos, que expresan un incumplimiento o diferencia de expectativa respecto del servicio, producto o atención recibidos. El cliente puede, en algunos casos, transmitir esta queja o reclamo a través del enojo, la agresión o la desesperación.

El tratamiento formal con el que deben ser tratadas las sugerencias incluye ciertos elementos y pasos a tener en cuenta:

- En principio debe existir una vía de comunicación habilitada para que los clientes puedan hacernos llegar sus sugerencias, ya sea por email, teléfono o buzón.

- Esto transmite la idea de que se les permite participar de los procedimientos que los involucran.
- Se debe dar siempre acuse de recibo de la sugerencia enviada
- y, de ser viable su implementación, una respuesta sobre cómo será llevada a cabo.
- Por último, se debe agradecer por el tiempo que el cliente se ha tomado en hacernos llegar su propuesta.

En cuanto a las quejas y reclamos, al recibirlas siempre debemos:

- contactar al cliente
- asumir la responsabilidad de la organización y de nuestra función en particular más allá de la razón válida o no que el cliente pueda tener
- agradecer por haber dedicado tiempo a realizar el reclamo
- aclarar la situación, es decir, explicar los argumentos y las razones acerca de lo sucedido
- solidarizarse con el estado de enojo o malestar con frases como “entiendo su malestar, entiendo el motivo de su reclamo”
- luego, de ser factible, demostrar cómo se utilizará la información brindada para mejorar los procedimientos a corto plazo y que la situación que motivó la queja no vuelva a ocurrir
- si es posible compensar al cliente por la situación ocurrida
- y finalmente volver a agradecer por el tiempo invertido

Este esquema es válido para respuestas que se den personalmente, como telefónicamente y por escrito.

Ahora nos preguntamos... ¿Qué debemos evitar ante una queja o reclamo?

- Relativizar o minimizar la queja con frases como: “no es tan grave”, “nadie se quejó por eso antes”, “no es par que se preocupe tanto”.
- Confrontar al cliente contradiciendo su reclamo o quitándole veracidad
- Argumentar con excusas evitando la responsabilidad, con frases como “no llegó la droguería”, o “no nos avisaron que aumentó”
- Dejar al cliente sin una respuesta o solución a su problema, con frases como “no lo podemos solucionar en este sector” o “no sé qué decirle”
- No dejar que manifieste su enojo, adoptando una actitud defensiva o interrumpiendo su exposición del problema.

Parte del tratamiento formal incluye, además, llevar un registro que nos permita clasificar los tipos de queja habituales, con el objetivo de contar con una base de datos de insatisfacción que nos permita establecer nuevos procedimientos, para quejas que se repiten.

Como dijimos anteriormente, en algunos casos el cliente puede transmitir sus quejas o reclamos a través del enojo, la agresión o la desesperación. Y cada uno de esos estados exigirá diferentes habilidades y modos de abordaje.

Enfrentarnos a un cliente enojado es una situación habitual cuando cumplimos funciones de atención al cliente, por lo que la posibilidad de resolver el panorama, con más o menos efectos secundarios tanto para el cliente como para nosotros, dependerá de los conocimientos y herramientas que tengamos disponibles.

El **cliente enojado** necesita ser escuchado sin interrupciones, debemos en todos los casos esperar en silencio, aunque agudizando la escucha. Una vez que este ha manifestado su enojo y muestra signos de haber dicho “todo lo que tenía para decir”, recién allí podremos intervenir. Si interrumpimos su exposición, estaremos prolongando la manifestación de su enojo e impidiendo que este llegue naturalmente a su desenlace. El objetivo será contener al cliente, y esto se logra enfrentando el problema, asumiendo la responsabilidad, demostrando interés genuino, ofreciendo disculpas y dirigiendo mi concentración a resolver el problema.

