

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TESIS PREVIA A LA APROBACIÓN DEL
“DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

**TEMA: “CONSIDERACIONES ESTRUCTURALES Y
LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS PARA LA CAPACITACIÓN
EMPRESARIAL EN SERVICIO AL CLIENTE”**

AUTOR: SANTIAGO CASTRO

Quito - Ecuador

Noviembre 2007 – Mayo de 2008

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

1. ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN.
2. TEMA.
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.
4. OBJETIVOS.
5. HIPÓTESIS.

CUERPO DEL TRABAJO

CAPITULO 1: GENERALIDADES

- 1.1. BREVE TEORÍA SOBRE SERVICIO AL CLIENTE
 - 1.1.1. EL TRIÁNGULO DE SERVICIO
 - 1.1.2. LOS MOMENTOS DE VERDAD
 - 1.1.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL SERVICIO AL CLIENTE.
- 1.2. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE
 - 1.2.1. IDEAS DE LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO EN FUNCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO
 - 1.2.2. IDEAS DE LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO EN FUNCIÓN DEL CLIENTE INTERNO
- 1.3. LA ACTUALIDAD Y SUS TENDENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 - 1.3.1. LAS TENDENCIAS ECONÓMICAS
 - 1.3.2. LAS TENDENCIAS SOCIALES
 - 1.3.3. IMPLICACIONES DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

CAPÍTULO 2: LA DIMENSIÓN HUMANA DEL SERVICIO AL CLIENTE

- 2.1. REALIDADES ACTUALES DE LA DIMENSIÓN HUMANA

- 2.1.1. LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS
- 2.1.2. EL ECUATORIANO Y EL SERVICIO AL CLIENTE
- 2.2. LOS ELEMENTOS MORALES Y ÉTICOS
 - 2.2.1. LOS TRES ÓRDENES DE PASCAL
 - 2.2.2. LOS CUATRO ÓRDENES DE COMTE-SPONVILLE
- 2.3. BREVES RESEÑAS SOBRE LOS ELEMENTOS PSICOLÓGICOS, SOCIALES Y ECONÓMICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE
 - 2.3.1. AUTOIMAGEN Y ELEMENTOS PSICOLÓGICOS
 - 2.3.2. ELEMENTOS SOCIALES Y DETERMINISMOS
 - 2.3.3. LOS ASPECTOS ECONÓMICOS

CAPITULO 3: LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE

- 3.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ÚTILES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE
 - 3.1.1. LIDERAZGO Y COACHING EN EL SERVICIO AL CLIENTE
 - 3.1.2. TRABAJO EN EQUIPO: CLAVE DEL SERVICIO AL CLIENTE
 - 3.1.3. EL KAIZEN Y EL SERVICIO AL CLIENTE
- 3.2. EL VALOR DE LA INTELIGENCIA EN EL SEVICIO AL CLIENTE
 - 3.2.1. EL FACTOR GENERAL DE INTELIGENCIA
 - 3.2.2. LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES
 - 3.2.3. LA INTELIGENCIA INTUITIVA

CAPITULO 4: EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE Y LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

- 4.1. AUTOEVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
 - 4.1.1. EVALUACIONES DEL CLIENTE EXTERNO
 - 4.1.2. EVALUACIONES DEL CLIENTE INTERNO
- 4.2. ELEMENTOS PREVIOS A LA CAPACITACIÓN
 - 4.2.1. LA EDUCACIÓN Y SUS VACÍOS
 - 4.2.2. EL DOMINIO DE UN ARTE
- 4.3. LA MEDIACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

4.4. PLAN DE CAPACITACIÓN Y ELEMENTOS PEDAGÓGICOS DE APOYO

4.4.1. PREPARACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.4.2. ELEMENTOS DE APOYO PARA LA FORMACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

El presente trabajo se basa en la noción de que el servicio al cliente, como área vital del desarrollo de la empresa en general, debe ser abordado estableciendo consideraciones básicas imprescindibles. De esta manera, se han establecido cuatro grandes áreas para el desarrollo investigativo, las cuales corresponden a los cuatro capítulos del cuerpo del mismo, así: el capítulo 1 se intitula Generalidades, el capítulo 2 se denomina La Dimensión Humana del Servicio al Cliente, el capítulo 3 lleva por título Las Herramientas de Gestión y El Servicio al Cliente y, finalmente, el capítulo 4 se denomina Evaluación el Servicio al Cliente y Lineamientos Pedagógicos de la Capacitación Empresarial. De manera complementaria, este estudio también incluye una sección de conclusiones y recomendaciones y un apéndice de anexos que apoyan ciertos espacios no cubiertos en el cuerpo mismo de la investigación.

El capítulo 1, Generalidades, desarrolla una breve revisión de los elementos teóricos del servicio al cliente, echando mano para ello de las principales nociones teóricas al respecto. Esta revisión es muy ligera en el sentido de que no profundiza sobre aspectos exageradamente técnicos, ya que el propósito es establecer ciertos parámetros generales de orden técnico. En este capítulo también se aborda el tema de la importancia del servicio al cliente para las empresas, tanto desde la perspectiva del cliente interno como del cliente externo. Para cerrar este capítulo se realiza una aproximación al servicio al cliente desde los planos económico, social y de proyecciones futuras, en el marco de la sociedad del conocimiento. Así se redondea el ámbito de las generalidades relacionadas con el servicio al cliente.

Seguidamente, en el capítulo 2, La Dimensión Human del Servicio al Cliente, se propone el análisis del servicio al cliente desde las ópticas de la dimensión humana (lo social, lo empresarial, lo moral, lo ético, lo psicológico y lo económico). Este capítulo contiene propuestas muy interesantes en cuanto a la implicación de las convicciones personales involucradas en la calidad del servicio. Los argumentos presentados en este capítulo son sustentados de una manera sólida a partir de una bibliografía especializada y actualizada.

Por su parte, en el capítulo 3, Las Herramientas de Gestión y el Servicio al Cliente, se ha realizado un compendio de análisis de herramientas empresariales que van desde la motivación personal hasta la aplicación de las inteligencias en la atención a clientes, pasando por técnicas de gestión como el coaching, el liderazgo, el trabajo en equipo, el KAIZEN y otras. Este capítulo, además del apoyo bibliográfico también muy científico y actual, cuenta con un agregado especial que es el del aporte de la experiencia del autor de la investigación en la elaboración, diseño e implementación de varias herramientas de capacitación y asesoramiento en el área de servicio al cliente. Así, se ha logrado desarrollar un conjunto de elementos técnicos, científicos y prácticos especializados en el mejoramiento del servicio al cliente.

Finalmente, el capítulo 4, Evaluación de Servicio al Cliente y Lineamientos Pedagógicos de la Capacitación Empresarial, proporciona información y herramientas sobre la evaluación, diagnóstico y programación de capacitación para fortalecer la actividad de servicio al cliente empresarial y humanamente. Aporte especial lo constituye la inclusión del concepto remediación en servicio al cliente, el cual brinda una perspectiva de desarrollo muy valioso para la ejecución de educación para el desarrollo.

Se debe mencionar que en el desarrollo de este trabajo se ha puesto cuidado especial en la introducción de mapas conceptuales, mente-hechos, esquemas, gráficos, cuadros y otras herramientas que permitan una transferencia ágil y efectiva de los conceptos y vínculos prácticos propuestos. Bajo el convencimiento de que, como lo propuso el filósofo británico Herbert Spencer, el beneficio de la educación no radica en el conocimiento sino en la acción, este trabajo espera proporcionar el apoyo práctico necesario a las personas que de una u otra manera están relacionadas con la maravillosa actividad de servir.

INTRODUCCIÓN

1. ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN.-

Las áreas vinculadas de manera directa con el tema que se desarrolla a continuación son: Recursos Humanos y Capacitación. No obstante, y en función de la orientación actual que se otorga a la gestión del talento humano, todas las áreas de la organización se ven relacionadas con la presente investigación, desde las más técnicas hasta las más humanas.

Por otra parte, el investigador mantiene la intención de que todas las personas que tienen la responsabilidad de conducir gente en sus organizaciones, encuentren en este estudio una herramienta de apoyo en la puesta en marcha de sus planes de inducción, aprendizaje, capacitación y desarrollo del personal.

De manera complementaria, pero no menos importante ya que es un objetivo trascendental, la alta dirección también debería encontrar en esta investigación un elemento de soporte para su acción integral, con el fundamento de que su resultado en la gente será más importante que aquellos, muchas veces accidentales, logros mensuales al final del estado de pérdidas y ganancias¹.

2. DEFINICIÓN DEL TEMA.-

Con arreglo a lo establecido en la sección anterior y tomando en cuenta la proyección de este estudio en función de sus objetivos e hipótesis, se ha definido el tema de la presente investigación como:

“CONSIDERACIONES ESTRUCTURALES Y LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS
PARA LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN SERVICIO AL CLIENTE”

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.-

¹ Existe extensa argumentación sobre este tema en el libro autobiográfico de Akio Morita, *Made in Japan*, Cofundador de la Sony Corporation.

Una de las consecuencias más evidentes de la instalación de la sociedad del conocimiento es el apareamiento de las categorías de trabajadores que según Robert Reich² son: trabajadores rutinarios, trabajadores de servicios y trabajadores analistas simbólicos. A partir de esta clasificación se deriva que los trabajadores de servicios son quienes se concentran en la actividad específica del servicio al cliente; sin embargo, es un hecho incontrastable que las tres categorías de trabajadores se ven involucradas en el servicio al cliente, más que como un área organizacional, como una competencia o como un talento inherente a toda actividad laboral desempeñada individual o grupalmente, tanto estratégica como de apoyo, sin discriminar las características del puesto: categoría, grado de especialización, especificación funcional, remuneración y demás. Adicionalmente, la gran mayoría de empresas ha integrado en su estrategia corporativa al servicio al cliente como parte vital de la estructura misión-visión-valores-objetivos-hábitos. Un ejemplo de esta doble importancia del servicio al cliente es el ofrecido por la teoría y la práctica propuestas por Jan Carlzon en los momentos de verdad³ y sus enlaces estructurales con la organización y conductuales con respecto a las personas. A lo anterior se debe añadir que en la esfera de lo filosófico-existencial, el ser humano también se ve confrontado con el servicio al cliente, pero esta vez desde una perspectiva ética-moral que establece una coherencia mínima entre hechos, palabras, pensamientos y alma que se ve muy bien explicada por Blaise Pascal en sus tres órdenes⁴.

Lo anterior lleva a pensar que toda aproximación al servicio al cliente debería considerar las perspectivas citadas, las cuales se resumen en: servicio al cliente como parte de la estrategia corporativa, servicio al cliente como competencia o talento humano y servicio al cliente como dimensión ética-moral del ser humano. Esta red de elementos e interacciones permite advertir *a priori* una posibilidad muy prometedora, en términos de investigación organizacional especializada, la cual sirve de argumento justificativo para el desarrollo de este tema.

² Robert Reich (1993), *El Trabajo de las Naciones*, Editorial Vergara (citado por Julián de Zubiría, *De la Escuela Nueva al Constructivismo*, Colección Aula Abierta, Bogotá, Colombia, 2001, pp. 52).

³ "Scandinavian Airlines System", Ginebra, International Institute for Management Development (IMD), 1985.

⁴ José María Cabodevilla, *Palabras Son Amores*, BAC, de La Editorial Católica, S.A., Madrid, España, 1980, pp. 101.

A estos argumentos se debe añadir el interés personal del investigador y la experiencia acumulada durante once años como capacitador y asesor empresarial, en Ecuador y en varios países de América Latina. A partir de esta experiencia se han obtenido ciertas opiniones, análisis e información en general que permite afirmar que la actividad específica de servicio al cliente es una debilidad organizacional que responde a factores de distinta índole, tales como: aspectos sociales, educativos, comunicativos, psicológicos, genéticos, actitudinales, entre otros. Sin ser lo anterior ningún descubrimiento, ya que los casos de mala atención junto con sus diagnósticos abundan, las soluciones que se aplican en el ambiente empresarial suelen ser parciales ya que no consideran la influencia múltiple que afecta a quienes realizan prestación de servicios, que a la cuenta somos todos puesto que de una u otra manera somos parte de la red de atención a clientes, sean internos o externos.

Así, siendo el servicio al cliente una actividad que desborda los límites organizacionales para afectar varias dimensiones del ser humano y que, además, está presente en todos los sectores productivos y de servicios, que involucra un proceso de causa efecto donde el servicio al cliente se torna en el efecto de muchas causas que generalmente pasan inadvertidas, que a escala nacional no se puede hablar de un servicio al cliente exquisito, es motivante y desafiante el realizar un estudio sobre este tema que vaya más allá de un simple diagnóstico y que, por el contrario, ubique al objeto de estudio en un contexto integral y que se obtengan como valores agregados de este trabajo un *compendio analítico de las condiciones estructurales, de los lineamientos pedagógicos para la capacitación empresarial en servicio al cliente y un modelo de plan de capacitación en esta área* que integre varias consideraciones de tipo profesional, organizacional y de desarrollo humano.

4. OBJETIVOS.-

a. OBJETIVO PRINCIPAL:

- ☞ Definir y categorizar los posibles factores que influyen al sujeto que presta un servicio dentro de una organización y establecer el rol de mediación de quienes intervienen en el proceso de aprendizaje de la cultura organizacional.

b. OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- ☞ Identificar los vacíos que pueden presentar las acciones de capacitación improvisadas o aisladas y lograr definir un esquema de relaciones coyunturales y estructurales de la capacitación en servicio al cliente.
- ☞ Vincular de manera sólida las acciones de capacitación en servicio al cliente con acciones de ajuste dirigidas a confirmar, modificar, reorientar, consolidar elementos tales como filosofía empresarial, procedimientos internos y externos, capacitación y otros.
- ☞ Relacionar de una manera práctica los aspectos personales y organizacionales involucrados en las acciones de capacitación y desarrollar un esquema sencillo de planificación de la capacitación en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización

5. HIPÓTESIS CONDUCTORAS.-

a. HIPÓTESIS PRINCIPAL:

- 📄 A fin de conseguir los objetivos personales y organizacionales de servicio se requiere una labor de mediación permanente de parte de los involucrados (contratante, jefes, colegas, subordinados, capacitadores y otros), entre los elementos del entorno y el sujeto que ejecuta la prestación del servicio.

b. HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

- 📄 Las acciones de capacitación empresarial en servicio al cliente son, generalmente, incompletas e inconexas.
- 📄 La capacitación en servicio al cliente sin argumentos sólidos y sin nexos que susciten el permanente “ajuste” organizacional ocasiona desgaste y frustración en las personas.
- 📄 Los responsables de recursos humanos y de capacitación deben desarrollar un esquema mínimo de relación entre capacitación y algunas variables estructurales y

personales imprescindibles a fin de consolidar objetivos estratégicos y no solamente metas parciales.

 Las personas que realizan capacitación no cuentan necesariamente con formación pedagógica y, de esta manera, el éxito del proceso mediador pasa a depender de factores meramente subjetivos y aleatorios.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. BREVE TEORÍA SOBRE SERVICIO AL CLIENTE

La teoría del servicio al cliente ha sido desarrollada de una manera muy intensa en los últimos años y, a la vez, se han acuñado incontables elementos para su análisis; sin embargo, los fundamentos teóricos de esta teoría están constituidos por lo que se conoce como la *El Triángulo de Servicio de Kart Albrecht*, por una parte y la *Teoría de los Momentos de la Verdad de Jan Carlzon*, por otra. Estos fundamentos teóricos junto con incontables análisis e investigaciones de carácter especializado han dado pie a todo el desarrollo posterior de teorías, técnicas, procedimientos, sistemas, planes de acción, software y muchas otras herramientas que se usan en las empresas con el propósito de tornar efectivas las prácticas de atención al cliente en la actualidad. En vista de que el objetivo de este estudio no es el profundizar en las teorías de servicio al cliente sino, tomar de ellas los aspectos estructurales más relevantes para relacionarlos con los elementos pedagógicos que permitan propiciar un fortalecimiento de los procesos formativos en este segmento de la capacitación empresarial, a continuación se revisarán algunos de esos aspectos estructurales de la teoría de servicio al cliente.

1.1.1. EL TRIÁNGULO DE SERVICIO

La teoría del triángulo de servicio de Karl Albrecht, en busca de administrar de manera adecuada los servicios de la organización, propone el considerar tres elementos vitales: *la estrategia o filosofía, las personas o gente y los sistemas o procesos*. Cada uno de estos elementos abarca un espacio muy importante en la administración y ejecución de los servicios de la empresa. A continuación se establece en breves rasgos su espectro:

- a) *La estrategia o filosofía*, contiene desde la visión de servicio de la organización hasta los estándares particulares que se propone cumplir mediante la descripción de funciones específicas para el personal.

- b) *Las personas o gente*, son las personas que forman parte de la primera línea de contacto con el cliente, así como los de segunda línea, así como todos los roles que tienen algún efecto en la prestación del servicio al cliente final, incluido el nivel gerencial de la empresa.
- c) *Los sistemas o procesos*, son el resultado de la organización de actividades a fin de que el personal de la empresa establezca el contacto con sus clientes.

Triángulo de Servicio

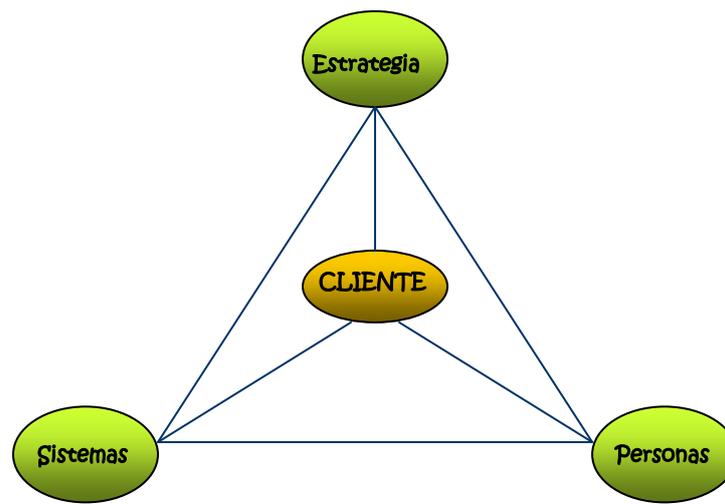


GRÁFICO No. 1

Según esta teoría, los tres elementos citados deben estar dirigidos al cliente; así, estrategia, personas y sistemas deben alinearse con un objetivo que es, a su vez, la justificación misma de la existencia de estos tres: EL CLIENTE, citando a Raúl Abad Artuñedo “(...) El compromiso de la organización con el cliente debe ser asumido primero por la gerencia y luego reforzado en cada nivel de la organización, alcanzando a cada función y proceso, e involucrando a cada individuo en la empresa (...)”⁵. Aunque esto resulta casi una tautología, la práctica del servicio al cliente demuestra que es sumamente complejo que las personas actúen respetando los sistemas que fueron establecidos en los estándares vinculados a la filosofía de la empresa. Esta es precisamente la causa de los rompecabezas para los responsables de reclutamiento, selección, capacitación, investigación, mercadeo y demás subsistemas y áreas relacionadas en la empresa. Aunque más adelante se profundizará en este análisis, es necesario anticipar que dependiendo de muchos factores como tipo de servicio, tipo de

⁵ *Fidelización de Clientes*, Raúl Abad Artuñedo, Artículo publicado en www.monografias.com, marzo de 2008.

cultura organizacional, tipo de sociedad, tipo de administración, entre otros, el alcanzar o mantener los estándares de calidad de servicio resulta más complicado. En otras palabras, los estándares de calidad de servicio no son los mismos para todas las empresas, en todos los países; sin embargo, si podría ser, y de hecho lo es, un objetivo obligatorio para una misma empresa alcanzar los mismos estándares en todos los países, como por ejemplo las franquicias a nivel mundial.

En conclusión, la teoría del triángulo del servicio proporciona elementos que permiten establecer claramente los vínculos relacionales entre estrategia empresarial, operaciones y personas dentro de la organización. Estas líneas generales propician lo que se conoce como administración del servicio dentro de las organizaciones.

1.1.2. LOS MOMENTOS DE VERDAD

Esta teoría se convierte en la compañera perfecta del triángulo de servicio ya que permite profundizar y puntualizar las redes más específicas de las interacciones de atención al cliente y cómo éstas se relacionan con los elementos considerados en líneas anteriores.

La teoría de los momentos de la verdad fue creada por el legendario director de las S.A.S. (Scandinavian Airlines System), Jan Carlzon, quien en busca de optimizar los resultados mediante el análisis de las relaciones de sus colaboradores con los clientes emprendió una investigación casa adentro, la cual lo impulsó al diseño de esta teoría. Jan Carlzon estaba convencido que cada uno de los pequeños detalles que componían la relación con los clientes tenía un peso gravitante en la resultante de la impresión final que se llevaba cada una de las personas que había recibido la atención de los funcionarios de su línea aérea. De esta manera, Carlzon acuña el término *momento de la verdad* y toda una argumentación teórico práctica que consolida la importancia de la gestión del servicio. Dentro de esta teoría destacamos algunos de los términos más importantes para nuestros propósitos de estudio:

- a) *Momento de la verdad*, es todo episodio en el cual el cliente toma contacto con algún aspecto de la organización y del cual se lleva una impresión.

- b) *Momentos críticos de la verdad*, son aquellas interacciones especialmente críticas para el cliente, en función de la generación de la impresión final que se llevará como resultado de la interacción de servicio al cliente.
- c) *Flujo de momentos de verdad*, es la cadena de interacciones promedio que un cliente de determinada empresa debe cumplir como parte de la prestación de servicio de dicha empresa.

Para análisis muy profundos sobre evaluación de servicio al cliente externo y su vinculación con los clientes internos se suele establecer la red de flujos de momentos de verdad; sin embargo, consideramos inoficioso ese análisis para el presente estudio. No obstante, se debe reconocer que cualquier evaluación de servicio al cliente, a nivel empresarial, debería obligar a evaluar los flujos de momentos de verdad internos de una organización, al menos hasta cierto nivel de especificidad.

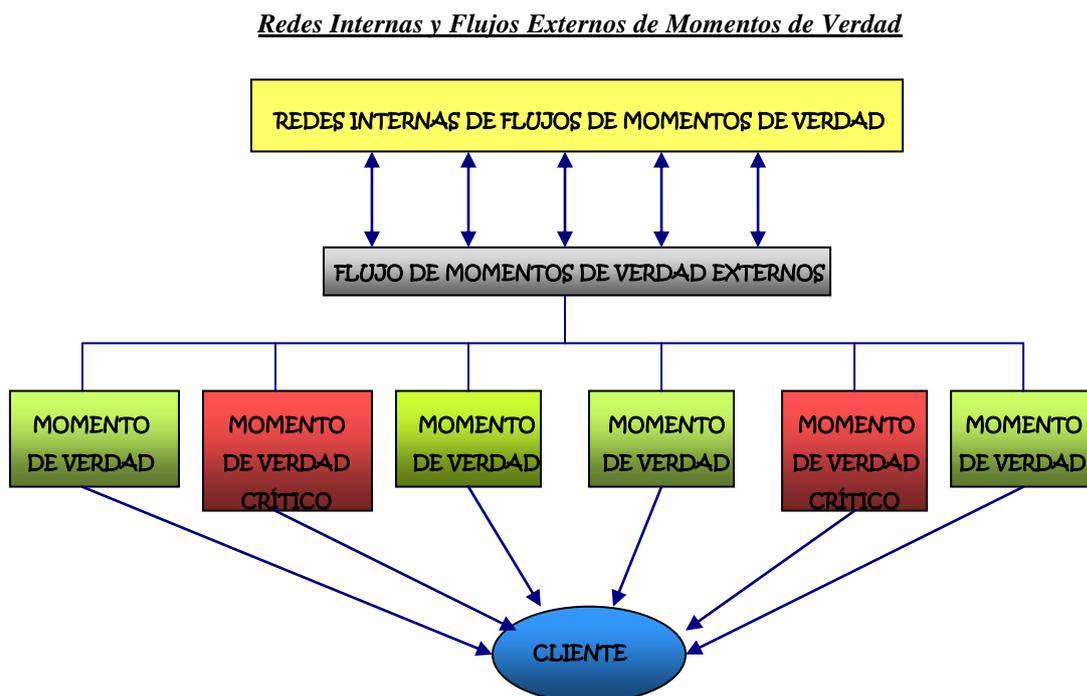


Gráfico No. 2

(Elaboración: Santiago Castro)

Tanto los momentos de verdad como el triángulo de servicio proporcionan los elementos estructurales de la administración del servicio; no obstante, llama la atención que las conclusiones de la mayoría, por no decir de todos, de los estudios, investigaciones, evaluaciones y demás herramientas utilizadas para el abordaje de esta

temática concluyen que el resultado final en el servicio al cliente depende, en mayor medida, de la gente que proporciona el servicio al cliente final, al punto que tanto Albrecht como Carlzon sostienen que quien atiende al cliente se convierte en el gerente al momento de “fabricar” el servicio. Muestra de esto es lo que dice al respecto Abad Artuñedo “(...) En muchas ocasiones la relación que mantiene un cliente directamente con un empleado es más fuerte que la relación con la empresa en su conjunto, hasta el punto en que esta relación podría finalizar si el empleado dejara la empresa (...)”⁶. Esta coincidencia en las conclusiones sirve de argumento para establecer que las teorías, los sistemas de administración de servicio al cliente y sus herramientas operativas deben enfrentar la prueba de fuego que consiste en superar el bloque que pueden ofrecer las conductas humanas y sus elementos causales. Como consecuencia de todo esto, hasta la misma estructura empresarial junto con toda su estrategia, sus activos, sus inversiones y demás, podría verse afectada por el peso de las conductas humanas. El siguiente tema ofrece profundizar un tanto en esta cuestión.

1.1.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL SERVICIO AL CLIENTE

Tanto el triángulo de servicio como los momentos de verdad permiten visualizar la importancia de la actividad de servicio al cliente, tanto de forma interna como externa, para las organizaciones. En ciertos casos, como el de la misma SAS de Jan Carlzon, esa alta prioridad ha servido de eje para el planteamiento de procesos de renovación, reestructuración o reingeniería. Según relata Chiavenato:

Carlzon dio comienzo al cambio organizacional y modificó la estructura de la organización de arriba a bajo; mejor dicho, la puso al revés y puso toda la organización de la SAS sobre su cabeza. El personal de primera línea, que tiene contacto directo con los clientes y que antes quedaba en la base del organigrama, fue puesto en la cima. Prestar servicios a los empleados de primera línea que atienden directamente al cliente pasó a ser responsabilidad de todas las personas, incluso del presidente⁷

Así, es totalmente comprensible que esa búsqueda de competencia empresarial invada todas las conexiones internas de la empresa, así como cada uno de sus elementos estructurales (administrativos, operativos, técnicos, directivos y demás). En el caso

⁶ *Ibidem*.

⁷ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Editora Campus, Ltda., Brasil, 1999, (Mc Graw-Hill, 2002, Bogotá Colombia), Impresión de abril de 2005, Bogotá, Colombia, pp. 77

específico de la SAS, avanzar de un organigrama matricial hacia uno orgánico y fortalecido con un formato organizacional cuyas funciones apuntan a la satisfacción total de los clientes. De hecho, en la actualidad parece que las empresas que no integran de una manera radical la filosofía de servicio al cliente y siguen manteniendo esquemas administrativos rentistas, tienen los días contados; ya que, los clientes son cada vez más exigentes y perdonan menos las fallas en la prestación de los servicios que contratan, menos aún si sienten que no son importantes para los empleados de las empresas con las cuales mantienen contacto.

Aquí, conviene determinar de una manera más clara cómo se vinculan las conductas de las personas de servicio al cliente, o primera línea, con la estructura y la estrategia empresarial. A fin de lograrlo, entenderemos como estrategia empresarial le esquema que relaciona los siguientes conceptos: misión, visión, objetivos y acciones. A partir de estos conceptos y teniendo presente la propuesta de Albrecht con su triángulo de servicio, se definirán los elementos que logran tornar operativos estos conceptos hasta ligarlos con las conductas individuales.

Vínculos Estructurales de las Acciones de Servicio al Cliente

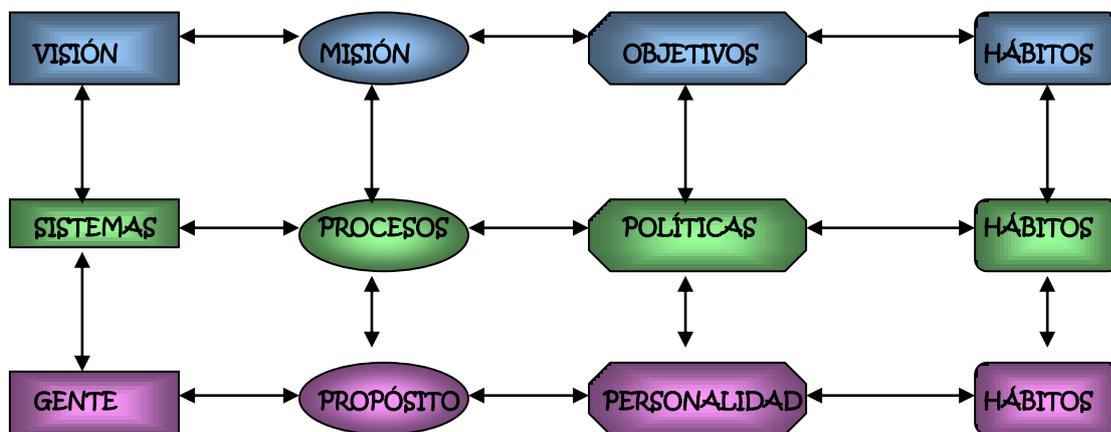


Gráfico No. 3

(Elaboración: Santiago Castro)

De esta manera se hace más tangible la relación vinculante de cada una de las conductas o hábitos de las personas de primera línea con los aspectos filosóficos de la estrategia corporativas y, a la vez, es posible visualizar cómo cada una de las entelequias empresariales va descendiendo en abstracción hasta alcanzar su nivel

operativo más básico, el cual está definido por las conductas o hábitos de las personas que generan la atención al cliente. Este análisis permite también observar de manera concreta cómo los cambios culturales implican una red de cambios de distinto orden organizacional y diferentes niveles que van de lo más abstracto a lo más operativo.

En líneas posteriores se presentarán algunas ideas que permitirán establecer formas prácticas de aprovechar los principios establecidos por la teoría del servicio al cliente y su nexos con la estructura de la empresa y, de estas dos últimas con las conductas humanas como unidades operativas del servicio. Por lo pronto, se debe concluir que los elementos analizados, tanto teóricos como prácticos, constituyen en sí mismos el cuerpo del servicio al cliente y que la construcción de la cultura de servicio en una organización depende ineludiblemente de la integración de estos elementos en un eje dinámico que comporta una interacción muy sólida entre costumbres (conductas colectivas) y hábitos (conductas individuales).

1.2. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

El avance tecnológico desarrollado en la sociedad del conocimiento en la que vivimos actualidad ha llevado a la noción, generalmente aceptada por las personas que hacemos empresa, de que los productos de las distintas organizaciones tienden a ser cada vez más similares, al punto de que un consumidor final tiene ciertos problemas para distinguir la marca de determinados productos de un mismo segmento, por ejemplo: vehículos, electrodomésticos, computadores, gadgets tecnológicos y demás productos. Esta noción se ve complementada por aquella de declara que el elemento diferenciador por excelencia es el servicio que proveen las empresas a sus consumidores, recordando que por servicio deberemos entender no solamente la parte operativa del servicio expresada a través de la atención al cliente, sino todo el triángulo de servicio propuesto por Kart Albrecht.

De manera complementaria se podrían citar muchas estadísticas con respecto a la influencia del servicio sobre la imagen de una empresa y sobre los costos posibles de la pérdida de un cliente para cualquier organización. Así, se suele tener en cuenta el

denominado *efecto multiplicador del servicio al cliente*⁸ o el *costo de perder un cliente*⁹, estos índices ayudan a identificar lo costoso que resulta para una empresa ganar y mantener clientes y, ahí radica también, el valor crítico de contar con estrategias de servicio sólidas que permitan asegurar el nivel de rentabilidad de una empresa en base a un mercado asegurado a partir del “buen servicio”.

1.2.1. IDEAS DE LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO EN FUNCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

Por otra parte, y para visualizar más todavía la importancia del servicio bastaría con recordar que la filosofía de calidad total de Kaoru Ishikawa se establece fundamentada en los siguientes elementos:

- Satisfacción de los clientes.
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Desarrollo del personal.

El primer elemento citado declara explícitamente la importancia del servicio para la organización y lo ubica como el primer objetivo a seguir por los sistemas de gestión de calidad. Este elemento de apoyo conceptual para la filosofía de la calidad, además, se centra en el cliente externo, quien determinará el nivel de calidad que deben lograr los productos y servicios fabricados por la empresas. En este sentido, Masaaki Imai declara de manera contundente “Todos los esfuerzos de la administración para el KAIZEN se reducen a tres palabras: satisfacción al cliente. No importa lo que haga la administración, no sirve de nada si no conduce a una satisfacción mayor del cliente al final”¹⁰. Con el apoyo de los argumentos citados, se podría decir que la importancia del servicio al cliente externo para una empresa llega a ser tal que determina toda su

⁸ Se denomina efecto multiplicador del servicio al cliente al número total de personas que llegan a saber de la calidad del servicio que ha recibido un cliente. Se especula mucho sobre las cifras; sin embargo, la mayoría establece que un cliente bien atendido informará a un total de 15 a 20 personas, mientras que un cliente mal atendido se lo hará saber a un total de 75 a 80 personas.

⁹ El costo de perder un cliente suele ser calculado tomando en cuenta el consumo de un cliente promedio en un año y se lo multiplica por el tiempo promedio de permanencia de un cliente en determinado mercado. Los valores suelen variar de país a país y de mercado a mercado; por ejemplo en los Estados Unidos el tiempo promedio de permanencia o relación de un cliente con una empresa es de 20 años.

¹⁰ Masaaki Imai, *KAIZEN, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*, (1ra edición, 1989, Compañía Editorial Continental), Décima novena reimpression, Grupo Patria Cultural, 2006, México, pp. 257.

estrategia corporativa y sus planes de acción, desde los más conceptuales hasta los más operativos, al menos en teoría o idealmente.

1.2.2. IDEAS DE LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO EN FUNCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Volviendo al modelo filosófico de la calidad de Ishikawa y retomando los dos siguientes elementos, mejoramiento continuo de los procesos y desarrollo de personas, se deberá coincidir en que el mejoramiento de los procesos solamente es posible en un entorno adecuado de quienes manejan dichos procesos dentro de la organización, tanto en los eslabonamientos verticales como horizontales; de esta manera, al hacer referencia al mejoramiento de los procesos se involucra de manera inevitable a las relaciones entre cliente internos. Además, en cuanto al desarrollo de personas, resulta de perogrullada mencionar el rol del cliente interno en la ejecución de este principio base de la gestión de calidad total.

Modelo de la filosofía de calidad y el servicio al cliente



Gráfico No. 4

(Elaboración: Santiago Castro)

Así, la importancia del servicio al cliente de calidad, en su ejecución tanto para el cliente externo como para el cliente interno, queda evidenciada con pocos pero contundentes argumentos de la realidad en la que se desenvuelve esta palabra que de tanto usarla se convierte en un lugar común y se hecha en el olvido que se trata de una persona: EL CLIENTE. A manera de corolario, a continuación se presentan varias frases que por sí solas constituyen paradigmas de servicio al cliente con implicaciones muy profundas en la dimensión humana, tanto para el cliente interno como externo. Baste para esto preguntarse ¿qué es servir?:

- Es olvidarse del interés personal para pensar en el bien común.
- Es comprender que todo trabajo implica un alto compromiso de entrega.
- Es saber que el beneficio de los demás es el beneficio propio.
- Es sentir la imperiosa necesidad de ayudar a los demás.
- Es defender nuestro derecho a ser útiles.
- Es reconocer el propósito fundamental del ser humano.
- Es otorgar el valor justo a cada persona.
- Es relacionar nuestra actividad diaria con la misión de nuestras vidas.
- Es disfrutar segundo a segundo de los resultados de nuestro trabajo.
- Es descubrir y desarrollar las actitudes más maravillosas de las personas.
- Es forjar nuestro destino a medida que formamos nuestro carácter.
- Es asumir el reto de ser ejemplo para los demás.¹¹

1.3. LA ACTUALIDAD Y SUS TENDENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Si hay algo permanente en la actualidad eso es el cambio, vivimos tiempos en los cuales el pan del día es la incertidumbre y la inestabilidad, suceden cosas que no alcanzamos a comprender y, de un momento a otro, surge otra noticia que desplaza nuestra preocupación de un tema a otro. La llama olímpica no ha conocido paso más agitado que el iniciado en el año 2008, el ex-colaborador de la administración Clinton, el experto laboral y económico Robert Reich, anuncia que la recesión de la economía norteamericana al comenzar el 2008 puede convertirse fácilmente en una depresión con consecuencias desastrosas en todo orden. Todas estas expresiones humanas aparente

¹¹ Paradigmas de servicio desarrollados por el autor de la tesis durante sus años de experiencia como capacitador y asesor empresarial.

mente inconexas forman parte de todo un movimiento de cambio integral generado con la revolución del conocimiento en la década del 50 del siglo pasado, tal como lo mantiene Toffler: “(...) los profundo y generalizados cambios actuales en las estructuras familiares, sociales, económicas y políticas, son interdependientes entre sí y no fruto del azar o de fenómenos aislados”¹². Si bien este fenómeno ha sido largamente analizado y debatido por investigadores de varios campos del saber humano, a fin de contar con una panorámica clara que permita identificar la forma en que este proceso de cambio estructural extiende sus influencias hacia el plano en el que se desenvuelve el servicio al cliente, se pretende en este espacio establecer una síntesis muy concreta de este fenómeno. Así, la prioridad será establecer ciertos hitos en cuanto a las posibles tendencias económicas y sociales.

1.3.1. LAS TENDENCIAS ECONÓMICAS

Dentro de las diferencias que mantiene la era industrial con la actual sociedad del conocimiento, tal vez la que más llama la atención es el cambio del eje principal que se traslada de la fuerza y el dinero hacia el conocimiento como la fuente de poder. No obstante, este cambio implica un conjunto de consecuencias en el orden económico, el mismo que se resume en:

- a) *Globalización intensa*: La cual se configura como una realidad económica resultante de los marcados cambios tecnológicos antes que de las políticas económicas gubernamentales. Globalización que va acompañada de elementos como migración creciente, estatización, flujo creciente de factores de la producción, alienación cultural, entre otros, lo cual la convierte en un proceso inevitablemente contradictorio que tiende a exacerbar las injusticias.
- b) *Flexibilización económica*: Los citados cambios tecnológicos han producido cambios irreversibles en las estructuras empresariales, las cuales han provocado a su vez profundas transformaciones en el ambiente económico y en sus elementos y factores. El mismo hecho económico ha cambiado tanto que en la actualidad se producen casos de empresas de los Estados Unidos que contratan

¹² Alvin Toffler (1985), *La Tercera Ola*, Ediciones Orbis (citado por Julián de Zubiría, *De la Escuela Nueva al Constructivismo*, Colección Aula Abierta, Bogotá, Colombia, 2001, pp. 14).

servicios de *call center* en la India, y de esta manera sucede que un cliente de una empresa norteamericana que se encuentra en una ciudad como Dallas, haga un llamado de consulta a su proveedor de tarjeta de crédito y que reciba la repuesta de un operador que está instalado en un módulo de atención telefónica en Nueva Delhi. Además, esta flexibilización implica inestabilidad económica y, por consiguiente, riesgo laboral y presión psicológica para las personas.

- c) *Economía sustentada en el conocimiento (ya no en las materias primas y los recursos naturales)*: La revolución tecnológica aplicada a las comunicaciones y a los procesos productivos implica una demanda que se dirige hacia trabajadores simbólicos que manejen aceptablemente los lenguajes tecnológicos y humanos que copan los mercados. Es un hecho que el aporte intelectual ha superado al aporte de las materias primas y la tradicional mano de obra; así, un producto de alta tecnología contiene mayor valor en sus derechos de autor que en los materiales que lo componen, como por ejemplo los vehículos, los microprocesadores, etc.