Por el contrario, no me involucro con el cliente cuando presento excusas, me concentro en justificar la situación en vez de enfrentarla y focalizo la atención en lo que la actitud del cliente me genera más que en el problema a resolver. Estos comportamientos probablemente generen mayor irritabilidad y enojo en el cliente, es decir, que me llevarán a lugar contrario al que quiero llegar.

Un cliente puede estar enojado, pero no por eso agredirnos directamente. Con esto queremos decir que el **cliente agresivo** tiene otras características y por ello la forma de enfrentar esta situación tendrá sus particularidades. En principio debemos esperar y aguardar el primer momento de calma para expresar que comprendemos su estado. No es aconsejable pedirle al cliente que se calme o tranquilice ni responder rápidamente. En segundo lugar, intentar disminuir el tono de voz si el cliente está gritando y en ningún caso acompañar el tono de voz elevado.

En tercer lugar, mantener una actitud empática en cuanto al motivo del enojo en vez de defenderse sin conocer la causa.

Por último, evitar juzgar la emoción con frases como “usted no debería reaccionar así” o “no tendría que decir eso”.

Debemos recordar que contener no significa coincidir, y en la mayoría de las organizaciones el insulto o la agresión física marcan un límite en cualquier interacción. Por ejemplo, en atención telefónica, ante un insulto concreto hacia la persona que está atendiendo, el procedimiento habitual es informarle al cliente la finalización de la comunicación y posteriormente se procede a cortar.

Por su lado, el **cliente desesperado** es un cliente angustiado, que se encuentra en ocasiones en una situación que desconoce y ante la que no sabe cómo proceder.

En tal circunstancia, lo indicado es:

- presentarnos o recordar nuestra función, indicando que estamos allí para ayudar en lo que esté a nuestro alcance
- si es posible utilizar el nombre de la persona afectada, ya que esto le permite enfocarse y transmite cercanía
- además, si es necesario, podemos utilizar frases como “quizá ahora está angustiada por” o “entiendo que está preocupado por”, con el fin de traducir en palabras la emoción que la persona puede estar sintiendo en ese momento
- debo también manejar el tipo de preguntas a realizar, formulando preguntas cerradas cuyas respuestas sean de una palabra, como por ejemplo “¿Le explicó el médico cuál es la función de este medicamento?” o “¿sabe cuál es el medicamento que le recetaron?” o bien preguntas o frases abiertas que nos proporcionen más información, como por ejemplo “Cuénteme lo que le dijo el médico”
- El lenguaje debe ser acorde al que el cliente utiliza, si es posible repetir algunas de sus palabras y siempre asegurarme que ha comprendido lo que le dijimos.
- Por último, cuánto más desesperada se encuentra la otra persona, mayor control y firmeza debemos demostrar en nuestras indicaciones.

Las particularidades de la atención telefónica

Para introducirnos en la temática, los invitamos a compartir un video. Se llama “Manténgase a la escucha”, que es una frase que en Argentina podríamos traducir como

“Aguarde o espere en línea”, en el mejor de los casos. Les proponemos prestar atención a aquellos detalles que quizá pasamos por alto en una conversación telefónica con un cliente y los efectos que estos generan en su percepción.

Creemos que otro título para este video podría ser “la venganza del cliente”. Si prestaron atención a los detalles, al parecer nos encontramos con un cliente que cansado de ser la víctima en el teléfono, decide convertirse en victimario. Hablar sin pausas, dejar al otro en espera, pedir datos en exceso, no dar explicaciones, ofrecer un producto o servicio sin tener en cuenta las necesidades del cliente, derivar el llamado a otro sector y tener que explicar el motivo de llamado nuevamente son algunas de las situaciones que padecen los clientes debido a la falta de herramientas y conocimientos en aquellas personas que los atienden por esta vía.

La **atención telefónica** es un servicio más que se le brinda al cliente y como tal, debe respetar los mismos estándares de calidad con los que trabajamos en las primeras clases.

Para ello debemos tener en cuenta tres elementos clave:

- En primer lugar, el modo en el que nos comunicamos a través del teléfono debe ser homogéneo. Esto significa que tiene que existir una uniformidad en los criterios respecto de las metodologías y procedimientos de la atención telefónica. Podemos encontrar un ejemplo de falta de homogeneidad cuando las palabras que escuchan los clientes al llamar a la farmacia son diferentes cada vez según quién los atienda: “Hola que tal” o “Buenos días mi nombre es Nicolás ¿en qué lo puedo ayudar?” o “Farmacia San Cristóbal, buenas tardes”. La homogeneidad en este caso debe reflejarse en un saludo inicial acordado y respetado por todos los integrantes de la organización que atiendan el teléfono eventualmente. Más adelante en esta clase profundizaremos este tema al hablar de normas de cortesía telefónica.
- En segundo lugar, debemos tener conciencia del uso del teléfono como herramienta comercial, y como tal debe ser utilizado profesionalmente, con técnicas adecuadas y no como algo accesorio o secundario. Este modo de pensar la atención telefónica deja por fuera la posibilidad de perder una llamada “porque nadie estaba libre para atender el teléfono”
- Por último, tener en cuenta que algunos sectores dentro de las organizaciones se desempeñan en un 100% a través de la atención telefónica. Por ejemplo en ciertos

casos el servicio postventa, la atención de quejas y reclamos o el contacto con los proveedores, lo que nos permite pensar nuevamente que la forma de llevarlo a cabo no puede ser dejada al azar o resolverse informalmente.

Otro elemento importante a tener en cuenta es que la comunicación telefónica es un tipo de comunicación indirecta, porque ocurre entre un emisor y un receptor pero a través de una herramienta o instrumento, que en este caso es el teléfono.

La comunicación directa, en cambio, ocurre cara a cara, sin herramientas intermediarias como un teléfono o computadora. En ella tendremos acceso a identificar e interpretar aquellos elementos que rodean a la comunicación verbal, y que se denominan comunicación no verbal, que incluye la expresión facial, la mirada y los gestos particulares que pueden transmitir alegría, enojo, tristeza, preocupación o indiferencia, entre otros, y que por supuesto pueden variar de una cultura a otra.

Por ejemplo, en algunas culturas, una sonrisa continua puede denotar alegría, mientras que en otras es un signo de nerviosismo o intranquilidad. La postura corporal, que puede transmitir cansancio, atención, incomodidad o desinterés. Y la gran diversidad de signos como por ejemplo la vestimenta, los accesorios, la higiene personal o incluso un peinado pueden ser interpretados y complementarán el entendimiento del mensaje más allá de la comunicación verbal.

En la comunicación indirecta, la comunicación no verbal es reemplazada en la percepción por el paralenguaje, que incluye aquellos elementos que rodean al contenido del mensaje, el “cómo” se dice lo que se dice.

Dentro del paralenguaje se destacan el volumen o intensidad de la voz, los distintos tonos de voz que varían a lo largo de una conversación, el ritmo y la fluidez verbal y la articulación o modulación. Vamos a detallar lo esperado y lo que es necesario evitar para cada uno de estos factores al hablar de normas de cortesía telefónica.

Un último punto a destacar en este tipo de comunicación, tiene que ver con las particularidades de la escucha. Al no contar con la comunicación no verbal, debemos agudizar otros sentidos, y para ello existen algunas recomendaciones a tener en cuenta:

- Primeramente, planificar y definir el objetivo principal de cada comunicación: ¿el objetivo es vender un producto? ¿Brindar información? ¿Obtener información? ¿Realizar una encuesta? ¿Solucionar un reclamo? ¿Necesito disponer de cierta

información antes de realizar o atender el llamado? Como repetimos en otras oportunidades, el estar preparado y contar con las herramientas y los conocimientos necesarios para desempeñarse correctamente es lo que establece la diferencia.