En suma, en el orden económico se verifican muchos cambios interrelacionados que se conjugan para establecer un sistema económico transnacional que maneja un enorme poder a través de las redes empresariales pero que, irónicamente, es tan sensible que cualquier fluctuación en Wall Street puede afectar el precio del pan en Catamayo. La gran pregunta es ¿las tres tendencias económicas citadas afectan al servicio al cliente en cualquier empresa? La respuesta es evidentemente afirmativa, ya que el servicio como elemento relacionado con la tecnología y con la actividad empresarial forma parte de todo el ámbito de acción definido.

1.3.2. LAS TENDENCIAS SOCIALES

Evidentemente, el conjunto de cambio en los niveles tecnológico y económico genera una variedad de consecuencias en el nivel social, lamentablemente estas consecuencias no son necesariamente positivas en el sentido de la trascendencia humana o, para abandonar cualquier idealismo, los avances tecnológicos y el reordenamiento económico no resuelven los eternos problemas de inequidad y desigualdad y, por el contrario, los exacerba.

Enfocando la atención en los elementos inherentes a estas tendencias sociales, se debe mencionar los siguientes:

- a) *Flexibilidad social*: Expresada en el carácter flexible y cambiante de las instituciones sociales a partir de la avalancha de cambios en el plano económico; así, se puede observar múltiples consecuencias en el ámbito social, como por ejemplo el deterioro de la misma institución familiar, base de la sociedad, tal como lo denuncia Daniel Goleman “El 67% de los hogares norteamericanos y un número cercano en América latina, se disuelven antes de cumplir los primeros cinco años”¹³. Todo este debilitamiento de las instituciones sociales ocasiona un efecto tremendamente nocivo: el debilitamiento de la mediación cultural, el cual se expresa mediante elementos como ausencia de comunicación, hijos abandonados por la cultura creciente, migración y otras formas de alienación que conducen a su vez a una incontenible deprivación cultural y al debilitamiento de las capacidades cognitivas y emocionales de los individuos en proceso de formación. Las instituciones de otras esferas sociales también se ven afectadas; así, los partidos políticos, la iglesia, el gobierno, la educación y demás, son víctimas de la arremetida del cambio generalizado.
- b) *Individualización*: La actualidad está caracterizada por el abandono de las metas comunitarias. Las antiguas causas comunes han sido desplazadas por el frenesí del consumismo que absorbe todo el tiempo y toda la energía de las personas. Nos falta tiempo permanentemente y vivimos en la vorágine de cosas por hacer, nos hemos convertido en máquinas de actividades sin fin y, muchas veces sin propósito. Todo esto nos ha llevado a sumergirnos en una competencia por sobrevivir sin vincularnos con el sentido comunitario de humanidad y, si lo hacemos, solamente es en busca de cumplir con una más de las obligaciones que nos impone el vivir en sociedad (en sociedad pero aislados). La individualización es ese sentimiento de soledad a pesar de vivir amontonados en ciudades asfixiantes y asfixiadas. Nos ayudaría un poco recordar las palabras de Sabato

¹³ Daniel Goleman (1995), *La Inteligencia Emocional*, Ediciones Vergara Argentina (citado por Julián de Zubiría, *De la Escuela Nueva al Constructivismo*, Colección Aula Abierta, Bogotá, Colombia, 2001, pp. 38).

“El sentimiento de orfandad tan presente en este tiempo se debe a la caída de los valores compartidos y sagrados”¹⁴

En suma, las tendencias sociales futuras apuntan hacia la priorización de las búsquedas personales en desmedro incluso del bien común, sin pretender emitir sentencias condenatorias sino ejecutando simples inferencias lógicas, se puede observar que las instituciones sociales tienden a ofrecer el gran beneficio de la *personalización* en sus ofertas, ejemplos abundan: el facebook, correo de voz personalizado, e-mail personalizado, religiones que ofrecen contacto personalizado con dios. De esta forma, queda claro que, en lo que se refiere a servicio, la oferta más vendedora será aquella que ofrezca cualquier cosa personalizada. Vale una vez más citar a Sabato para recordar la conjunción entre efectos económicos y sociales de estos tiempos: “La humanidad está cayendo en una globalización que no tiende a unir culturas, sino a imponer sobre ellas el único patrón que les permita quedar dentro del sistema mundial (...)”¹⁵

1.3.3. IMPLICACIONES DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Los diversos cambios tecnológicos y sus aplicaciones a los diversos entornos de acción humana han determinado la instalación de la sociedad del conocimiento en la cual éste se convierte en la mercancía de mayor circulación en el mundo y en el factor esencial de la producción contemporánea. A partir de estos hechos, se puede proyectar tres implicaciones fundamentales en la instalación de la sociedad del conocimiento:

- a) *Modificación de la concepción de empleo*: Las relaciones laborales y el empleo como aplicación de las personas en las empresas sufrirá permanentes cambios debido a las condiciones variables del trabajo, por efecto de las aplicaciones tecnológicas actuales. Esto quiere decir que el concepto de empleo variará permanentemente en sus condiciones (tiempo, intensidad, necesidad, remuneración, aplicación, desarrollo, etc).
- b) *Predominio de trabajadores de servicios y analistas-simbólicos*: Muchos investigadores sociales, entre ellos el citado Robert Reich, siguen proyectando

¹⁴ Ernesto Sabato, *La Resistencia*, Editorial Seix Barral, S.A., 2005, Barcelona, España (Tercera edición enero de 2005), pp. 123.

¹⁵ *Ibidem*, pp. 55.

una tasa de crecimiento estable para la aplicación de estos tipos de trabajadores en la economía mundial¹⁶

- c) *Propiedad del conocimiento*: Siendo el conocimiento la principal mercancía y el factor de producción más importante, es de suponer que los mayores conflictos entre personas, entre empresas e incluso entre naciones se desarrollarán en los derechos de autor o derechos de propiedad y que como consecuencia lógica, las mayores inversiones se dirijan al desarrollo del conocimiento como eje de las economías.

Por lo anterior y por abundante razones del campo de la moral y la ética, que se tratarán más adelante, la instalación de la sociedad del conocimiento conlleva a la toma de conciencia de ciertos desafíos propuestos por Julián de Zubiría:

- Desarrollar procesos de pensamiento.
- Garantizar comprensión básica del mundo.
- Individuos e instituciones flexibles.
- Comprensión lectora.
- Favorecer autonomía.
- Interés por el conocimiento.
- Solidaridad e individualización.
- Sistemas educativos responsables.¹⁷

Finalmente, tal vez la lección más importante en estos momentos sea enfrentar la sociedad del conocimiento con los ojos muy abiertos y con la razón y el corazón en funcionamiento coordinado, Sabato vuelve a proporcionar recomendaciones a este respecto:

En la modernidad, el hombre ha buscado en sus construcciones lógicas la respuesta a las grandes incógnitas, creyendo, así, que al hacerlo era muy superior a quienes aguardaban la Providencia. Pero hoy en día, tantos golpes recibido el orgulloso intelecto humano, que estamos en condiciones de abrir los ojos a creencias impensables hace unos años.¹⁸

¹⁶ *Ibidem* pp. 54.,

¹⁷ Julián de Zubiría, *De la Escuela Nueva al Constructivismo – Un Análisis Crítico*, 1ra edición, Colección Aula Abierta, Bogotá, Colombia, 2001, (6ta reimpresión, 2006), pp. 65.

¹⁸ *Ibidem*, pp. 54.

Los capítulos que se aproximan buscarán en cierta medida identificar las pistas que brinda Sabato sobre las claves para superar la prueba que nos presenta la sociedad del conocimiento, en el ámbito específico del servicio al cliente y de las posibilidades de fortalecer la mediación en procura de su mantenimiento y mejoramiento permanentes.

CAPITULO 2

LA DIMENSIÓN HUMANA DEL SERVICIO AL CLIENTE

2.1. REALIDADES ACTUALES DE LA DIMENSIÓN HUMANA

La problemática del servicio al cliente no tiene un origen de servicio al cliente, así como la problemática tecnológica no es de origen tecnológico. Detrás de todo problemática siempre estará presente un origen humano. Así, en el caso del servicio al cliente y de toda la estructuración de su problemática se presenta un origen humano. En otras palabras, si bien la problemática del servicio al cliente analizada a la luz de la teoría del triángulo de servicio reposa sobre tres fallas posibles: estrategia de servicio, sistemas y gente, se deberá tener en cuenta que independientemente de esta clasificación, los problemas de servicio son problemas eminentemente humanos. Esta verdad resulta más contundente en palabras de Erich Fromm: “Así como la moderna producción en masa requiere la estandarización de los productos, así el proceso social requiere la estandarización del hombre y esa estandarización es llamada <<igualdad>>”¹⁹

Una vez determinada esa “evidente” procedencia de los problemas de servicio al cliente, se requiere la puesta en marcha de las soluciones en función de la etiología del problema. Sin embargo, no es el propósito de esta investigación el redundar en teorías y ejecutorias relacionadas con conceptos que han sido bastante manejados en las áreas de recursos humanos y sus subsistemas (los factores higiénicos Herzberg, la escala de la motivación de Maslow, las teorías de motivación intrínseca, extrínseca y trascendente), sobre las cuales existe extensa literatura y casos de aplicación práctica, de mucha utilidad; sin embargo, la idea de este estudio es contribuir con perspectivas que integren ciertos elementos teóricos de la psicología, de la sociología y de la antropología combinados con la experiencia de capacitación y asesoramiento empresarial acumulados por el investigador.

Estas ideas buscan contrarrestar ciertas nociones maniqueas que desgraciadamente todavía están presentes en la gestión empresarial en el Ecuador y en muchos países y que suelen expresarse mediante frases como: “lo importante son los resultados, si no los

¹⁹ Erich Fromm, *El Arte de Amar*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1959, Barcelona, España, pp. 26

logras no estás con nosotros”, “yo debo estar al tanto de todo”, “la comunicación debe centralizarse en mí porque yo tomo las decisiones”, “tengo tantos años de experiencia que nadie me va a enseñar nada nuevo”, “yo debo hacer todo para que salga bien”, “si yo no estoy aquí las cosas no funcionan” y demás declaraciones al peor estilo tayloriano y retrógrada que suelen vagar como alma en pena en ciertas empresas que no han reconocido que ese tipo de ejecutivo ya está muerto y, que por un trauma caudillista o por negligencia, se empeñan en mantenerlos aunque su utilidad sea nula y que no entiendan al menos cómo se elabora un sencillo informe de doble entrada, y no porque no tengan capacidad cognitiva sino porque su vanidad es tan grande que se solazan en el manejo de lo que George Orwell define como el elemento más pernicioso y manipulador de las personas: el poder. Nuevamente Fromm nos brinda una perspectiva más integral cuando declara:

Desde el nacimiento hasta la muerte, de lunes a lunes, de la mañana a la noche: todas las actividades están rutinizadas y prefabricadas. ¿Cómo puede un hombre preso en esa red de actividades rutinarias recordar que es un hombre, un individuo único, al que sólo le ha sido otorgada una única oportunidad de vivir, con esperanzas y desilusiones, con dolor y temor, con el anhelo de amar y el miedo a la nada y a la separatividad?²⁰

2.1.1. LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS

Según lo afirma José María Cabo De Villa²¹, Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* establece que el trabajo proviene de *trepalium*, que era un instrumento de tortura. Es verdad que para muchas personas el trabajo es una tortura y, a fin de sustentarlo, habría que pensar sobre la razón más importante por la cual las personas acuden cada día a trabajar. Un programa de radio que se transmitía hace algunos años atrás daba cuenta de que una encuestadora en los Estados Unidos había realizado una investigación con trabajadores de ese país y una de sus conclusiones era que el 50% de los trabajadores acuden a sus empresas solamente para no perder el empleo. Sin embargo, hay que reconocer también que muchas personas que pasan su vida quejándose de su trabajo y esperando el día de su jubilación, al llegar ese día se dan cuenta que no saben hacer nada más y que su vida está vacía sin un trabajo que ocupe esas 8 o 10 horas, o quien

²⁰ *Ibidem*, pp. 27.

²¹ José María Cabo De Villa, *Feria de Utopías – Estudio Sobre la Felicidad Humana*, Biblioteca de Autores Cristianos, de La Editorial Católica, S.A., Madrid, España, 1974, pp. 34.

sabe mucho menos. Sería saludable evitar cualquiera de los dos extremos citados y reconocer las virtudes del trabajo pero evitar también el convertir al ser humano en un *homo autotrepalium*.

A fin de acortar un tanto el camino del análisis psicosociológico, no por facilismo ya que abunda información al respecto, en procura de enriquecer la investigación con otros elementos no bien atendidos en la literatura empresarial, se debe reconocer que la problemática humana que se presenta en la actualidad tanto en los clientes como en los colaboradores de las empresas es cada vez más compleja y, dependiendo de la ciudad de residencia, los problemas suelen ser más graves aún, como por ejemplo en las ciudades con alta densidad poblacional las cuales son presa de la violencia a todo nivel. A fin de dar muestra de esta problemática se presentan algunos datos que suenan increíbles pero que son resultado de investigaciones serias en empresas del primer mundo, Quinientas once personas fueron encuestadas por la revista *London Magazine* sobre su día de trabajo típico. Resultó que en horas de trabajo:

- 50% bebe alcohol.
- 48% roba.
- Casi un tercio consume fármacos ilegales.
- Al 42% le había venido la idea de matar a su jefe.
- Casi un tercio había mirado pornografía por internet.
- 62% había recibido proposiciones deshonestas de algún colega.
- Casi la quinta parte había tenido relaciones sexuales en la oficina.
- El 36% de los empleados mintió en su currículum.
- El 13% dijo que aceptaría acostarse con el jefe para conseguir un ascenso.
- El 45% estaría dispuesta a traicionar a un compañero con tal de ascender.

Según el psicoterapeuta Philip Hodson, mucha de esta conducta nace del resentimiento contra quienes ostentan el poder, según Hodson: “Estamos dispuestos a hacer cualquier cosa por llegar a la cima. Concedemos mucha importancia a los títulos, el puesto y el estatus”.

Revisar las cifras resulta escalofriante pero necesario a la hora de entender que la empresa como institución social está expuesta a este tipo de comportamientos. Lo

importante será identificar las causas y proponer soluciones, lamentablemente las causas van desde la globalización hasta los problemas psicológicos de la infancia y el espectro de abre en tal magnitud que resulta complicado llevar a cabo una labor de recuperación de esas personas; además, la solución de la problemática de cada persona trasciende la responsabilidad y el alcance de la empresa. A pesar de que lo establecido no es precisamente una buena noticia, permite comprender que las soluciones humanas dentro del servicio al cliente integran problemáticas variadas y de distinta complejidad. Por lo tanto, se va configurando una necesidad dentro de las empresas: la importancia de contar con un responsable del área de servicio al cliente con un perfil técnico y humano muy sólido.

2.1.2. EL ECUATORIANO Y EL SERVICIO AL CLIENTE

La actividad de capacitación y asesoramiento empresarial desarrollada en todo el Ecuador y en varios países de América Latina, en empresas tanto privadas como públicas con especializaciones variadas que van desde la producción artesanal e industrial hasta la prestación de servicios básicos, intermedios y tecnológicos ha permitido identificar algunas características importantes de la actividad de servicio al cliente, del asesoramiento y de la capacitación en esta área.

A fin de proporcionar una visión panorámica útil se ha estructurado un cuadro con varias consideraciones a tener en cuenta sobre las características del servicio al cliente en el Ecuador, el mismo que consta en el Anexo 1 de este estudio.

2.2. LOS ELEMENTOS MORALES Y ÉTICOS

Según Erich Fromm vivimos en la plaza del mercado, es decir que esa entelequia denominada mercado es la que determina las acciones humanas en la actualidad. Nos hemos convertido en seres para y por el consumo, nacemos determinados por las instituciones sociales: familia, escuela, estado, empresa, sociedad y mercado. En ese entorno, tenemos dos posibilidades, la una es acomodarnos pasivamente a lo instituido y, la otra es buscar reformar lo establecido para beneficiar al mayor número de personas posible, citando a Savater: “Actuar no es solo ponerse en movimiento para satisfacer un

instinto, sino llevar a cabo un proyecto que trasciende lo instintivo hasta volverlo irreconocible o suplir su carencia”²²

La vida del ser humano discurre en el ejercicio de decisiones entre la pasividad y la transformación. Consecuentemente y abordando el campo laboral, se podría decir que el desempeño diario de nuestras actividades laborales nos confronta también con esa dualidad pasividad/transformación y que, normalmente, suele suceder que la batalla es ganada por la pasividad ya que la cultura con todo su ensamblaje nos absorbe poco a poco hasta limitar al máximo nuestro proceso de reflexión y condenarnos a “actuar” en un sinsentido inercial y activista que nos brinda una engañosa sensación de avanzar, cuando en realidad nos hundimos en el mismo sitio. En lo que se refiere al servicio al cliente, como forma de actividad laboral, es una de las funciones empresariales que más confronta a las personas con ese ejercicio de decisión frente a la dualidad pasividad/reforma, no solamente en el plano de lo “correcto” para la empresa sino que esencialmente nos lleva al ejercicio de las decisiones en el plano moral y ético.

A fin de aclarar el manejo de términos, en cuanto a la moral, tomaremos la definición de Kant: “la moral es el conjunto de nuestros deberes, o sea para decirlo de otro modo, el conjunto de las obligaciones o de las prohibiciones que nos imponemos a nosotros mismos, (...) independientemente de cualquier recompensa o castigo esperados (...)”²³. En cuanto a la ética, Comte-Sponville propone que si moral es²⁴ todo lo que se hace por deber, la ética es todo aquello que se hace por amor y, según el mismo autor en ésta se confronta la alegría y la tristeza. En este sentido, es pertinente citar a Fromm para definir mejor a la ética a través del amor: “El amor no es esencialmente una relación con una persona específica; es una *actitud*, una *orientación del carácter* que determina el tipo de relación de una persona con el mundo como totalidad, con un <<objeto>> amoroso”. De esta manera, queda establecido que la actividad del servicio al cliente está cargada de elementos que la relacionan con las nociones de moral y ética, aspectos que los que se profundizará en líneas posteriores.

²² Fernando Savater, *El Valor de Elegir*, 1ra edición., Editorial Ariel, Barcelona, España, 2003 (1ra reimpresión, Editorial Planeta Colombiana S.A., octubre de 2003), pp. 18.

²³ Kant, varias obras (citado por André Comte-Sponville, *El Capitalismo, ¿Es Moral?.*, Éditions ALBIN MICHEL, 2004, 1ra edición, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2004 Barcelona, España, pp. 75).

²⁴ *Ibidem*, pp. 52.

Por le momento, es imprescindible obtener el mayor beneficio de las ideas de Fromm sobre los elementos básicos del carácter activo del amor para, realizando la proyección hacia el ámbito laboral, identificar cómo se configuran esos elementos en las prácticas de un servicio al cliente integral, así:

- a) *Cuidado*: Expresado como una preocupación activa de parte de quien provee un servicio por la persona que lo recibe; es decir, pasar de la teoría del “nos preocupa su bienestar” a la ejecución de acciones que hagan tangible esa preocupación.
- b) *Responsabilidad*: No como deber sino como expresión de la voluntad de dar respuesta a las necesidades, expresadas o no del receptor de mi servicio, tal como dice Fromm “estar siempre listo y dispuesto a responder”, tanto por sí mismo como por sus semejantes.
- c) *Respeto*: A fin de evitar que la capacidad de dar respuesta siga caminos distorsionados como la mentira o la manipulación es vital la aplicación del respeto por el cliente, destacando el sentido que Fromm otorga al respeto:

Respeto no significa temor y sumisa reverencia; denota, de acuerdo con la raíz de la palabra (*respicere* = mirar), la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad única. Respetar significa preocuparse por que la otra persona crezca y se desarrolle tal como es. De ese modo, el respeto implica la ausencia de explotación.²⁵

- d) *Conocimiento*: Conocimiento propio y conocimiento objetivo de la persona que recibe mi servicio, caso contrario estaré brindando agua al hambriento y generando una asimetría inicial que jamás será superada.

Estos elementos, por sí solos, configuran un planteamiento de aproximación muy interesan para el establecimiento de políticas de servicio al cliente en cualquier empresa del ámbito nacional e internacional; sin embargo, los elementos operativos no quedan determinados y deberán ser especificados en las siguientes líneas.