- En segundo lugar, no distraerse, prestar atención constante para no perdernos parte de la conversación y tener que pedirle al cliente que nos repita la información brindada.
- No debatir mentalmente, ya que nos aleja de la comunicación principal. Si estoy pensando en el pedido que tiene que llegar o en el cliente que está esperando, probablemente no escuche lo que el cliente me está diciendo.
- Asimismo, no adelantarse. La regla es siempre escuchar más y hablar menos.
- Si es necesario, tomar nota, ya que puede ayudarnos a ordenar la conversación y a recordar los puntos importantes; además prescindimos de pedirle la misma información al cliente una y otra vez, algo que, como vimos en el video, debemos evitar.

Ahora detallaremos las normas habituales de cortesía telefónica, es decir, aquellos estándares que debemos tener en cuenta si queremos ofrecer un servicio de calidad.

La primera norma tiene que ver con la recepción de llamadas entrantes y presentación. El protocolo para llamadas entrantes establece que se debe atender siempre antes del tercer timbre, lo que demuestra intencionalidad y voluntad de servicio; por el contrario, cuando el cliente tiene que esperar más tiempo para ser atendido, suele interpretar que su llamado molesta, interrumpe, o no es importante.

La presentación debería incluir siempre el nombre de la persona que atiende y el del comercio. Una estructura habitual es: nombre de la empresa, saludo, nombre de quien atiende y pregunta de enlace, por ejemplo: "Farmacia Lacroze, buenas tardes, mi nombre es Valeria, ¿en qué lo puedo ayudar?"

De esta manera, tanto en una llamada saliente – que nosotros realizamos - como en una llamada entrante – que recibimos - no incomodamos al cliente forzándolo a reconocer nuestra voz o a adivinar a qué lugar está llamando.

En segundo lugar, si el cliente tiene que esperar en línea, lo correcto es informarle el motivo por el que debe esperar (solicitar una información, buscar un dato en el sistema,

etc.), si es posible indicar cuánto será el tiempo de espera, consultarle si desea esperar o prefiere que nos comuniquemos nuevamente.

Si prefiere que lo llamemos, tendremos que tomar todos los datos para que la comunicación se realice en forma correcta. Si el cliente desea esperar y el tiempo de espera se prolonga, debemos agradecer por la espera cada vez que se retoma el llamado.

En tercer lugar podemos decir que si debo transferir la llamada a otro sector, lo indicado es comunicarle al cliente a qué persona o sector va a ser transferido y por qué; informarle a mi compañero o compañera los datos del cliente y brevemente el motivo del llamado para evitar que el cliente se sienta desatendido y forzarlo a repetir su historia desde el comienzo, y por último realizar la transferencia formalmente diciendo “lo comunico o lo transfiero con el sector x” en vez de “no corte” o “le paso” o aún peor, sin decir nada.

Asimismo, si la persona a la que llaman no se encuentra, lo correcto es hacerse cargo de la situación, presentarnos y preguntar si podemos ayudar en algo, o preguntar al cliente si prefiere que tomemos sus datos de contacto para que puedan comunicarse en el transcurso de la mañana o de la tarde, según corresponda. Debemos evitar dar información personal como “aún no llegó”, “se fue a hacer un trámite”, “salió a almorzar”, etc.

A su vez, si tenemos que tomar un mensaje, lo indicado es anotar el nombre de la persona a quién va dirigido el mensaje, datos personales de quien llama (nombre, apellido, empresa a la que pertenece), motivo del llamado, teléfono de contacto y horario en el que puede recibir el llamado, fecha y hora de recepción del llamado, y nombre de quien tomó el mensaje, por cualquier consulta que debamos hacerle.

Al finalizar la llamada siempre debemos agradecer por la comunicación. En caso de ser necesario un seguimiento, acordar los pasos a seguir junto con el cliente, por ejemplo “entonces Sr Rodríguez me comunico nuevamente con usted hoy antes de las 17 horas, a este número de teléfono, para acordar el horario de entrega del pedido”. Por último saludar y esperar que el cliente corte primero la comunicación.

Respecto al paralenguaje, que como dijimos anteriormente incluye aquellos elementos que rodean al contenido del mensaje, también se han definido normas de cortesía telefónica:

- En cuanto al volumen de la voz, es recomendable sostener un nivel intermedio, equilibrado. Demasiado elevado puede ser interpretado como irrespetuoso, y

demasiado bajo o débil puede transmitir falta de confianza y no lograr captar la atención del interlocutor.

- La mayor parte de las personas prefiere los tonos graves de voz a los tonos agudos. Las variaciones denotan expresividad; en cambio, un único tono, monocorde y sin cambios, produce aburrimiento.
- La velocidad a la que hablamos determina la fluidez de la conversación y esto se traduce en el ritmo que se genera entre el emisor y el receptor. Si el ritmo es muy acelerado, el interlocutor puede interpretar inseguridad, nerviosismo e incluso que priorizo lo que tengo para decir, por sobre lo que el otro tiene para decirme. Lo indicado es acompañar el tiempo del cliente, respetando su ritmo y silencios, logrando el compás adecuado.
- La articulación hace referencia al modo en que decimos las palabras. Lo correcto es hacerlo de manera clara, separando las palabras una de otra y cuidando la pronunciación, para no generar malentendidos o forzar al interlocutor a detener la conversación por no entender lo que le estamos diciendo.

En el transcurso de la comunicación, además, debemos brindarle al cliente respuestas que le permitan sentirse escuchado, como “entiendo” o “por supuesto”; utilizar frases reflexivas como “entonces usted me contaba que...” o “usted describió que...”; y finalmente, manejar el tiempo de la comunicación, realizando preguntas abiertas o cerradas, según el detalle de información que necesitemos para lograr el objetivo buscado.

Bien. Otro tema incluye aquello que no debemos hacer en una conversación telefónica.

Primer punto: no estamos atendiendo el teléfono de nuestra casa. Decir “hola”, “¿sí?”, “¿diga?” o “¿hable?” no son formas deseables para la atención telefónica en un comercio u organización. Lo mismo ocurre si realizamos nosotros un llamado. Si recuerdan el video, la operadora no da sus datos personales al inicio y el cliente la interrumpe para pedirselos.

En segundo lugar, no debemos interrumpir la exposición del cliente, en ningún caso; sólo que en el teléfono es aún más complejo. Si hablamos al mismo tiempo que el cliente, no escuchamos lo que dice y tenemos que pedirle que lo repita.

Asimismo, no debemos utilizar vocabulario informal. Con este nos referimos a diminutivos, como “espere un momentito”, “deme un segundito”, o saludos dobles como “chau, chau”.

A la vez podemos decir que el tiempo es algo valioso también para el cliente, por eso todo lo que podamos hacer previamente como disponer de cierta información, o abrir un archivo por ejemplo, nos permitirá ganar tiempo en la conversación y disminuir el tiempo de espera del cliente: un minuto en el teléfono se perciben como cinco.

Además, el cliente sólo debe escuchar la voz de la persona que lo llama, o que lo atiende. Si tenemos que preguntarle algo a un compañero, o averiguar un dato importante, pedir una lapicera prestada, etc., lo indicado es utilizar la tecla de mute o silencio en el teléfono. Tampoco debería escuchar el murmullo en el lugar de trabajo o las conversaciones de otros compañeros.

Si el cliente no nos escucha bien, lo indicado es informar que vamos a cortar la comunicación y volver a llamar, ya que levantar el tono de voz o gritar es molesto para el cliente y para las personas que están trabajando a mi lado u otros clientes que se encuentran en el comercio.

De igual manera, el desorden en el lugar de trabajo nos lleva a no encontrar las cosas que necesitamos cuando las necesitamos: el sello, una lapicera, el cutter, una planilla de precios, la lista de pedidos que ingresaron. Si tengo que buscar, el cliente tiene que esperar, y si además le cuento al cliente que no encuentro lo que estoy buscando, transmito un servicio muy poco profesional.