2.2.1. LOS TRES ÓRDENES DE PASCAL

En procura de asentar sólidamente los elementos morales y éticos del servicio al cliente, buscando identificar esa responsabilidad personal en su ejecución, cabe pensar

²⁵ *Ibidem*, pp. 34-39.

en la coherencia mínima que las personas de atención al cliente debemos mantener entre lo que decimos, lo que pensamos y lo que somos. Estos son los tres órdenes establecidos por el filósofo Blaise Pascal, los cuales son magistralmente explicados por José María Cabo De Villa de la siguiente manera:

Primeramente, el orden del mundo material, al cual correspondería la verdad objetiva, la conformidad de los hechos con las palabras (lo contrario sería el error). A continuación, el orden de la inteligencia o conformidad de las palabras con los pensamientos (lo contrario sería la mentira en su acepción común). Finalmente está el orden de la caridad; en nuestro caso la conformidad de los pensamientos con el fondo del alma (lo contrario sería la inautenticidad, la mentira en su sentido más radical).²⁶

Aplicando los órdenes de Pascal al servicio al cliente tendríamos que las personas involucradas en esta actividad deberían guardar una coherencia básica de estos tres órdenes a fin de evitar caer en la red error, mentira común y mentira radical. Para lograrlo, las acciones deberán ser consecuentes con las palabras, las palabras serán la materialización de sus pensamientos y éstos, a su vez, ser el resultado intelectual de sus convicciones más profundas. Por supuesto que no se pretende convertir en santos a los prestadores de servicio; sin embargo, esta correspondencia aparentemente utópica ahorraría muchos problemas y dinero a las empresas. Hacia allá precisamente es que debería apuntar la formación del talento humano enfocado en la atención al cliente, hacia el desarrollo de colaboradores con capacidad de discernir. La formación no necesariamente deber significar perpetuar un sistema; por el contrario, su objetivo debe ser desarrollar personas con capacidad de reflexión y con valor para emprender el cambio, recordando la sentencia de Cabo de Villa “la utopía se relaciona más con una verdad anticipada que con un imposible”. La exhortación, por tanto, debe dirigirse hacia la búsqueda de utopías que nos permitan ser más verdaderos en la vida y en el servicio al cliente: **MENOS CLICHÉ Y MÁS VERDAD.**

En conclusión, las personas de servicio al cliente deberán orientarse hacia la estrategia organizacional pero con un fundamento moral y ético previo que permita un correcto enlace entre teoría y práctica.

²⁶ José María Cabo De Villa, *Palabras Son Amores*, Biblioteca De Autores Cristianos, de La Editorial Católica, S.A., Madrid, España, 1980, pp. 101..

2.2.2. LOS ÓRDENES DE COMTE-SPONVILLE

No obstante la búsqueda de establecer parámetros de moral y ética a la acción de servicio al cliente, se debe reconocer que detrás de estas acciones siempre están los intereses de sus accionistas por alcanzar su rentabilidad y de los empleados por ganarse su salario. En otras palabras, no se puede exigir que una acción empresarial esté desprovista de interés y, resulta que para que una acción reciba el membrete de moral deberá carecer de todo interés. Así, hemos arribado a una contradicción que deberá ser resuelta para evitar el divorcio entre empresa y moral.

Empezaremos diciendo que si bien no se trata de que las empresas se conviertan en templos o sectas que persiguen la moralidad, sí existe una responsabilidad social ineluctable que debe ser asumida y puesta en acción, primero reconociendo como declara Comte-Sponville, “(...) es esencial a la moral que ser moral y ser moralizador no sean la misma cosa (...) ser moral es ocuparse del propio deber; ser moralizador es ocuparse del deber de los demás (...)”²⁷. A pesar de esto, algunas empresas se expresan frontalmente manipuladoras en este sentido ya que lo declaran públicamente en su publicidad, como por ejemplo: “LO HACEMOS POR TI”, cuando en realidad, como ha quedado demostrado en líneas anteriores, vivimos la época del culto al individualismo. Es más, muchas empresas se han dado cuenta de que ser éticos vende, es el mejor negocio y respondiendo al snobismo utilizan la responsabilidad social como un lavado de conciencia y como propaganda que más parece un lavado de cerebro.

Por todo esto, se hace necesario tornar lo más operativo posible el entorno moral para la empresa, lo cual se hará utilizando las ideas de Comte-Sponville y los cuatro órdenes que propone:

(...) el *orden tecnocientífico* (o económico-tecnocientífico), estructurado internamente por la oposición de lo posible y de lo imposible, pero incapaz de limitarse a sí mismo; limitado por tanto, desde el exterior, por un segundo orden, el *orden jurídico-político*, el cual está estructurado internamente por la oposición de lo legal y de lo ilegal, pero igualmente incapaz como el precedente para limitarse a sí mismo; limitado por tanto a su vez, desde el exterior, por un tercer orden, el *orden de la moral* (el deber, la prohibición), el cual está completado,

²⁷ André Comte-Sponville, *El Capitalismo, ¿Es Moral?*, Éditions ALBIN MICHEL, 2004, (1ra edición, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2004) Barcelona, España, pp. 258

<<abierto por arriba>>, hacia un cuarto orden, el *orden ético*, el orden del amor.²⁸

Correspondencia entre los 3 órdenes de Pascal
y los 4 órdenes de Comte-Sponville

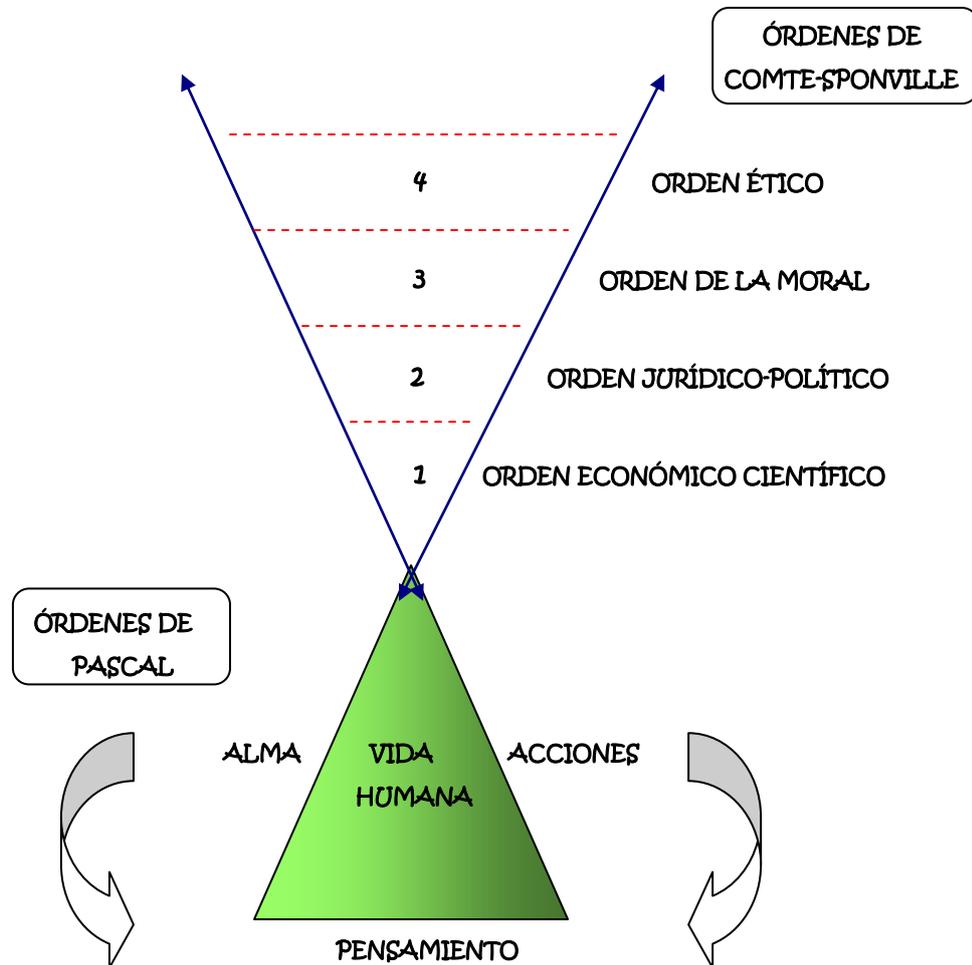


Gráfico No. 4

(Elaboración: Santiago Castro)

La gráfica permite visualizar de mejor manera la conjugación entre los órdenes de Pascal y de Comte-Sponville y, así, determinar la interacción entre acciones, pensamiento y alma en el desarrollo de la vida humana, la cual se ve influida por la coherencia entre los parámetros de evaluación de éstas acciones en los niveles económico-científico, jurídico-político, moral y ético. Esto, a su vez, presume la

²⁸ *Ibidem*, pp. 83.

incorporación de la actividad del servicio al cliente a un esquema de relacionamiento con estructuras morales y praxeológicas interdependientes.

Este análisis persigue, por supuesto, un objetivo trascendente en el ámbito del fortalecimiento integral del servicio, el cual es establecer un campo de estudio ordenado, aplicable a la formación en servicio al cliente, a fin de capacitar a las personas para resolver de forma autónoma y responsable los problemas que surgen en el desempeño de sus actividades profesionales, pero sobretodo, humanas. Además, asumiendo que la empresa es parte del sistema educativo general, definir su responsabilidad en la formación de la conciencia moral, tal como lo mantiene J. M. Quintana: “(...) el individuo debe aprender a juzgar la moralidad de sus acciones superando los prejuicios que pueden suscitarle sus propias conveniencias subjetivas, los ejemplos de los demás, las modas culturales, las presiones del grupo y los hábitos contraídos”.²⁹

2.3. BREVES RESEÑAS PSICOLÓGICAS, SOCIOLÓGICAS Y ECONÓMICAS RELACIONADAS CON EL SRVICIO AL CLIENTE

Se debe aclarar, como en líneas anteriores, que el presente desarrollo de esta temática busca evitar profundizar sobre asuntos tratados abundantemente por autores e investigadores empresariales y se impone el objetivo de enriquecer los temas propuestos desde perspectivas que complementan y amplían la especialización empresarial; así, en el caso de las reseñas psicológicas y sociológicas se busca concretar su tratamiento desde el punto de vista pedagógico y de formación, y se renuncia a profundizar en asuntos como evaluación psicológica, análisis de carácter, temperamento y personalidad, en cuanto a lo sociológico, se integrarán al estudio algunas nociones básicas y experiencias del autor, para finalmente tocar el tema económico a vuelo de pájaro desde el punto de vista de la complejidad de desarrollar el servicio al cliente en economías con estructuras salariales caóticas.

2.3.1. RESEÑAS PSICOLÓGICAS

²⁹ J. M. Quintana, *Pedagogía Social* (1984) (citado por AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), pp. 33.

El punto de partida en toda actividad humana es el autoconcepto o autoimagen; sin embargo, ya en la práctica empresarial, muy pocas organizaciones prestan atención real a este elemento, al punto que en la actualidad se sigue escuchando *los problemas de la casa se quedan en casa*, olvidando que la responsabilidad de los líderes empresariales trasciende los límites de sus oficinas.

El esquema que se presenta a continuación muestra de manera detallada los aspectos relacionados con el autoconcepto y podrían servir, en gran medida, para un estudio y un plan de acción particular dedicado a fortalecer el autoconcepto de los colaboradores de una empresa. En el caso ecuatoriano, se justifica más esta tarea, debido a que el ecuatoriano suele tener una autoestima generalmente baja de sí mismo, la cual fue levantada en cierta medida cuando el equipo nacional de fútbol clasificó a su primera competencia mundial. Esto habla a las claras de una autoconcepción baja y dependiente de factores externos a su propio desarrollo y formación.

El autoconcepto como dimensión personal

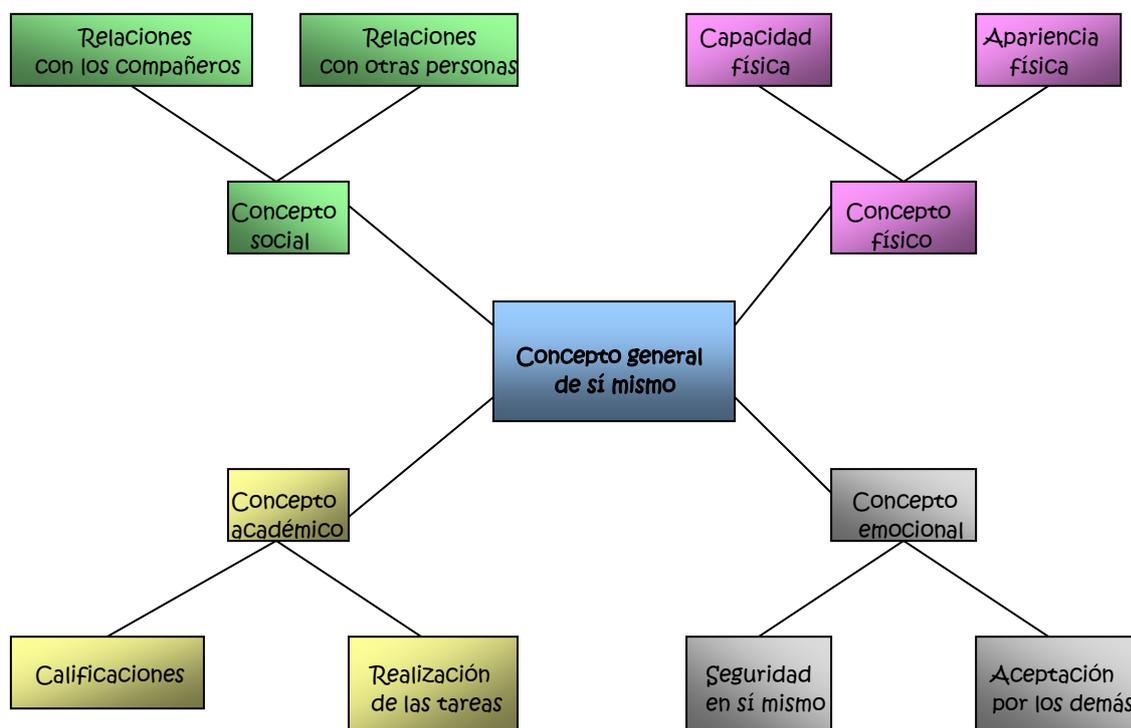


Gráfico No. 5

(Elaboración: Jaume Sarramona López³⁰)

³⁰ Jaume Sarramona López en AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 12, pp. 211.

Partiendo de la definición de que la motivación es la orientación y activación de la conducta y que esta conducta provoca resultados íntimamente relacionados con el autoconcepto, se podría inferir que el comportamiento y el desempeño están directamente con un autoconcepto saludable. En servicio al cliente, ese comportamiento de las personas de atención al cliente determinará sus niveles de desempeño y ahí, precisamente, radica la importancia de valorar este elemento tanto en los procesos de selección y reclutamiento como en las posteriores fases de gestión del talento humano.

2.3.2. RESEÑAS SOCIALES

La experiencia laboral, y más la de servicio al cliente, es una actividad de socialización por excelencia que pone prueba el desarrollo psicodinámico del ser humano así como el desarrollo cognitivo. A fin de proporcionar una perspectiva amplia y completa de ese desarrollo se presenta el modelo global de desarrollo social de Erickson³¹ (Erickson brinda una visión más completa que Freud y Piaget al respecto), el cual propone una escala progresiva de etapas que va desde el inicio de la vida hasta la ancianidad y que, para pasar de una etapa a otra, es necesario superar la crisis de desarrollo específica determinada en términos de dicotomía bipolar. Este modelo se encuentra en el Anexo No. 2.

Complementariamente, y a fin de observar las influencias sociales en el ser humano, hay que tener en cuenta que durante el proceso de culturización del individuo participan varios actores o instituciones de la sociedad, entre ellas: la familia, el sistema educativo, los medios de comunicación, la empresa, el estado, en términos generales. Es así, que la empresa forma parte importante del desarrollo social de las personas y, consecuentemente, debería asumir ese rol de manera más frontal, evitando caer en el facilismo de muchos medios de comunicación social de evadir su responsabilidad arguyendo que su propósito “solamente” es informar de manera objetiva, como si la objetividad estuviera reñida con la responsabilidad social. A continuación se presenta un esquema que demuestra mejor las influencias sociales en el individuo.

³¹ E. H. Erickson, *Identidad, Juventud y Crisis*, Buenos Aires, Paidós (1971) (en AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España 2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 12, pp. 205, 206.

Desarrollo social como proceso de comunicación

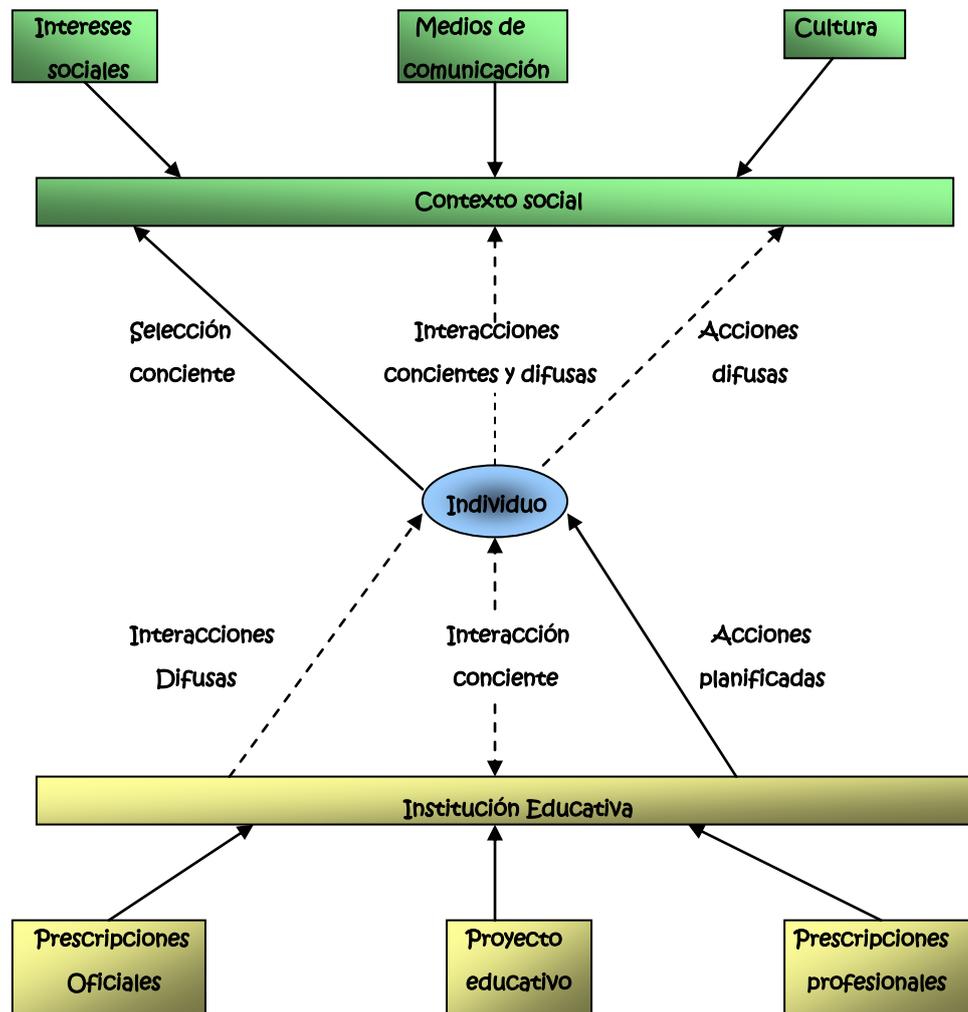


Gráfico No. 6

(Elaboración: Santiago Castro, adaptado de Jaime Sarramona López³²)

2.3.3. RESEÑAS ECONÓMICAS

Bajo este tema, se pretende reunir algunas conclusiones sobre las relaciones entre el salario enfocado en la acción del servicio al cliente en el Ecuador, evitando el tratamiento técnico del tema de compensaciones que en realidad no es de interés para este estudio; sin embargo, si de be establecer que ese elemento, el trabajo asalariado, forma parte vital del sistema económico en el que nos desenvolvemos, junto con la

³² *Ibidem*, Capítulo 13, pp. 216.

propiedad privada de los medios de producción, el intercambio y la libertad de mercado. Por tanto, el rol del elemento salario es de carácter fundacional para el sistema de libre mercado y, en esa medida, debería ser tratado dentro de los esquemas estratégico y organizativos de las empresas.