Por último, aunque no podamos solucionar una situación o la respuesta no sea la que el cliente espera, debemos evitar frases como “no va a ser posible” o “lamento que no le hayan informado correctamente”, “no lo puedo ayudar” o “llame en otro momento” porque el cliente tendrá la percepción, acertada agregaríamos, de que su llamado no sirvió para nada.

Si no podemos resolver, al menos debemos asumir algún tipo de compromiso, indicándole lo que vamos a hacer, si vamos a dejar un mensaje a la persona responsable, llamar a otro sector para obtener la información y comunicarme con el nuevamente, etc.

La evaluación de la satisfacción del cliente

Evaluar la **satisfacción del cliente** es una etapa necesaria que deben atravesar todas aquellas organizaciones que respeten el principio del enfoque al cliente. De alguna manera, nos permite saber “dónde estamos parados” en relación a nuestro desempeño, cuán cerca o lejos estamos del nivel de excelencia que queremos alcanzar y si nuestra percepción coincide con la del cliente.

Podemos decir entonces que evaluar el nivel de satisfacción del cliente nos permite conocer cuál es su percepción respecto de los servicios y productos que ha adquirido, así como en relación a la atención y el servicio recibido, y cuánto coincide esa percepción con su expectativa previa.

Recuerden que cuando hablamos de necesidades insatisfechas, satisfechas y superadas, lo hacíamos en referencia a una ecuación que incluía la percepción y la expectativa previa.

Por otra parte, evaluar la satisfacción de nuestros clientes nos permite conducir y enfocar estratégicamente nuestras acciones, con el fin de reducir esa brecha entre lo que ellos esperan y lo que perciben. Es uno de los modos en los que se vinculan el enfoque al cliente y el concepto de mejora continua en las organizaciones.

En síntesis, evaluar nos permite obtener información en relación a lo que el cliente valora, lo que impacta directamente en su percepción, e implementar en consecuencia las acciones de mejora adecuadas.

Queda claro entonces que involucrarse en un proyecto de medición de la satisfacción del cliente será un camino exitoso y rentable, siempre y cuando los resultados de esa evaluación sean utilizados para tomar decisiones y las mismas sean traducidas en las acciones necesarias.

Un proceso de evaluación debe contener al menos 7 etapas. Aunque se trata de un proceso complejo, a los fines de este curso simplemente vamos a nombrarlas y describirlas brevemente.

- Primeramente, detallar el objetivo a evaluar: ¿Qué vamos a evaluar? ¿La calidad de un producto? ¿el servicio postventa? ¿la resolución de quejas y reclamos?

- Definir la herramienta de evaluación: ¿Qué herramienta vamos a utilizar para obtener la información que necesitamos? Luego vamos a detallar este punto.
- Implementar, es decir, aplicar la herramienta definida en la etapa dos: realizamos la encuesta, el sondeo, etc.
- Luego de realizada la evaluación, será el turno de la etapa 4, que es analizar la información obtenida. Vamos a tener por un lado resultados cuantitativos: números que serán luego traducidos a porcentajes; y por otro lado resultados cualitativos, que vamos a extraer de todo lo transmitido por los clientes en los espacios en blanco incluidos habitualmente en algunas herramientas de evaluación, como las encuestas o cuestionarios. Los datos cuantitativos serán tabulados, ya sea en un formato básico de planilla Excel, o con un sistema informático creado para ese análisis específico; y la información cualitativa tendrá que ser analizada con tiempo y dedicación.
- La quinta etapa es comunicar internamente los resultados. Luego del análisis de la información y obtención de los resultados éstos tienen que ser comunicados internamente. Todas las personas que forman parte de una organización deben conocer la opinión del cliente sobre el servicio y la atención que le brindan.
- Después se debe definir e implementar acciones de mejora, ya que el proceso de evaluación no es rentable y además pierde sentido si los resultados no se traducen en acciones de mejora que vayan en dirección a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Por último, se hace un seguimiento y planificación, es decir, se lleva a cabo el seguimiento de las acciones de mejora implementadas y por otro lado, se planifica la siguiente evaluación, que deberá medir, entre otras cosas, el éxito o el fracaso de la implementación de estas acciones.