En cuanto al servicio al cliente, como actividad empresarial, debido al alto impacto en los consumidores finales, el tema de salarios debería ser considerado crítico para las organizaciones. No obstante, el mercado laboral ecuatoriano tiene ciertas condiciones que complican el manejo efectivo de este elemento. Para empezar, la labor misma de servicio al cliente no tiene una alta valoración social, al punto que si una persona no encuentra un trabajo “aceptable” se suele escuchar el comentario “estoy tan desesperado que estoy dispuesto a trabajar de vendedor o atendiendo a clientes”. Consecuentemente, la valoración que la empresa brinda a esta actividad, generalmente, tampoco es muy alta y muchas veces el empresario o los responsables del área contratan la opción menos costosa y, contradictoriamente, esperando el mejor resultado. A estos elementos se debe añadir las condiciones de la estructura salarial ecuatoriana, la cual se caracteriza por ser tremendamente inequitativa entre niveles, atiborrada de sobresueldos, atada a decisiones políticas, en una palabra ineficiente. Complementariamente, se debe mencionar el dramáticamente bajo nivel cultural y educativo de ciertas personas en la actividad de atender clientes, recordando que esto es consecuencia de la cantidad enorme de analfabetos funcionales que tiene el Ecuador.

En estas condiciones, resulta complicado establecer fórmulas de compensación efectivas desde el punto de vista técnico y justas desde la perspectiva moral. A pesar de esto, es importante establecer ciertas condiciones que podrían resultar. La estructura salarial ecuatoriana debería eliminar al mínimo posible los sobresueldos para que de esta manera, las empresas sean las evaluadoras del merecimiento de los sobresueldos en virtud del trabajo extraordinario; además, de esta manera se potencia la efectividad de la división de las compensaciones en componente fijo y componente variable. Por supuesto, esto debería ir de la mano de una campaña interna de valoración de la actividad de atención al cliente y de educación y formación del personal de esta área. Para este fin

hay que recordar a Sabato cuando dice “(...) milagro es que los hombres no renuncien a sus valores cuando el sueldo no les alcanza para dar de comer a sus familia (...)”.³³

³³ *Ibíd*em, pp. 56.

CAPITULO 3:

LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y SERVIVIO AL CLIENTE

3.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ÚTILES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Este capítulo pretende presentar de manera integrada algunos aportes de la experiencia profesional en la aplicación de herramientas dirigidas a fortalecer las actividades de servicio al cliente a partir de elementos relacionados con el liderazgo, el coaching, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo *kaizen*. Las herramientas proporcionadas cuentan con un componente de práctica probada en procesos de asesoramiento y capacitación en empresas ecuatorianas y latinoamericanas.

3.1.1. LIDERAZGO Y COACHING EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Realizando una síntesis de las abundantes definiciones y perspectivas del liderazgo diremos que este elemento se define como la capacidad de influir en las personas para alcanzar resultados positivos, a través de la generación de transformaciones útiles marcadas por la ejemplaridad de su líder. Complementariamente, estableciendo que el coaching “es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”³⁴, De esta forma, se puede advertir que el coaching es un sistema general que incluye en su ámbito las nociones e liderazgo entre muchos elementos que permiten potenciar el desempeño de los colaboradores en el entorno profesional, pero también en sus distintos entornos de actuación; por tanto, en la perspectiva de fortalecimiento de la actividad de servicio al cliente el coaching se constituye en una herramienta válida de ejecución, que sin embargo requiere abandonar todo facilismo o snobismo e implica mucha seriedad de los niveles gerenciales y de supervisión.

³⁴ www.monografias.com Coaching

Elementos del sistema de coaching

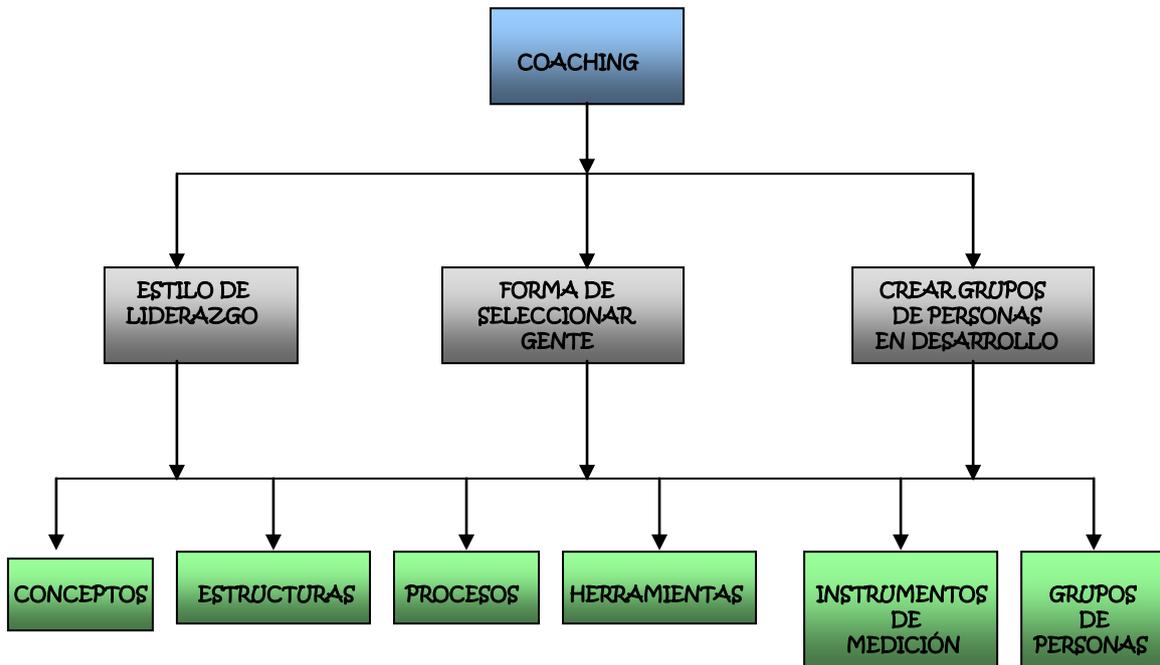


Gráfico No. 7

(Elaboración: Santiago Castro)

En el esquema propuesto se puede apreciar de una manera clara los niveles cada vez más detallados para la implementación de un sistema de coaching en una empresa. Se debe considerar que este sistema puede ser fácilmente a cualquier estrategia de fortalecimiento de servicio al cliente a partir de la teoría y práctica de coaching. Así, los conceptos y estructuras se refieren a la estrategia corporativa y a la organización estructural de la empresa, los procesos y herramientas se relacionan con los sistemas y políticas de atención al cliente, finalmente, los instrumentos de medición y los grupos de personas se refieren a las herramientas de sondeo y evaluación de servicio y al desarrollo y desempeño del personal de atención al cliente.

En la implementación del sistema de coach es destacable la labor del coach, ya que si su operación no es efectiva se pone en riesgo toda la implementación del sistema; por lo tanto, se subrayan sus funciones prioritarias:

- Liderazgo visionario inspirador.

- Seleccionador de talentos.
- Entrenador de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor del desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

A través del establecimiento de las funciones del coach queda determinada la labor del responsable del área de servicio al cliente de una manera más específica. Estas nociones se verán más detalladas al tratar las siguientes herramientas de gestión propuestas.

3.1.2. TRABAJO EN EQUIPO: CLAVE DEL SERVICIO AL CLIENTE

A fin de proporcionar ideas prácticas de fácil implementación, en el tema de trabajo en equipo, se propone el método de trabajo GUNG HO diseñado por Ken Blanchard y Sheldon Bowles; del cual, el autor de la tesis ha realizado una síntesis a partir de su video relativo al tema.

Definición.: GUNG HO es la elección de disfrutar cada día y trabajar duro para lograr ser cada vez más productivos.

Fundamentos: El espíritu de la ardilla, el método del castor, el don del ganso.

a) El Espíritu de la Ardilla: Desempeñar un trabajo que vale la pena.

Base filosófica

- Existe una comprensión de la importancia de estar motivados y expresar motivación en cada uno de los actos de las personas.
- Se posee una meta común que paralelamente construye y logra metas individuales.

- Los valores deben guiar los planes, las decisiones y las acciones de los miembros del equipo.

Desarrollo práctico.-

- A fin de entender por qué el trabajo de cada uno es importante y vale la pena se debe reflexionar sobre el espacio imprescindible que ocupa tal o cual rol en la formación de la cadena de valor y, por otra parte, pensar en cada uno de los efectos que genera el desempeño de ese rol así como lo que sucedería si nadie hiciera ese trabajo.
- Independientemente de la jerarquización laboral o del valor que se pague por realizar un trabajo, todo trabajo busca hacer del mundo un lugar mejor para vivir, en ese sentido todos los trabajos son importantes. En realidad, todo depende de cómo uno quiera ver las cosas. En otras palabras, parte del trabajo del líder consiste en fortalecer la autovaloración del trabajo de sus dirigidos.
- Uno de los modos de sentirse bien con uno mismo es entender claramente cuál es la contribución de nuestro trabajo en un sentido integral, que excede a la simple declaratoria de una visión o misión organizacional, que trasciende hasta alcanzar el desarrollo humano de las personas en su sentido más amplio.
- El alimento principal del espíritu de la ardilla es contar con metas bien entendidas, compartidas y decididas por todos.
- Se debe entender que el trabajo como producto personal y grupal no solo es importante en un sentido general sino que vale la pena en un sentido práctico. Es decir, identificar el aporte práctico de los valores y su relación con las metas.

METAS	VALORES
Son para el futuro	Son para ahora
Están establecidas	Son lo que se vive día a día
Cambian con frecuencia	Son la roca sobre la que construimos

“EL TRABAJO DE UN LÍDER CONSISTE EN ASEGURARSE DE QUE LOS VALORES SEAN RESPETADOS POR TODOS TODO EL TIEMPO”

b) El Método del Castor.- Mantener el control para alcanzar la meta.

Base filosófica.-

- Es necesario tener un terreno de juego con el territorio marcado con mucha claridad.
- Los pensamientos, los sentimientos y los sueños de la gente deben ser respetados, escuchados y los directivos actúan en armonía con ellos.
- Las personas del equipo saben que son capaces y se someten a retos permanentes.

Desarrollo práctico.-

- Estar en control para alcanzar la meta significa ser dueño de la función personal y tomar la autoridad suficiente para su ejecución. Esto implica, de manera previa, ser dueño e uno mismo a través del autocontrol y la toma de autoridad sobre las influencias negativas de la vida diaria.
- Las personas deciden cómo se va a hacer el trabajo sin que nadie se los ordene.
- Todos reciben información adecuada sobre la meta, tanto en fondo como en forma, así como también la capacitación necesaria para conseguirla.
- La administración debe hacer que la gente comparta las mismas metas y los mismos valores. Por otra parte, ayuda a elegir el equipo y a capacitarlo y, cuando ha hecho esto, la administración debe permitir que la gente que hace el trabajo, simplemente lo haga.

“EL TRABAJO DE LOS ADMINISTRADORES ES SABER HACIA DÓNDE SE DIRIGEN, EL TRABAJO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ES HACERLOS LLEGAR AHÍ”

c) El Don del Ganso.- El don del ganso es la chispa que enciende el fuego.

Base filosófica.-

- Se debe desarrollar la capacidad personal y grupal de “ver” lo positivo.
- Es básico que la gente que pertenece a un equipo se sienta apoyada.
- No se debe esperar a alcanzar las metas para estimular a la gente. Hay que celebrar el progreso, no solo los resultados y es imprescindible mantener el entusiasmo durante todo el juego.

Desarrollo práctico.-

- Las felicitaciones activas o pasivas deben ser ciertas.
- Sin marcador no hay juego, hay que estimular el progreso.
- $(E=MC^2)$ Entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el control y las felicitaciones constante y sonantes
- No tiene que haber gerentes estimulando a los demás, todos tenemos que estimularnos mutuamente.
- El estimular genera entusiasmo.

“LOS MEJORES ESTÍMULOS TIENEN QUE SER VERDADEROS, A TIEMPO, RESPONSIVOS, INCONDICIONALES Y ENTUSIASTAS”

A fin de tornar más operativo el método GUNG HO, se incluye una hoja de trabajo con fines de implementación para equipos de todas las áreas de la empresa. Resulta clave tener presente que este método va muy de la mano con el sistema de coaching, partiendo de que ambas teorías fueron creadas por Ken Blanchard y resulta evidente su complementariedad, tanto teórica como práctica. Además, en el Anexo No.4 se presenta un cuadro que establece la dinámica de influencia de los determinismos de Stephen Covey, el cual proporciona varias posibilidades de orden práctico como evaluación y diseños de planes de acción dirigidos a mejorar el trabajo en equipo.

3.1.3. EL KAIZEN Y EL SERVICIO AL CLIENTE

Masaaki Imai, en su obra ya citada dice que “KAIZEN significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, KAIZEN significa un mejoramiento continuo que involucra a todos –gerentes y trabajadores por igual”³⁵. Esto quiere decir que el concepto de KAIZEN trasciende a lo laboral e involucra todas las dimensiones humanas. Por supuesto, el servicio al cliente también resulta un entorno de acción para el KAIZEN.

A fin de establecer perfectamente el nexo entre el KAIZEN y el servicio al cliente conviene presentar la definición de Control Total de la Calidad (CTC) de la obra citada en el párrafo anterior:

Las actividades organizadas del KAIZEN que involucran a todos los miembros de una compañía -gerentes y trabajadores- en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles. Este desempeño mejorado está dirigido hacia la satisfacción de metas funcionales transversales como calidad, costo, programación, desarrollo del potencial humano y desarrollo de nuevos productos. Se supone que estas actividades conducirán, al final, a una mayor satisfacción del cliente.³⁶

Establecido el vínculo férreo entre KAIZEN y servicio al cliente, pasaremos por alto la abundante información que KAIZEN proporciona para el desarrollo de sistemas de gestión ya que consideramos que los distintos subtemas de esta investigación funcionan de manera similar hasta cierto nivel. No obstante, se puntualizan a continuación las denominadas 5S del movimiento KAIZEN, las cuales proporcionan un buen grado de aplicabilidad al servicio al cliente:

- a) *Seiri (enderezar)*: Diferenciar entre lo necesario e innecesario y descartar lo innecesario.
- b) *Seiton (poner las cosas en orden)*: Las cosas deben mantenerse en orden, de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.
- c) *Seiso (limpieza)*: Mantener limpio el lugar de trabajo.
- d) *Seiketsu (aseo personal)*: Hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

³⁵ *Ibidem*, pp 23.

³⁶ *Ibidem*, pp 22.

e) *Shitsuke (disciplina)*: Seguir los procedimientos en el taller.³⁷

Cabe destacar que los sistemas de administración japoneses se diferencian de los occidentales, fundamentalmente, en que los primeros priorizan la gestión mientras que los segundos privilegian la innovación. Esto hace que las ideas nuevas generalmente surjan en occidente, pero la implementación y los consecuentes cambios sean más efectivos bajo la gestión japonesa. En cuanto al servicio al cliente, esta actividad puede ser muy enriquecida con la adaptación del sistema KAIZEN al entorno de la atención al cliente, pero ese puede ser el tema de una investigación aparte.

3.2. EL VALOR DE LA INTELIGENCIA EN EL SEVICIO AL CLIENTE

En el subtema propuesto se pretende abordar el tema de la inteligencia con el propósito de aclarar ciertas confusiones al respecto y desmitificar la importancia de la medición del coeficiente intelectual CI dentro de los procesos de selección y evaluación de personal. Complementariamente, se tratará de manera muy sumaria el tema de las competencias y del talento humano desde la perspectiva de la investigación psicológica a fin de eliminar algunas distorsiones al respecto.

3.2.1. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE INTELIGENCIA

En primer término, es importante establecer que cualquier aproximación al concepto de inteligencia debe considera a ésta como un producto extremadamente complejo en el que integran varias causales de distinto orden, así, “los tres principales niveles de descripción en el estudio de la inteligencia son: el del comportamiento (incluido el cultural), el cognitivo/computacional y el biológico/neurofisiológico (incluida la genética)”³⁸. Es decir, que la concepción de la inteligencia debe, necesariamente, trascender a los simples resultados de test psicológico o evaluaciones parciales de desempeño.

³⁷ *Ibidem*, pp 382, 383.

³⁸ Mike Anderson, *Desarrollo de la Inteligencia – Estudios Sobre Psicología del Desarrollo*, Oxford University Press, 1999 (Alfaomega Grupo Editor para Oxford University Press México, 2001), Capítulo 1, pp. 9.

Los conceptos de funcionamiento intelectual se ubican definitivamente a una escala superior de lo que normalmente estamos acostumbrados a tratar y, generalmente, no tiene nada que ver con la distorsionada perspectiva política que existe y que ha conducido a reprochables comportamientos basados en la superioridad genética. Las definiciones más serias sobre inteligencia, brindadas en la obra ya mencionada de Anderson, se presentan a continuación:

(...) tres conceptos de funcionamiento intelectual que se han presentado en diversas formas durante muchos siglos y que son: primero, *monárquica*, que contempla la inteligencia como una sola habilidad, notablemente la inteligencia general, de Spearman, g (1927); segundo, *oligárquica*, que contempla la inteligencia como integrada por varios factores amplios como, por ejemplo, las habilidades mentales primarias, de Thurstone (1969) o las inteligencias múltiples de Gardner (1983) y, tercero, *anárquica*, que contempla la inteligencia como compuesta por muchas habilidades específicas, como por ejemplo el modelo m de la estructura del intelecto de Guilford (1967)³⁹.

Dichas definiciones son, debido a la gran controversia que existe al respecto, complementarias más que opuestas; ya que todas cuentan con un planteamiento científico sólido, si bien parten de aproximaciones distintas. Sin embargo y a fin de establecer la clasificación más usada, las definiciones de inteligencia se dividen en “verticalistas” (quienes están a favor de la inteligencia como un grupo de facultades especializadas) y “horizontalistas” (quienes están a favor de la inteligencia como una sola facultad). Aclarado esto, se debe resaltar que el concepto de inteligencia está lejos de ser unitario y que la medición del CI es una aproximación limitada al factor general de inteligencia conocido como g; sin embargo, se debe decir que:

(...) g predice, de alguna manera, el logro académico y los logros posteriores a la educación, como por ejemplo el desempeño en el empleo el ingreso (...), lo más razonable es considerar a g como importante, pero que sigue siendo tan sólo uno de los muchos factores personales y socioculturales que pueden dar forma a los resultados sociales.⁴⁰

En consecuencia, el concepto de inteligencia debe poseer, obligatoriamente, nociones complementarias e integradas sobre un conjunto de facultades y un factor general capaces de un desarrollado altamente especializado.

³⁹ *Ibidem*, Capítulo 2, pp. 26.

⁴⁰ *Ibidem*, Capítulo 10, pp. 291.

Complementariamente, buscando aclarar la definición de talento se debe decir al respecto que “la palabra *talento* describe una supuesta capacidad cerebral que se especializa en una clase de conocimientos en particular, independientes del CI y capaces de operar en un nivel inusualmente alto”⁴¹. Además, esta capacidad es susceptible de presentarse de manera temprana o desde el mismo nacimiento del individuo y, a pesar de que este talento puede ser innato, la habilidad que se desprende de él requiere práctica, según Ted Nettlebeck.

Las competencias, por su parte, son resultantes de la generación de conocimiento mediante módulos sustentados por un mecanismo de procesamiento básico (MPB) basado en la velocidad de acción. Según esta definición, la competencia no es una habilidad; es decir, no depende del talento sino de un laborioso proceso de práctica dependiente de la velocidad del MPB. En este punto es vital establecer que “la eficiencia fundamental del cerebro de una persona normalmente no cambia porque está caracterizada por un potencial innato que determina el margen y el grado de, por ejemplo, la interconexión de la actividad neuronal”⁴². No obstante, lo anterior no significa que ciertos procesos cognitivos o ciertas habilidades competencias no puedan mejorar con un sólido proceso de mediación cultural, lo cual será determinado en el Capítulo 4 de este estudio.

Estas definiciones y consideraciones sobre la inteligencia humana ayudan a comprender que las personas dedicadas a la atención de cliente no deberán poseer intelectos superiores de manera obligatoria, pero si un compromiso firme con la formación y con la superación de ciertos problemas de desarrollo personal.