Ahora bien. Quisiéramos detenernos en la segunda etapa de este proceso de evaluación que terminamos de detallar, para presentar algunas de las herramientas que más se utilizan y que quizá en alguna ocasión puedan administrar:

- El buzón de sugerencias es un sistema que se utiliza tanto para medir la satisfacción del cliente externo como la del cliente interno. Es de fácil implementación y no requiere de inversiones importantes. Se coloca una especie de urna o buzón, en un lugar visible, con un cartel que lo identifique claramente y con hojas de papel preimpresas donde se puedan dejar reclamos, quejas, sugerencias o cualquier tipo de comentario que el cliente considere. Este nos

permite obtener información tanto cuantitativa como cualitativa. La desventaja es que requiere de una excelente comunicación e incentivo para que su participación se convierta en algo habitual, y no que los clientes lo utilicen sólo cuando están muy satisfechos o muy insatisfechos, es decir, en situaciones extremas. También puede ser acompañado por una dirección de correo específica para este fin.

- La base de datos de insatisfacción que nombramos al hablar de los problemas en el servicio al cliente nos muestra qué porcentaje de clientes se han quejado y por qué. La desventaja por supuesto es que, como sabemos, un número importante de clientes insatisfechos no se queja y por otro lado, nuestra muestra no va a ser representativa debido a que se trata de un grupo muy limitado de clientes, en relación al universo de clientes que no han hecho reclamos en un período de tiempo.
- El cliente encubierto es una herramienta que consiste en contratar a una persona capacitada para tal fin, quien se hace pasar por un cliente y participa evaluando distintos pasos del proceso, ya sea de una compra, un reclamo, una solicitud de un servicio o simplemente una consulta. Se obtiene tanto información cuantitativa como cualitativa, que se vuelca luego en un informe final de resultados.
- Los sondeos inmediatos son cuestionarios cortos, centrados en la experiencia reciente del cliente, por lo que se le realiza luego que compra un producto o recibe un servicio. Por ejemplo, actualmente una compañía líder en servicios de telefonía celular, al finalizar cada llamado que se realiza al número de atención al cliente, solicita de forma automática aunque no obligatoria, la calificación tanto de la atención personalizada como de la calidad de la respuesta recibida, con la posibilidad de otorgar un puntaje que va de 1 a 10.
- Finalmente tenemos las encuestas prediseñadas, que pueden ser administradas telefónicamente, personalmente entregándosela al cliente en papel, se puede enviar vía email, o bien el cliente puede completarla directamente en una plantilla on-line. Estas permiten analizar la percepción de un número elevado de clientes, que responderán a cada una de las preguntas con una escala concreta de evaluación (1 a 5, excelente a malo, etc.) y por ende arrojará en su mayoría datos numéricos concretos que luego se analizarán y se tabularán, para ser traducidos a porcentajes y compararse con otras encuestas propias o de la competencia. Una cuestión esencial a tener en cuenta es que las preguntas realizadas deben reflejar

las variables de importancia para el cliente, es decir, que pregunten por aquello que el cliente valora.

Las herramientas de evaluación para las áreas de calidad en atención y servicio suelen diseñarse en función de lo que se conoce como las dimensiones universales de evaluación, y cada una de estas dimensiones puede ser traducida a preguntas. La primera de estas dimensiones es la fiabilidad, e implica la capacidad de realizar el servicio ofrecido de forma correcta y continua.

La segunda dimensión es el tiempo de respuesta. Una pregunta posible para evaluar esta dimensión podría ser ¿La respuesta a su solicitud llega en los plazos acordados?