3.2.1. LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Dentro de las teorías “verticalistas”, la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner es la más difundida y la más aceptada; lamentablemente, frente al poder del snobismo, como muchas otras teorías es aceptada sin más ni más. Partiremos diciendo que la interpretación de Gardner es una teoría que enriquece el concepto integral y complejo de inteligencia y que, como en todos los casos de teorías de la

⁴¹ *Ibidem*, Capítulo 10, pp.300.

⁴² *Ibidem*, Capítulo 10, pp.304.

inteligencia, no brinda una definición acabada ni autosuficiente. En palabras de su autor: “la teoría de las inteligencias múltiples (IM) presenta una amplia definición de la inteligencia: la capacidad de solucionar problemas o productos de moda que son de importancia en un ambiente o comunidad cultural en particular”⁴³

Las inteligencias de Gardner deben cumplir con ocho criterios técnicos muy estrictos en términos metodológicos, los cuales no son tema de este estudio, pero que sin embargo establecen una normatividad para que dichas habilidades sean consideradas como inteligencias. En el Anexo No. 4 se presenta un cuadro con las inteligencias de Howard Gardner.

Finalmente, a fin de completar en cierta medida la concepción de esta teoría, su autor establece que:

Una inteligencia tiene en su centro mecanismos automáticos y rápidos, aunque también incluye otros lentos y contemplativos. Las inteligencias se originan en sistemas sensoriales, y más de un sistema sensorial puede conducir a una inteligencia o alimentarla (por ejemplo, la inteligencia lingüística puede desarrollarse a partir de la audición, la visión, los ademanes; la inteligencia espacial puede aprovechar información visual y cinestética) (...) ⁴⁴.

Esta, como muchas otras consideraciones de la teoría de las inteligencias múltiples permite observar que dentro del desarrollo de las mismas, en el contexto de la empresa, y por su nexo con el fortalecimiento de competencias y talentos, debe responder a un esquema técnico mínimo que asegure resultados para sus mentores.

Finalmente, por tratarse de un tema de mucha aplicación e importancia para el desempeño en el servicio al cliente, se incluye una observación de Gardner con respecto a la inteligencia intrapersonal, diciendo que ésta “puede llegar a funcionar como un ejecutivo, puesto que esta inteligencia participa en el autoconocimiento de la persona y en el uso deliberado del conocimiento y la habilidad”⁴⁵, esto quiere decir que la inteligencia intrapersonal tiene una importancia trascendente que puede llevar a considerarla como un mecanismo de procesamiento básico (MPB en la teoría de Mike Anderson) e incluso motivar la actividad entre módulos en el proceso de formación de

⁴³ *Ibidem*, Capítulo 6, pp 164

⁴⁴ *Ibidem*, Capítulo 6, pp 168, 169

⁴⁵ *Ibidem*, Capítulo 6, pp 169.

competencias personales. Ahí, precisamente, es donde radica la importancia del trabajo sobre esta inteligencia para los fines del servicio al cliente.

3.2.2. LA INTELIGENCIA INTUITIVA

En esta parte del estudio se busca profundizar, en cierta medida, en lo que se conoce como inteligencia intuitiva, relacionada con el inconsciente adaptativo (definido como una forma de tomar decisiones, distinto del subconsciente de Freud) cuyo estudio es de mucho interés en el campo de la psicología actual. Timothy D. Wilson en su libro *Strangers to Ourselves* define al inconsciente adaptativo de la siguiente manera:

La mente actúa con más eficacia relegando al inconsciente gran cantidad de pensamientos elaborados de alto nivel, igual que un reactor moderno vuela sirviéndose del piloto automático, con escasa o nula intervención del piloto humano <<consciente>>. El inconsciente adaptativo se las arregla estupendamente para hacerse una composición de lugar de lo que nos rodea, advertirnos de los peligros, establecer metas e iniciar acciones de forma elaborada y eficaz.⁴⁶

Esta definición resulta inmensamente sugestiva para la aplicación en el campo del servicio al cliente, ya que presenta un proceso cognitivo de alta velocidad y eficacia que conduce a la toma de decisiones en un esquema de análisis de consecuencias posibles. Esto significaría contar con una herramienta altamente efectiva en el manejo del servicio al cliente. Conviene, entonces, escudriñar un poco más en el tema.

Este mecanismo tan interesante puede ser útil al momento de identificar, por ejemplo, el estado de la relación entre dos personas, los cuales según John Gottman en al misma obra de Gladwell⁴⁷, son el sentimiento positivo anulador y el sentimiento negativo anulador; en el primer caso, la emoción positiva hacia la otra persona controla la posible irritabilidad que puede producir un desacuerdo, en el segundo caso, la emoción negativa exagera dicha irritabilidad. Indudablemente, el reconocer estos estados ayuda mucho a determinar la calidad de relación de una pareja de una manera muy rápida; para lograrlo, sirve de mucho el identificar prioritariamente cuatro actitudes en las personas que forman dicha relación: la defensiva, la obstruccionista, la crítica y la

⁴⁶ Malcolm Gladwell, *Inteligencia Intuitiva - ¿Por Qué Sabemos la Verdad en Dos Segundos?*, 1ra edición., Distribuidores y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A., 2005 (1ra reimpresión, abril de 2006), Bogotá, Colombia, pp. 293.

⁴⁷ *Ibidem*, pp 36

desdeñosa. Según Gottman, la más importante es el desdén: “(...) el desdén es cualquier declaración que se hace desde un nivel superior. Casi siempre es un insulto”⁴⁸. Se puede decir que el levantamiento de todos estos datos significativos sobre la personalidad logra un *in put* muy importante para este inconsciente adaptativo y su red de actividades. Es importante mencionar que los juicios de las personas sobre sí mismas no son de mucha ayuda ya que dicha información no suele ser muy objetivo, basta recordar las aseveraciones de la ventana de Johari al respecto.

Queda establecido que uno de los beneficios de la aplicación del inconsciente adaptativo es que permite llegar a conclusiones valiosas con muy poca información. Se debe añadir que otro beneficio es que este macro procesador proporciona juicios extraordinariamente rápidos, casi reflejos. Esto nos lleva a pensar en lo abordado en el subtema anterior cuando se establecía que el talento en una cualidad innata que requiere cierta práctica para aflorar, en otras palabras, esa velocidad de juicio debería ser identificada en su rango de acción y fortalecida mediante la práctica en el servicio al cliente.

A pesar de lo maravillosa que parece ser el inconsciente adaptativo mediante su proceso de cognición rápida, ésta tiene su lado oscuro que está conformado por el conjunto de prejuicios y discriminaciones que vamos acumulando los seres humanos a lo largo de nuestra vida. La explicación radica en que, en este sentido, nuestras actitudes funcionan en dos niveles, el de las actitudes consciente y el de las actitudes inconscientes; las primeras, son lo que decimos creer, nuestros valores establecidos, en los que se fundamentan nuestros comportamientos (libre albedrío); las segundas, están constituidas por las asociaciones reflejas e inmediatas, sin base de reflexión, en las cuales lo volitivo está totalmente coartado, como lo resume Gladwell en su obra:

El ordenador gigantesco que es nuestro inconsciente procesa en silencio todos los datos que puede a partir de las experiencias que hemos vivido, las personas que hemos conocido, las lecciones que hemos aprendido, los libros que hemos leído, las películas que hemos visto, etcétera, etcétera, y forma una opinión. (...) nuestras actitudes inconscientes pueden ser totalmente incompatibles con nuestros valores establecidos conscientes.⁴⁹

⁴⁸ *Ibidem*, pp 40

⁴⁹ *Ibidem*, pp 94.

Por lo expuesto, la influencia del inconsciente adaptativo y su mecanismo estrella: la cognición rápida, en nuestras vidas, nos debería obligar a actuar responsablemente en la administración de esas primeras impresiones, fortaleciéndolas y orientándolas, a fin de mejorar el servicio al cliente mejorando la calidad humana integral. Y, como propone Gladwell, considerar que “una toma de decisiones realmente acertada se basa en un equilibrio entre pensamiento deliberado e instintivo”⁵⁰

⁵⁰ *Ibidem*, pp 148.

CAPITULO 4:

EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE Y LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

4.1. AUTOEVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

A continuación se proponen varias herramientas de evaluación de la calidad de servicio al cliente, las mismas que se clasifican en herramientas de evaluación a través del servicio al cliente externo y externo. Es necesario aclarar que las herramientas propuestas son resultado de la experiencia profesional del autor y, como en otros elementos de esta investigación, han sido ya utilizados en procesos de capacitación y asesoramiento empresarial. Estas evaluaciones son muy importantes, ya que constituyen un elemento determinante para el diseño e implementación de la capacitación empresarial en servicio al cliente. De hecho, la capacitación realizada sin instrumentos de evaluación se estanca en el nivel del activismo sin sentido que, en ciertos casos, solamente sirve para justificar la existencia de ciertas áreas dentro de la organización y de ciertos cargos que no son necesariamente útiles para el avance de la empresa.

4.1.1. EVALUACIONES DEL CLIENTE EXTERNO

Generalmente, las evaluaciones de calidad de servicio basadas en los criterios del cliente externos se resumen entre otros en los siguientes elementos:

- Encuestas de opinión.
- Evaluaciones directas *in situ* (medios electrónicos o escritos)
- Llamadas de sondeo.
- Razón entre clientes atendidos y reclamos recibidos
- Grupos de opinión (*focus groups*)

Si bien todos estos instrumentos son válidos, la mayoría de ellos, a excepción de los grupos de opinión y las encuestas, suelen tener una base eminentemente cuantitativa; de esta manera, la evaluación cae en el error de evaluar el servicio desde un enfoque de volumen, relegando los elementos cualitativos en la atención de clientes.

Por lo tanto, se recomienda el diseño y aplicación de instrumentos cualitativos paralelos a los cuantitativos, como por ejemplo el grabar llamadas de sondeo y presentarlas en reuniones de trabajo para todos los niveles de la empresa. Así, además de evaluar el servicio se logrará cierto nivel de concientización de la problemática por parte del personal, además, se contrarrestará la famosa pirámide de la ignorancia (según la cual, solamente el 4% de los reclamos de los clientes llega a la alta gerencia). Complementariamente, se recomienda aplicar la evaluación de las torres del servicio en los grupos de opinión, destacando las causas de la asimetría entre servicio esperado y servicio recibido (en el Anexo No. 5 se incluye un modelo de este análisis).

Finalmente, toda evaluación de cliente externo deberá ser complementada con las evaluaciones de cliente internos, las cuales se tratan a continuación.

4.1.2. EVALUACIONES DEL CLIENTE INTERNO

En el caso de las evaluaciones de servicio al cliente a partir del criterio del cliente interno, la variedad de opciones es realmente amplia y va desde el simple sondeo de opiniones de manera aleatoria hasta las elaboradas encuesta de clima laboral; no obstante, el objetivo de este trabajo es brindar opciones alternativas y, en esta medida se recomienda los siguiente:

- a) *Torres de Servicio (Cliente Interno)*: En este caso, si bien se refiere a la evaluación descrita para el cliente externo, se pueden realizar de dos maneras: la primera, reunir un grupo de personas de varias áreas de la organización y solicitarles que tomen la posición y completen el ejercicio ya descrito y, la segunda opción, reunir a un grupo de cada departamento o área y solicitarles que evalúen a sus departamentos proveedores a partir del análisis de las torres del servicio.

- b) *Evaluación del Triángulo del Servicio*: Esta evaluación de servicio consiste en inducir brevemente la teoría del triángulo de servicio en uno o varios grupos de colaboradores⁵¹ (de un mismo departamento o de varios departamentos). Luego se solicita al grupo o grupos que realicen una evaluación de los tres ejes propuestos y se los presenta de manera que se pueda establecer los valores junto con un detalle de las causas de las calificaciones obtenidas⁵²
- c) *Evaluación mediante los momentos de verdad*: Esta evaluación interna consiste en formar grupos de un mismo departamento o de varios departamentos a quienes se les solicita establecer el flujo de momento de verdad del cliente externo⁵³ y evaluar cada uno de ellos a fin de determinar el status de prestación de servicios. La evaluación de dichos momentos de verdad se puede realizar en un formato como el ofrecido en el Anexo 10. Vale la pena mencionar que estas evaluaciones de servicio al cliente también pueden ser aplicadas al cliente interno, realizando los ajustes necesarios a las mismas.

Las herramientas de evaluación presentadas son una síntesis de varias posibilidades de evaluación y el carácter más importante de ellas es que todas han sido aplicadas en procesos de capacitación y asesoramiento tanto en el Ecuador como en varios países de América Latina. Además, todas estas herramientas tienen como beneficio el propiciar un análisis GAP para establecer las necesidades de capacitación del personal en cuanto a los factores críticos en la prestación de los servicios especializados de las respectivas empresas. Finalmente, es importante tener presente que las evaluaciones de servicio al cliente deben ser aplicadas permanente y bajo el entendido de que dichas evaluaciones constituyen una suerte de fotografías instantáneas que responden a la realidad de ese momento y que, como toda evaluación, son una aproximación al fenómeno que se estudia; en otras palabras, las evaluaciones tienen condiciones limitantes que las hacen temporales, parciales y, lo más importante, tal como sucede en la educación formal, la evaluación no valora únicamente al estudiante sino también al maestro. Así, aparece el importante rol de la empresa como mediadora de formación en servicio al cliente, tema que será tratado en las próximas líneas.

⁵¹ Esta inducción se puede realizar mediante la lectura del artículo elaborado por el autor de la tesis, el cual se presenta en el Anexo 7 (Se autoriza el uso del artículo respetando la fuente).

⁵² En el Anexo 8 se presenta un modelo de informe de utilizando esta herramienta (se ha omitido el nombre de la empresa)

⁵³ En el Anexo 9 se presenta un modelo de flujo de momentos de verdad para cliente externo de un almacén de productos de distinto tipo (tecnológicos, electrodomésticos, muebles, etc).

4.2. ELEMENTOS PREVIOS A LA CAPACITACIÓN

La actividad de la capacitación empresarial forma parte de la educación formal en aquella clasificación que establece que la educación se divide en formal, no formal e informal. La formal es la educación regida por el sistema educativo formal (escuela, colegio, universidad, etc); la no formal es aquella que se encuentra fuera de lo formal y dentro del ámbito de lo social o ambiental (familiar, empresarial, ambiental, deportiva, etc); finalmente, la informal es toda educación que está más allá del control de reglas, procedimientos o parámetros (grupos informales, grupos de intereses comunes, etc)⁵⁴. De esta manera, la capacitación tiene un rol perfectamente definido de responsabilidad en el proceso formativo de los individuos. Los filósofos Fullat y Savater coinciden al declarar que el ser humano no nace predeterminado y que es la educación, en su concepto más amplio, la que no sólo forma sino que produce al ser humano.

Por otra parte, al hablar de servicio se debe establecer que una cosa es capacitar en servicio al cliente en Dinamarca y otra muy diferente hacerlo en América Latina y, particularmente, en el Ecuador; por lo tanto, conviene puntualizar ciertas condiciones que enfrenta la capacitación en medios como el latinoamericano.

4.2.1. LA EDUCACIÓN Y SUS VACÍOS

Si bien en la actualidad se puede presenciar en América Latina una avalancha de instituciones y centros de educación tanto desde la parte formal como no formal de la misma, esto no implica necesariamente que la calidad de la educación haya mejorado. Bastaría analizar las últimas evaluaciones a los profesores de todos los niveles que se realizaron en el Ecuador en los meses de marzo y abril de 2008, para sustentar esta afirmación. No obstante la contundencia de la citada afirmación, es necesario precisar un poco más la situación educativa a fin de contar con mayores elementos para la

⁵⁴ Para mayor información acudir a Antoni J. Colom Cañellas en *AAVV, Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 9, pp. 157.

programación y diseño de capacitación empresarial en servicio al cliente. En este sentido, es valioso presentar la siguiente cita del investigador Ernesto Schiefelbein:

La calidad –en el contexto histórico y social de América Latina- está relacionada con cosas tan simples como la lectura, escritura y matemáticas elementales y un aprendizaje que tenga relación con la vida cotidiana. Estas destrezas parecen demasiado simples para muchos observadores pero son muy difíciles de lograr en la escuela pública promedio, que atiende a la mitad más pobre de la sociedad.⁵⁵

Esto quiere decir que América Latina mantiene ciertos vacíos en términos educativos que se generan en los primeros años de enseñanza y que son arrastrados durante toda la vida y que afectan a un espectro muy amplio de la sociedad. La obra ya citada de Miguel de Zubiría Samper proporciona abundantes cifras al respecto, de las cuales presentaremos alguna que nos ayuden a definir mejor el panorama educativo latinoamericano:

- “42% de los niños latinoamericanos abandonan la escuela durante la primaria; aproximadamente uno de cada dos niños repite el primer grado, y cada año repiten en promedio 30% de todos los alumnos de algún curso de enseñanza básica”⁵⁶.
- “(...) los <<alfabetizados>>, la inmensa mayoría del <<pueblo>>, escasamente reconoce los sonidos, demostrando serias dificultades al <<comprender>> sus oscuros significados; para transformar en pensamientos las palabras impresas en el papel”⁵⁷.
- “(...) un estudio en el Sur de Chile detectó un 66% de alumno urbanos y un 83% de alumnos rurales con problemas para entender lo que leían”⁵⁸

Difícilmente quedará alguna duda de la situación deplorable de la educación en América Latina; sin embargo, y abriendo un tanto más el espectro, vale la pena mencionar un extracto sobre el tema del informe anual de la CEPAL – UNESCO de 1991:

⁵⁵ Ernesto Schiefelbein en Miguel de Zubiría Samper, *Teoría de las Seis Lecturas – Mecanismos del aprendizaje semántico (Tomo I)*,. 1ra edición, Fundación Alberto Merani (1996), Bogotá, Colombia (8va reimpresión, 2005), pp. 16.

⁵⁶ *Ibidem*, pp 6.

⁵⁷ *Ibidem*, pp 17.

⁵⁸ A. Reposi y J Araneda en Miguel de Zubiría Samper, *Teoría de las Seis Lecturas – Mecanismos del aprendizaje semántico (Tomo I)*,. 1ra edición, Fundación Alberto Merani (1996), Bogotá, Colombia (8va reimpresión, 2005), pp. 27.

Incluso en los países desarrollados aparecen problemas graves. El analfabetismo reaparece bajo una nueva forma, el 'iletrismo' (entre el 20 y el 25% de la gente olvidó todo lo que aprendió durante la escuela). Después de 12 años de escolaridad, el 40% de las personas en Estados Unidos no pueden entender un artículo del New York Times y, lo que es más grave, no puede leer el itinerario de un bus.⁵⁹

Este es el contexto en el cual se desarrollará la capacitación en servicio al cliente. No conocerlo es un riesgo demasiado alto en un contexto de formación empresarial ya que coarta de manera definitiva los objetivos que se establecen para los planes de capacitación. Conocer y entender este contexto en el ámbito de la empresa permite reducir la posibilidad de que agentes no previstos atenten con la efectividad de la capacitación empresarial. Claro, esta situación obliga a tomar cartas en el asunto, cartas que se presentarán bajo el tema de elementos pedagógicos de apoyo a la capacitación en este mismo estudio.

4.2.2. EL DOMINIO DE UN ARTE

Un elemento más dentro de la actividad de formación en servicio al cliente es, precisamente, el referido a la capacitación como tal. El objetivo a alcanzar en la programación y diseño de capacitación es, en este caso, que los receptores de la capacitación dominen el arte de servir al cliente y, por su parte, que los instructores o mediadores en general sean personas preocupadas por dominar el arte de influenciar positivamente en su entorno empresarial. Poniéndolo desde la perspectiva de un docente: "Un recurso, como una actividad, será más o menos eficaz según la convicción y el dominio que tenga el docente sobre su utilidad"⁶⁰.

Ya que se ha establecido que tanto el servicio al cliente como la formación para esta actividad son un arte, conviene ofrecer algunos elementos que permitan alcanzar o fortalecer su dominio, para este propósito nos serviremos de la propuesta de Erich Fromm al respecto. Así, Fromm establece que para adquirir el dominio de un arte como

⁵⁹ *Ibidem*, pp 28.

⁶⁰ Jaume Sarramona López en AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 14, pp. 240.

tal es necesario primero lidiar con ciertos requisitos que son: la disciplina, la concentración, la paciencia y la preocupación por el dominio del arte⁶¹.