Por su lado, la accesibilidad tiene que ver con la facilidad de acceso, y una pregunta posible podría ser ¿Le resulta fácil realizar una queja o reclamo en nuestra organización?

La cortesía hace referencia a la amabilidad del personal de contacto.

La competencia técnica refiere al conocimiento específico que posee cada una de las personas de la organización en relación a su tarea y función.

También podemos mencionar la comunicación, que evalúa si el cliente considera que se lo mantiene informado, que entiende lo que le explicamos y que lo comprendemos cuando nos habla.

La credibilidad, por su parte, refiere a la confianza y honestidad percibida por el cliente tanto de la organización como de las personas que la representan.

La seguridad, en cambio, implica el nivel de preocupación o de riesgo que percibe el cliente en su vínculo con la organización. Las preguntas que cuestionan acerca de si el cliente nos recomendaría a sus familiares y amigos evalúa esta dimensión.

La comprensión de las necesidades se define como el esfuerzo que realizan las personas de la organización y la capacidad que poseen para conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por último tenemos los aspectos tangibles, que abarcan desde la apariencia y comodidad de las instalaciones, hasta el nivel de tecnología utilizado y la presencia del personal en contacto con el cliente.

Como pueden observar, preguntarle al cliente por cada una de estas dimensiones nos puede dar una idea bastante completa de su percepción en relación al servicio y la atención que le estamos brindando.

Finalmente, es importante saber que en cualquiera de las etapas de este proceso pueden ocurrir ciertos errores.

- El primero es que el procedimiento de relevamiento de datos sea muy extenso, no solo en cantidad de preguntas, sino en cantidad de aspectos a evaluar. Esto puede cansar al cliente y disminuir su compromiso y honestidad al responder las preguntas.
- Otro error frecuente son las preguntas mal formuladas que no preguntan lo que realmente se quiere evaluar; o bien escalas mal planteadas, con pocas o demasiadas opciones que generan confusión.
- Otro error habitual suele ser tomar una muestra equivocada, lo que es complejo, ya que estaremos tomando por válida la percepción de un grupo de clientes que no es representativo. Por ejemplo si encuestamos sólo a los clientes que realizaron quejas, o sólo a los clientes que no se quejaron.
- Asimismo, cuando el encuestador pertenece a la empresa, o cuando el encuestador conoce al cliente porque es quien lo atiende en el mostrador diariamente, existe el riesgo de que la respuesta sea inducida o reprimida inconscientemente por el vínculo. Por un lado el cliente puede evitar evaluar de manera negativa ciertos aspectos por temor a que algo de lo que pueda decir perjudique al encuestador y, por el mismo temor, el encuestador puede inducir al cliente a brindar una respuesta positiva.
- Otro error frecuente es construir las preguntas desconociendo o no teniendo en cuenta lo que el cliente realmente valora, sino en función de lo que la empresa cree que valora. Si no realizamos previamente esta investigación sobre las variables que son importantes para el cliente, los resultados de la encuesta no estarán captando su percepción sino la de la empresa.

- Por último, un error muy habitual es realizar la encuesta pero no analizar correctamente la información. Es decir, finalizar la encuesta una vez obtenidos los resultados pero no traducirlos a acciones de mejora o bien no realizar el seguimiento de las mejoras implementadas. Cualquiera sea la interrupción del proceso, estaremos incumpliendo con la expectativa de cambio que generamos en el cliente al involucrarlo en un proceso de medición de su satisfacción.

Como reflexión final, recuerden que cada uno de los conceptos, ideas, herramientas y estrategias presentadas en este curso deben ser traducidas en acciones que les permitan implementar lo aprendido en las tareas habituales. Luego podremos evaluar los resultados de estas acciones e incorporarlas o eliminarlas definitivamente en función de los resultados que esperamos obtener.

El seguimiento y evaluación constantes nos permitirá incorporar una modalidad de trabajo coherente con la mejora continua, funcionando como meta, pero también como guía del comportamiento cotidiano en la función.