- a) *La disciplina:* La disciplina permite hacer las cosas bien y de manera permanente, lo contrario se denomina suerte, azar, o cualquier sinónimo de éstos. La disciplina implica un alto nivel de compromiso personal, prácticamente ser discípulo de sí mismo. Lamentablemente, vivimos en una época que la disciplina ha sido desplazada por la rutina hasta convertirnos en autómatas dependientes de una programación y que, sin ella nos sentimos invadidos por la inseguridad. La disciplina solamente es posible si se supera el bloqueo por el cual hacemos determinadas actividades solamente si estamos de ánimo y, por el contrario, se asume la responsabilidad de realización permanente del arte de interés.
- b) *La concentración:* El frenesí de la vida actual nos impone hacer varias cosas a la vez; sin embargo, la mente humana actúa de manera sucesiva y no simultánea. Esto debería obligarnos actuar en esa proporción, pero puede más ese afán por hacer de todo y al mismo tiempo, somos prácticamente máquinas de hacer sinsentido. El servicio al cliente comporta un alto compromiso de concentración en su ejecución, bastaría pensar en un básico principio de respeto a la persona con la que estamos en ese momento.
- c) *La Paciencia:* El intenso trajinar también ha propiciado que seamos esclavos de la rapidez y entregarnos a esa búsqueda de ganar tiempo, para luego no saber que hacer con él y seguir haciendo cosas, muchas veces sin un propósito real. Todo arte implica un componente de paciencia en su práctica; lo contrario, la impaciencia, produce impulsividad y fracaso en toda relación, incluida la atención a clientes.
- d) *La preocupación por el dominio del arte:* Jamás se conseguirá dominar un arte se el punto de partida no es la convicción plena en los beneficios que éste proporciona. Esto nos lleva al plano de lo moral y de lo ético que ya fue tratado en páginas anteriores.

⁶¹ *Ibidem*, pp 105 – 108.

De manera previa a la ejecución de capacitación en servicio al cliente es muy recomendable considerar estos elementos de partida, ya que de esta manera se asegura más el logro de los objetivos de la capacitación.

4.3. LA MEDIACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

El afán de incluir este tema en la presente investigación es el de proporcionar una perspectiva distinta, técnica y enriquecedora al término mediación. Esto ha sido posible gracias a la teoría del pedagogo israelita Reuven Feuerstein denominada Modificabilidad Cognitiva Estructural (MCE), dentro de la cual la experiencia de aprendizaje mediado (EAM) y los criterios de mediación son elementos muy importantes, dentro de otros.

Asumiendo que el grave estado de la educación en la actualidad y el gran desafío que enfrenta la calidad de la enseñanza para el futuro hacen que la teoría de Feuerstein cobre mayor realce todavía. Así, Feuerstein empieza por rechazar todo determinismo en las funciones cognitivas (retardos, debilidades cognitivas, bajos niveles de desarrollo de la inteligencia, etc) de las persona y declara que “el ser humano es modificable” y establece que “La estructura cognitiva del sujeto se asienta sobre estructuras integrales más complejas, neurológicas, biológicas, vivenciales, etc. Todo comportamiento humano es un producto final de un sistema que interactúa y que se manifiesta en una conducta observable”⁶². Siendo el ser humano una realidad modificable, la MCE es la herramienta para provocar el cambio esperado de manera cualitativa e intencionada a través de la mediación efectiva, esta mediación descansa casi totalmente en la responsabilidad del mediador. En el caso que es de interés para este estudio, el sujeto receptor de la mediación es el colaborador de la empresa y el mediador estará representado por todas las personas que mantengan la responsabilidad de influir culturalmente en dicho sujeto (compañeros, jefes, subalternos y otros).

Si bien la MCE es una teoría que contiene abundantes conceptos, nociones, estructuras, herramientas que relacionan el desarrollo de la inteligencia, en un sentido integral, con operaciones cognitivas, instrumentos pedagógicos y didácticos, objetivos

⁶² Lorenzo Tébar Belmonte, *El Perfil del profesor Mediador*, Aula XXI/ Santillana, 2003, Madrid, España (impreso en Ecuador) pp. 32.

cognitivos y meta cognitivos, nuestro interés se centra en elementos como: determinación del origen de las deficiencias en el desarrollo intelectual, argumentos básicos de la MCE, criterios de mediación efectiva y parámetros de cambio entre el esquema tradicional de capacitación y el esquema de EAM.

Así, empezaremos diciendo que un elemento vital de la MCE es que entiende que la mediación no es una actividad privativa de los profesores y que, por el contrario, existe una gran cantidad de “actores” sociales que fungen como mediadores. En el caso de la empresa, los mediadores serán todos los colaboradores la organización, así como también los mismos clientes en su interacción permanente. En cuanto al origen de los vacíos cognitivos, en el Anexo 11 se ofrece un gráfico esclarecedor.

Por otra parte, los argumentos básicos de la MCE se resumen en lo que Feuerstein denomina su sistema de creencias⁶³, el cual se presenta a continuación:

- Cree en el ser humano como criatura digna de alcanzar su plenitud humana y de recibir todo los cuidados y mediación a nuestra mano. El centro de su labor.
- Toda persona es susceptible de ser modificada con la ayuda de un mediador.
- La inteligencia puede crecer, puede desarrollarse.
- Se puede modificar estructuralmente a la persona a través de una experiencia de aprendizaje mediado.
- Todo aplicador del Programa de Enriquecimiento Instrumental (PEI) debe creer en la modificabilidad del individuo.
- Podemos contradecir todo determinismo genético, pues no hay nada en el ser humano que esté definitivamente fijado.
- Podemos elevar el potencial de aprendizaje.
- La mediación es el camino imprescindible para la transmisión de los valores.
- Podemos enseñar a pensar a través de una metodología que tiene en cuenta criterios y leyes del aprendizaje: enseñanza de la metacognición, búsqueda de estrategias, planificación del trabajo, alto nivel de abstracción, aplicación de los aprendizajes ala vida...

⁶³ *Ibidem*, pp 54.

De manera complementaria, los criterios de mediación⁶⁴ de esta teoría se constituyen en los instrumentos y, a la vez, las condiciones que debe cumplir el mediador en un proceso de mediación efectivos. La sola nominación de estos criterios es explicativa en el nivel que se ha propuesto este trabajo, además por sí solos se constituyen en recomendaciones claras a cerca de la mediación en el área de servicio al cliente.

- a) Intencionalidad y reciprocidad.
- b) Trascendencia.
- c) Significado.
- d) Sentimiento de capacidad.
- e) Regulación y control de la conducta.
- f) Conducta compartida.
- g) Individualización psicológica.
- h) Búsqueda, planificación y logro de objetivos.
- i) Cambio: búsqueda de novedad y complejidad.
- j) Conocimiento del ser humano como entidad cambiante.
- k) Buscar alternativas optimistas.
- l) Sentimiento de pertenencia a una cultura.

Como queda establecido, estos criterios se erigen como categorías con una importancia gravitante dentro de la formación en servicio al cliente y de la estructuración de una cultura en este sentido, todo esto a partir de la generación de un cambio en el paradigma de aprendizaje. En el Anexo 12 se incluyen varios criterios a cerca de dicho cambio.

4.4. PLAN DE CAPACITACIÓN Y ELEMENTOS DE APOYO

Los elementos precedentes permiten identificar la importancia de la capacitación en particular y de la mediación en general en el proceso de transmisión y construcción de una cultura de servicio al cliente. Frente a la problemática descrita y en posesión de las herramientas descritas, queda insistir en que la labor de la empresa en la consolidación y transformación de sus colaboradores es factible y necesaria. Recordemos entonces que

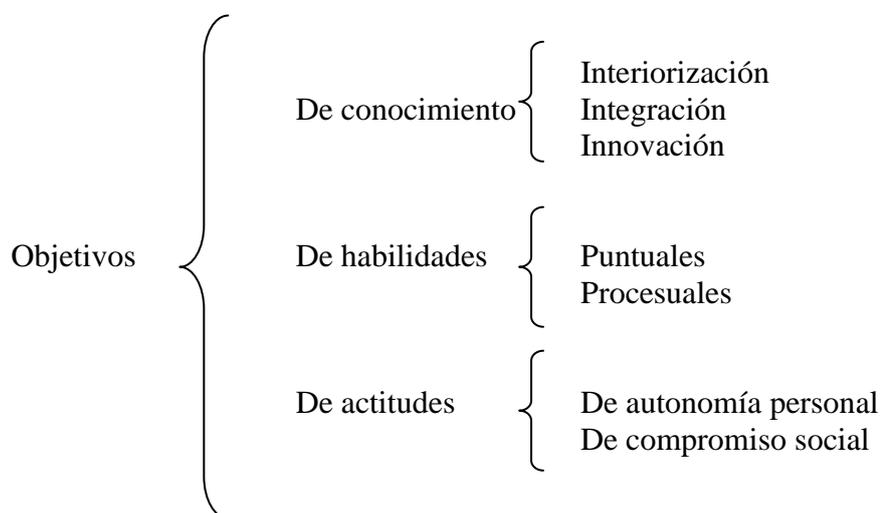
⁶⁴ Toda la obra ya citada de Lorenzo Tébar Belmonte abunda en análisis y desgloses profundos sobre estos criterios.

“la evolución intelectual no es algo mecánico e inapelable, sino que se lleva a cabo gracias a la propia acción educativa”⁶⁵. A partir de esto, lo que resta es plantear un esquema sencillo de formación en servicio al cliente estableciendo ciertas condiciones y proponen varios ejes prioritarios de acción

4.4.1. PREPARACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez que se han abordado ya varios elementos pedagógicos de la capacitación, queda por definir de manera general los objetivos, los contenidos y los ejes principales de esta capacitación.

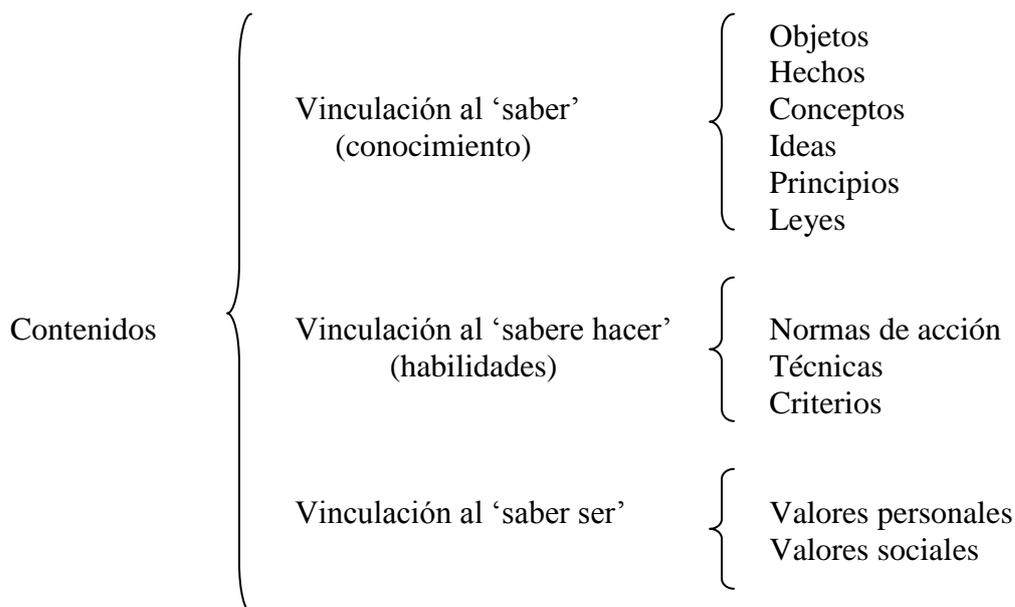
Empezamos por definir los objetivos pedagógicos de la capacitación, los cuales vienen dados por las finalidades filosóficas-estratégicas de la empresa y que se pueden resumir de la siguiente manera, siguiendo lo establecido por Jaume Sarramona en obra ya citada⁶⁶:



Ya establecidos los objetivos, se derivan de ellos los contenidos, los cuales también son propuestos en la obra ya citada:

⁶⁵ Jaume Sarramona López en AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 12, pp. 204.

⁶⁶ *Ibidem*, pp 237.



De manera complementaria, se toman de la misma obra algunos criterios para la selección de contenidos para la capacitación que resultan muy interesantes y útiles:

- a) Preferir los contenidos más próximos respecto de los más alejados. La proximidad debe entenderse no sólo en sentido geográfico, sino también temporal, cultural, etc.
- b) Dar especial énfasis a los contenidos más básicos, los que resultan más decisivos para seguir aprendiendo.
- c) Dar preferencia a los contenidos con mayor posibilidad de transferencia, aquellos que son aplicables a las diversas disciplinas y que desarrollan aptitudes también diversas.
- d) Preferir los contenidos con mayores garantías de perdurabilidad, los ya consolidados en el ámbito científico (**aunque la ciencia siempre es provisional**)⁶⁷.

Definidos estos elementos, la propuesta del autor del autor de la tesis, a partir de su experiencia profesional, es establecer cuatro ejes o áreas de acción para la capacitación en servicio al cliente, estos ejes son:

- Relaciones humanas y desarrollo personal.

⁶⁷ Zabalza, M. A. (1987) *Diseño y desarrollo curricular*, Madrid, Narcea en AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 14, pp. 238 (la negrita es del autor de la tesis).

- Servicio al cliente.
- Comunicación y liderazgo.
- Trabajo en equipo y destrezas para solucionar problemas

La ejecución misma de la capacitación en los ejes establecidos funcionaría, con las necesidades de adaptación obvias de cada empresa, de la forma que se presenta en el Anexo No. 13. Dicho plan ha sido diseñado para un año de aplicación, el cual deberá ser reajustado al siguiente años en función de los diagnósticos futuros que se realicen con la aplicación de las herramientas de evaluación de servicio al cliente incluidas en este estudio.

4.4.2. ELEMENTOS DE APOYO PARA LA FORMACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE

Finalmente, en este espacio se busca concretar algunos apuntes que puedan servir de apoyo a los elementos y parámetros ya establecidos. En este sentido, es vital entender que el contexto de acción del objeto de estudio de esta tesis es la empresa y, en este contexto, es una responsabilidad de todos, una corresponsabilidad de todos los colaboradores de la empresa el velar por la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo y un grupo humano saludable, vale la pena recordar a Piaget cuando lo cita Jaume Sarramona: “la inteligencia como la capacidad del sujeto de adaptarse al medio que lo rodea”⁶⁸, en esta lógica necesitamos personas inteligentes para lograr ese propósito comunitario.

Por otra parte, toda acción de capacitación, independientemente de la temática que trate, debería ir acompañada de la promoción de la lectura de obras relacionadas con el tema. Ya se ha hablado de la importancia de la lectura en líneas anteriores; sin embargo, es necesario subrayarlo con las ideas de la obra de Miguel de Zubiría: “La ciencia neuropsicolingüística confirma que leer, que la aparente y simple lectura, pone en funcionamiento y requiere la presencia efectiva de un número superior a once habilidades intelectuales diferentes (...)”⁶⁹

⁶⁸ *Ibidem*, pp 205.

⁶⁹ *Ibidem*, pp 21.

Parte importante también la constituyen el dominio verbal con sus hondas connotaciones cognitivas y la velocidad para tomar decisiones acertadas a partir de poca información; en este orden, será muy recomendable el buscar el equilibrio entre los mecanismos de cognición rápida y la consolidación de hábitos en los procesos cognitivos de mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio, como se estableció en su inicio, ha buscado abordar el tema del servicio al cliente desde distintas perspectivas con la intención de profundizar en algunas de ellas para enriquecer el manejo de la capacitación y de la creación y consolidación de una cultura de servicio al cliente. Todo esto a partir de la experiencia profesional de su autor y de los diversos estudios realizados en las áreas pedagógicas y de gestión de talento humano. Las conclusiones se relacionan directamente con las hipótesis de estudio propuestas de manera inicial, así:

- La actividad de servicio al cliente abarca una complejidad que trasciende la realidad empresarial y desborda en los aspectos sociales, económicos, psicológicos, antropológicos y demás, los cuales deben ser tomados muy en cuenta al momento de diseñar la estrategia empresarial, al elaborar las políticas y al establecer las prácticas de servicio al cliente de una empresa.
- La transmisión de una cultura de servicio al cliente está relacionada estrechamente con las teorías de mediación cultural y, en esa medida, deberá ser abordada de manera integral a fin de lograr un alcance mayor de los objetivos de servicio al cliente.
- La estrategia, los sistemas y la gente involucrados en el servicio al cliente deben ser más relacionados con elementos cualitativos, ya que el privilegiar los elementos cuantitativos ocasiona una distorsión grave en el enfoque que las empresas otorgan a sus actividades empresariales, tanto las principales como las complementarias.
- Las acciones de capacitación deben estructurarse de manera seria y responsable, de una manera técnica y a largo plazo a fin de lograr una educación para el desarrollo y no solamente una formación inmediateista y ligada al crecimiento económico eventual.

- De la importancia que otorguen las empresas a la satisfacción total de sus clientes depende su existencia y el bienestar de sus colaboradores. La motivación trascendente solamente será posible en la empresa ecuatoriana cuando el servicio al cliente interno y externo se encuentren totalmente alineados; ahí es donde debería ubicarse el primer paso de la actualmente tan mentada responsabilidad social.

En cuanto a las recomendaciones, además de las ya incluidas en los distintos temas y subtemas, al concluir el trabajo, queda rondando la idea de la necesidad de establecer el espacio para el especialista en servicio al cliente que idealmente podría funcionar en un contexto muy similar al del responsable de la gestión del talento humano; sin embargo, el aterrizar esta idea implicaría la realización de un estudio específico para sustentarlo. Por lo pronto, la recomendación se sintetiza en otorgar la importancia que realmente tiene el servicio al cliente para la organización y, dentro de esta actividad, el rol del ser humano como depositario de la responsabilidad de llevarla al mejor nivel posible.

Al cerrar este estudio quiero mantener presente las palabras de Sabato que en su libro *La Resistencia* declara: “La gente teme que por tomar decisiones que hagan más humana su vida pierdan el trabajo, sean expulsados, pasen a pertenecer a esas multitudes que corren acongojadas en busca de un empleo que les impida caer en la miseria, que los salve”⁷⁰

⁷⁰ *Ibidem*, pp 82

ANEXOS

Anexo 1:

**CUADRO CARACTERIOLÓGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL
ECUADOR⁷¹**

<i>Factor relacionado con el servicio al cliente</i>	<i>Característica</i>
Particularidades sociales de cada zona	La biodiversidad del Ecuador también está presente en las características sociales de cada región, de cada zona, de cada ciudad y, en ciertos casos, de subzonas dentro de una misma ciudad. Así, en términos de atención al cliente, es muy importante tener en cuenta las particularidades de la gente en la implementación de servicios.
Imagen social de la actividad de servicio al cliente	No muy positiva, existe cierto prejuicio y se suele presentar la noción de que para atender cliente no se necesita mucha preparación, ni técnica ni humana.
Remuneración para los trabajadores de servicios	Los niveles salariales en el Ecuador son bajos en el Ecuador, para el área de servicio al cliente se pagan sueldos generalmente básicos, con excepción de aquellos servicios considerados especiales o estratégicos para las empresas (ejemplo: pilotos o auxiliares de vuelo para las aerolíneas).
Cultura general	Debilidad para interactuar y manejar varios temas, crisis educativa.
Capacitación en servicio al cliente	Excepcional en empresas serias, la lotería de contratar gente con actitud de servicio
Promoción y mantenimiento de colaboradores valiosos	Generalmente no existe una política de promoción o de mantenimiento de colaboradores sobresalientes. SE da mucha rotación en los puestos de servicios
Autovaloración del servicio	5 sobre 10 en promedio en la capacitación desarrollada por el autor de la tesis.
Factores críticos	Educación, actitud personal, decisión personal

⁷¹ Cuadro desarrollado por el autor de la tesis.

Anexo 2:

MODELO GLOBAL DE DESARROLLO SOCIAL HUMANO DE ERICKSON⁷²

ETAPA	EDAD	PERSONAS IMPLICADAS	Etapa en Piaget
Confianza contra desconfianza	0-1 años (materna)	Figura	Sensoriomotriz
Autonomía contra duda	1-2 años	Figuras parentales	Sensoriomotriz
Iniciativa contra culpa	2-6 años	Familia	Preoperatorio
Laboriosidad contra inferioridad	6-12 años	Familia, vecindad y escuela	De operaciones concretas
Identidad contra difusión del rol	Adolescencia	Familia, escuela y compañeros	De operaciones formales
Intimidad contra aislamiento	Adulto joven	Amigos y relaciones	De operaciones formales
Generatividad contra autoabsorción	Adulto joven y medio	Familia, amigos y mundo laboral	De operaciones formales
Integridad contra desesperanza	Adulto maduro	Familia, amigos y humanidad	De operaciones formales

ETAPAS BÁSICAS DE DESARROLLO DE FREUD

- a) Infancia temprana (hasta el quinto años de vida).
- b) Período de latencia (desde el sexto año hasta los 12-13 años).
- c) Pubertad (de 13 años en adelante).

ETAPAS DE DESARROLLO COGNITIVO DE PIAGET

- a) Etapa sensorio-motriz (hasta los dos años).
- b) Etapa de pensamiento preoperatorio (de dos a siete años).
- c) Etapa de pensamiento concreto (de siete a once años).
- d) Etapa de pensamiento formal (de once a quince años)

⁷² AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), Capítulo 12, pp. 204 - 206.

Anexo 3:

PLAN DE TRABAJO MEDIANTE EL MÉTODO GUNG HO⁷³

<i>FASES</i>	<i>ESPÍRITU</i>		<i>MÉTODO</i>		<i>DON</i>	
<i>FACTORES</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>RECEPTOR</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>RECEPTOR</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>RECEPTOR</i>
Importancia del trabajo (Cadena de valor y efectos)						
Metas (definición, contexto y sentido)						
Valores (Principios, políticas, normas)						
Demarcación del territorio (Funciones, objetivos y organización)						
Comunicación y acción (Pensamiento, sentimiento, sueños y acciones)						
Información y capacitación (Datos claves y formación)						
Ver lo positivo (Identificación de logros parciales)						
Apoyo y refuerzo positivo (Tipos de refuerzo)						
Mantenimiento de entusiasmo (Fases críticas y acciones)						

⁷³ Elaboración y diseño realizado por el autor de la tesis

Anexo 4:

DINÁMICA DE INFLUENCIA DE LOS DETERMINISMOS DE COVEY⁷⁴

<i>FASE DE MADUREZ / CRITERIO</i>	DEPENDENCIA	INDEPENDENCIA	INTERDEPENDENCIA
RESPONSABILIDAD	Tú	Yo	Nosotros
NECESIDAD PRIORITARIA	Lograr apoyo en los diversos entornos de actuación	Búsqueda de libertad y autonomía	Aplicar la capacidad del equipo para alcanzar logros grupales
FORTALEZA	Apertura al aprendizaje	Rompimiento de paradigmas (innovación y creatividad)	Sinergia y complementariedad entre objetivos personales y objetivos comunitarios
DEBILIDAD	Noción de responsabilidad muy frágil	Individualismo y vacío de conciencia social	Carencia de autonomía y abuso del espíritu de cuerpo
RECURSOS	Prioriza la manipulación emocional	Agresividad y silencio	Comunicación asertiva

⁷⁴ Elaboración y diseño del autor de la tesis

Anexo 5:

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE LA TEORÍA DE GARDNER⁷⁵

INTELIGENCIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Inteligencia lingüística	Describe la capacidad de percibir o producir lenguaje hablado o escrito	Poetas, abogados y periodistas.
Inteligencia lógica/matemática	Incluye el uso y la apreciación numérica, causal, abstracta, o las relaciones lógicas.	Matemáticos, científicos e ingenieros.
Inteligencia espacial	Describe la capacidad de percibir información visual o espacial (en gran escala o más local), transformar y modificar esta información, además de crear imágenes visuales incluso sin referencias a un estímulo físico original.	Arte visual, el dibujo mecánico y la navegación.
Inteligencia musical	Se refiere a la capacidad de crear, comunicar y comprender significados obtenidos del sonido.	Músicos, mecánicos automotrices y cardiólogos.
Inteligencia corporal/cinestésica	Incluye controlar todo o parte del propio cuerpo para solucionar problemas o productos de moda.	El atletismo, la danza y la caminata.
Inteligencia interpersonal	Incluye la capacidad de reconocer y hacer distinciones entre los sentimientos, las creencias y las intenciones de otras personas.	Líderes mundiales como Martin Luther King, Gandi, etc.
Inteligencia intrapersonal	Permite a las personas formarse un modelo mental de sí mismas y aprovecharlo para tomar decisiones sobre cursos de acción viables.	Entre estos ejes está la capacidad para distinguir los sentimientos propios y prever reacciones a cursos de acción futuros.
Inteligencia naturalista	Incluye la capacidad de comprender y trabajar en forma efectiva en el mundo natural.	Biólogos, zoólogos y los naturalistas.

⁷⁵ Mike Anderson, *Desarrollo de la Inteligencia – Estudios Sobre Psicología del Desarrollo*, Oxford University Press, 1999 (Alfaomega Grupo Editor para Oxford University Press México, 2001), Capítulo 6, pp 168.

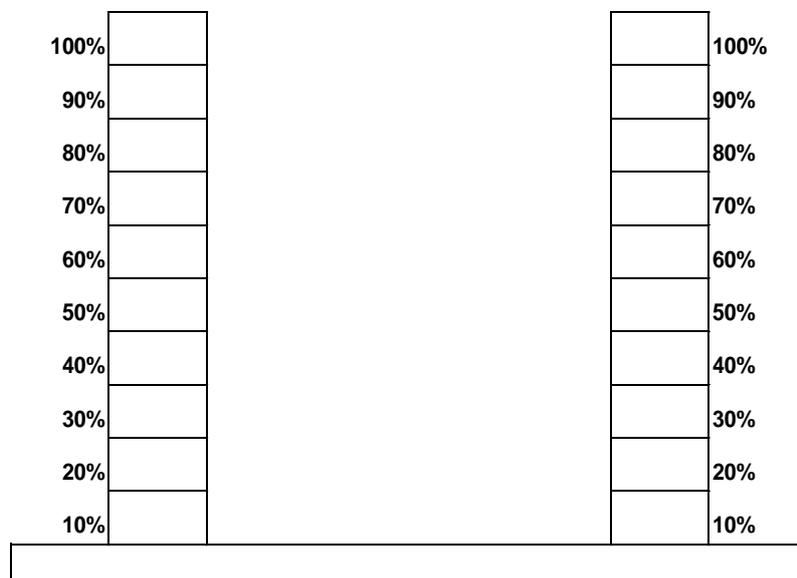
Anexo 6:

**TORRES DE SERVICIO
(EVALUACIÓN DE CLIENTE EXTERNO)**

TORRES DE SERVICIO AL CLIENTE

BENEFICIO ESPERADO

BENEFICIO PERCIBIDO



CAUSAS DE LA ASIMETRIA ENTRE LAS DOS TORRES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Anexo 7:

ARTÍCULO DE SERVICIO AL CLIENTE

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE SERVICIO AL CLIENTE⁷⁶

La teoría y la práctica del Servicio al Cliente se apoyan en tres pilares básicos: *FILOSOFÍA O ESTRATEGIA DE SERVICIO, SISTEMAS AMABLES Y GENTE ENTUSIASTA*. Se podría decir que estos tres elementos constituyen el motor de toda maquinaria dedicada a la fabricación de servicios. La dinámica con la cual se desarrolla el servicio al cliente en todas las organizaciones permite afirmar que los "productos" fabricados por esta maquinaria están bajo la supervisión constante de los receptores de estos insumos: los clientes.

Esta auditoría permanente que los clientes ejercen sobre la fabricación de servicios relaciona directa e indirectamente los resultados alcanzados con la efectividad en el accionar de los tres pilares antes mencionados.

En el caso del primer pilar, *Filosofía o Estrategia del Servicio*, se observa falta de consistencia en este aspecto cuando no se ejecutan cambios organizacionales que respondan a las necesidades, deseos y exigencias de los clientes a pesar de que estos últimos presenten persistentemente sus quejas y reclamos sobre problemas puntuales de servicio. En nuestro país, un ejemplo típico de este error en el servicio se encuentra en los almacenes de venta de electrodomésticos cuyas entregas en ventas se realizan en función de sus límites empresariales (logística, infraestructura, personal y otros) y no en base de los requerimientos de los clientes; en otras palabras, los electrodomésticos son entregados cuando y cómo ellos quieran o puedan hacerlo. Obviamente, las quejas de los clientes son incontables, sin embargo la famosa pirámide de la ignorancia hace su aparición y solamente el 4% de las quejas y reclamos presentados llega a oídos de la alta gerencia. Esto sucede cuando la estrategia gerencial apunta prioritariamente al volumen de ventas antes que a la satisfacción de clientes y de esta manera se privilegia el corto plazo y se compromete el mercado potencial futuro.

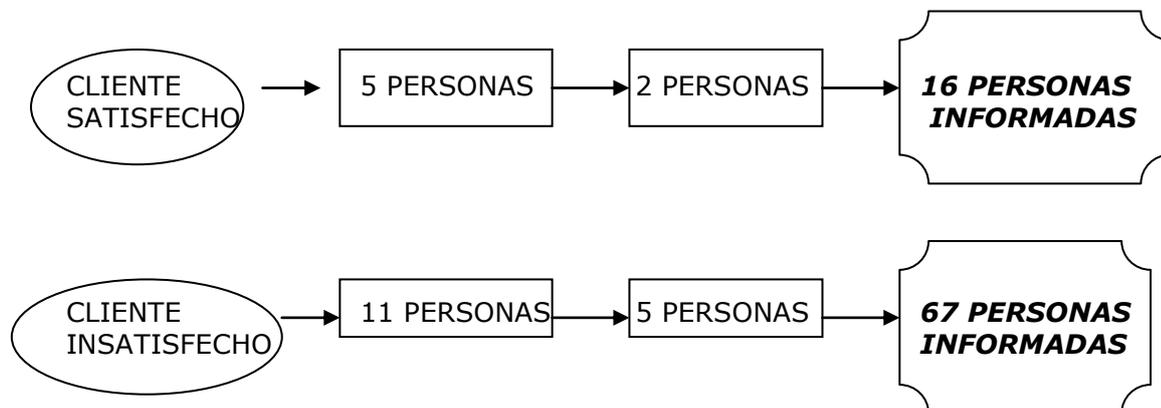
En cuanto al segundo pilar del servicio al cliente, *Sistemas Amables*, los clientes estamos expuestos a sistemas no precisamente amables todo el tiempo y nos lleva a pensar que quienes los diseñan no toman en cuenta en ningún momento la comodidad, la seguridad, la tranquilidad entre otros "intangibles" del servicio. Ejemplos de este pecado se encuentran por doquier: cobros indebidos de las empresas de telefonía celular; falta de puntualidad en empresas como aerolíneas, salas de cine, consultorios médicos y otros; incomodidad en áreas de espera; trámites excesivos como en las empresas de seguros médicos. Todas estas fallas de los sistemas responden, en gran medida, a la llamada sobre-administración empresarial. Sería oportuno preguntarse hasta qué punto estos horrores de servicio provocan la fuga de clientes hacia otras empresas o cuál es la pérdida para una empresa cuando un cliente elige otra opción en el mercado. Algunos especialistas sugieren la siguiente ecuación:

$$\text{CLIENTE PERDIDO} = \text{CONSUMO ANUAL DE ESE CLIENTE} \times 20^{77}$$

⁷⁶ Artículo redactado por Santiago Castro como objeto de análisis en el desarrollo de actividades de capacitación (Quito, 2006).

⁷⁷ Promedio de número de años de permanencia de un cliente en una empresa

El tercer pilar, *Gente Entusiasmada*, parece ser el más crítico para los niveles de gerencia y supervisión así como para los clientes ya que las personas de atención al cliente se constituyen en la parte más sensorial de las organizaciones. En este sentido, algunos de los factores que afectan a la "gente entusiasmada" son: pobres procesos de reclutamiento, ausencia de capacitación, carencia de procesos de inducción, baja remuneración para el personal de servicio al cliente, objetivos centrados en volumen de clientes antes que en calidad de atención, falta de motivación "humana" al personal, entre otros. Es pertinente aquella aseveración que los especialistas norteamericanos presentan según la cual el 85% del valor de los activos de las empresas reposa en las destrezas y actitudes del personal. La importancia de este pilar del servicio sería aún muy importante sin que el porcentaje antes mencionado llegue a un valor tan alto. Bastaría tener en cuenta las cifras que obtiene el personal de atención por el tan conocido efecto multiplicador, que propone:



En conclusión, los tres pilares del servicio al cliente son los elementos que logran que el motor del servicio se encuentre en estado de acción o simplemente adopte un estado vegetativo. Cabe recordar un principio añejo de marketing que proponía que la empresa grande se comía a la empresa pequeña mientras que en la actualidad podríamos declarar que la empresa rápida se come a la empresa lenta. La pregunta de rigor es: ¿CUÁNDO VAN A REACCIONAR LAS EMPRESAS QUE ESTÁN EN PELIGRO DE SER DEVORADAS POR SU PROPIA LENTITUD?

Anexo 8:

MODELO DE INFORME A PARTIR DEL TRIÁNGULO DE SERVICIO⁷⁸

Evaluación de los tres ejes

La evaluación de estos tres ejes se ha realizado formando tres subgrupos del grupo total de participantes, quienes luego de analizar un artículo sobre esta teoría proceden a autoevaluar cada uno de los ejes.

EJES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	SUMATORIA	PROMEDIOS
FILOSOFÍA	7	8	5	20	7
SISTEMAS	6	7	6	19	6
GENTE	5	8	8	21	7
SUMATORIA	18	23	19	60	20
PROMEDIOS	6	8	6	20	7

3. Detalle de las evaluaciones.-

Grupo No. 1: Este grupo calificó con (7) la filosofía argumentando que en la empresa se encuentran confrontadas las necesidades del cliente con el volumen de clientes; en otras palabras, se da mayor importancia a las cifras antes que a las verdaderas necesidades del cliente. Además, se mencionó las bondades teóricas de las estrategias de la empresa pero de cierta falta de correspondencia práctica con los clientes. En cuanto a los sistemas, éstos fueron calificados con (6), debido principalmente a la falta de definición de algunos de ellos. Finalmente, la gente recibió una calificación de (5), debido a ciertas fallas en la administración de remuneraciones, bonificaciones, motivación, brindar importancia al personal y ciertos detalles como la comida.

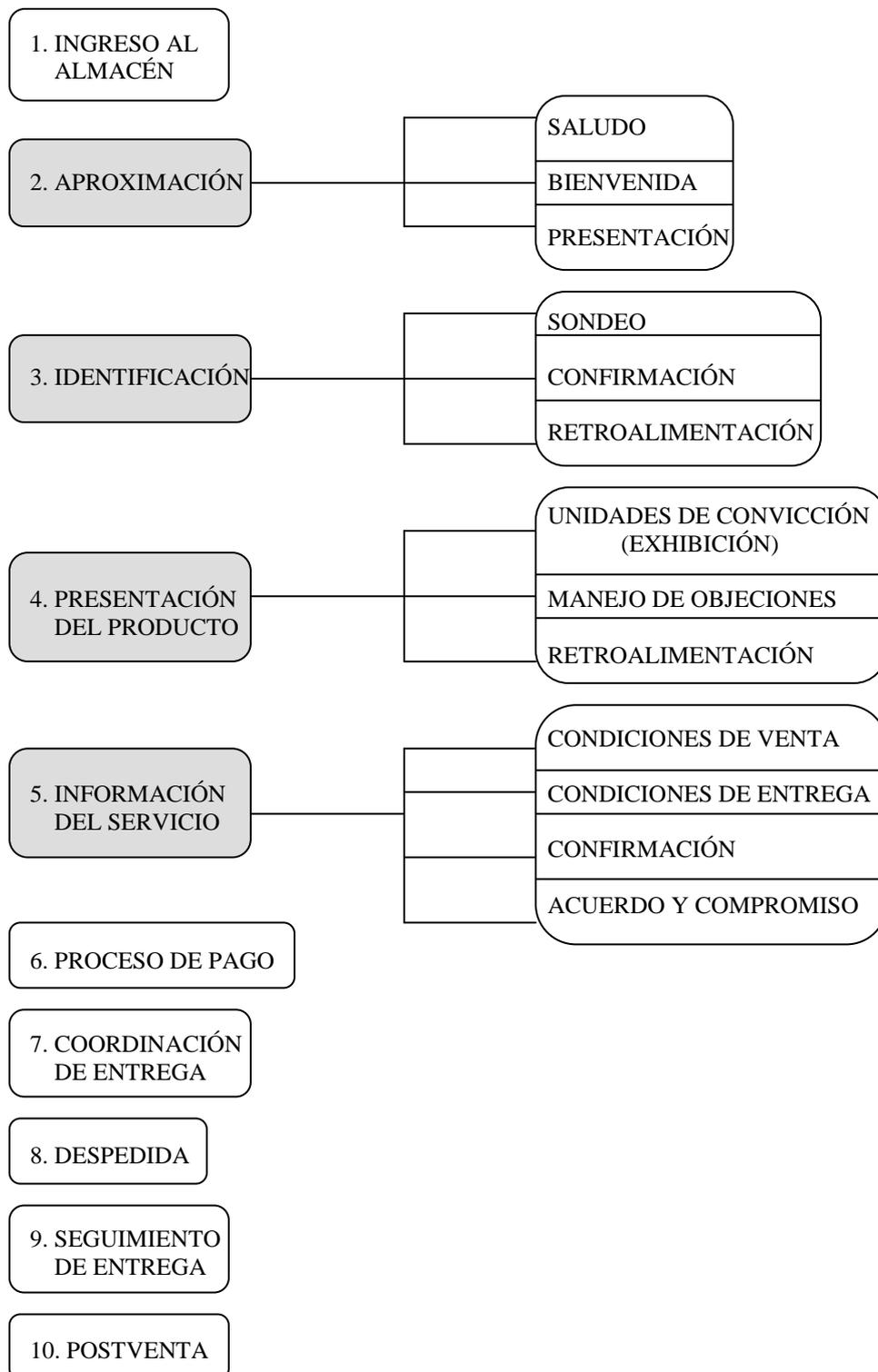
Grupo No. 2: Este grupo otorgó un (8) a la filosofía, basados en la programación e implementación de un nuevo sistema; sin embargo, falta la simetría entre el decir versus el hacer. En lo referido a los sistemas, el valor asignado fue (7) y, según este grupo, los vacíos se presentan en la falta de personal, exceso de trámites, falta de agilidad, lentitud en provisión de caja chica, incomodidad del cliente. Complementariamente, el eje gente recibió un valor de (8), la fortaleza se encuentra en la capacitación permanente y las debilidades se ubican en reclutamiento, motivación, información sobre cambios, planificación con el personal de línea, planificación e información sobre capacitación o reuniones, equidad, orden y respaldo al personal.

Grupo No. 3: Este grupo asignó un (5) a la estrategia debido a que considera que la estrategia funciona a medias y que las soluciones deben ser permanentes, se debe vincular las metas de ventas con las metas de servicio y promover que todos somos parte de la solución. En los sistemas se otorgó un (6) por la burocracia. Así, se hace necesaria una auditoría de procesos en busca de ahorro de tiempos y dinero de manera efectiva. El eje gente recibió un (8) donde nuevamente la capacitación es la fortaleza; no obstante, se señala debilidad en el nexo motivación-compromiso y en el fortalecimiento horizontal y vertical de la responsabilidad de motivarnos.

⁷⁸ Elaboración y diseño del autor de la tesis

Anexo 9:

MODELO DE FLUJO DE MOMENTOS DE VERDAD ALMACÉN DE VENTA DE PRODUCTOS VARIADOS⁷⁹



⁷⁹ Elaboración y diseño del autor de la tesis (los momentos críticos de verdad han sido sombreados)

Anexo 10:

EVALUACIÓN DEL FLUJODE MOMENTOS DE VERDAD⁸⁰

Esta actividad busca obtener una autoevaluación en cuanto a cómo se están administrando los momentos de verdad de nuestra actividad actualmente. Analice detenidamente cada momento de verdad y cuáles son los factores que determinan debilidad o fortaleza en su manejo.

Momento de verdad	Debilidad	Fortaleza
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		

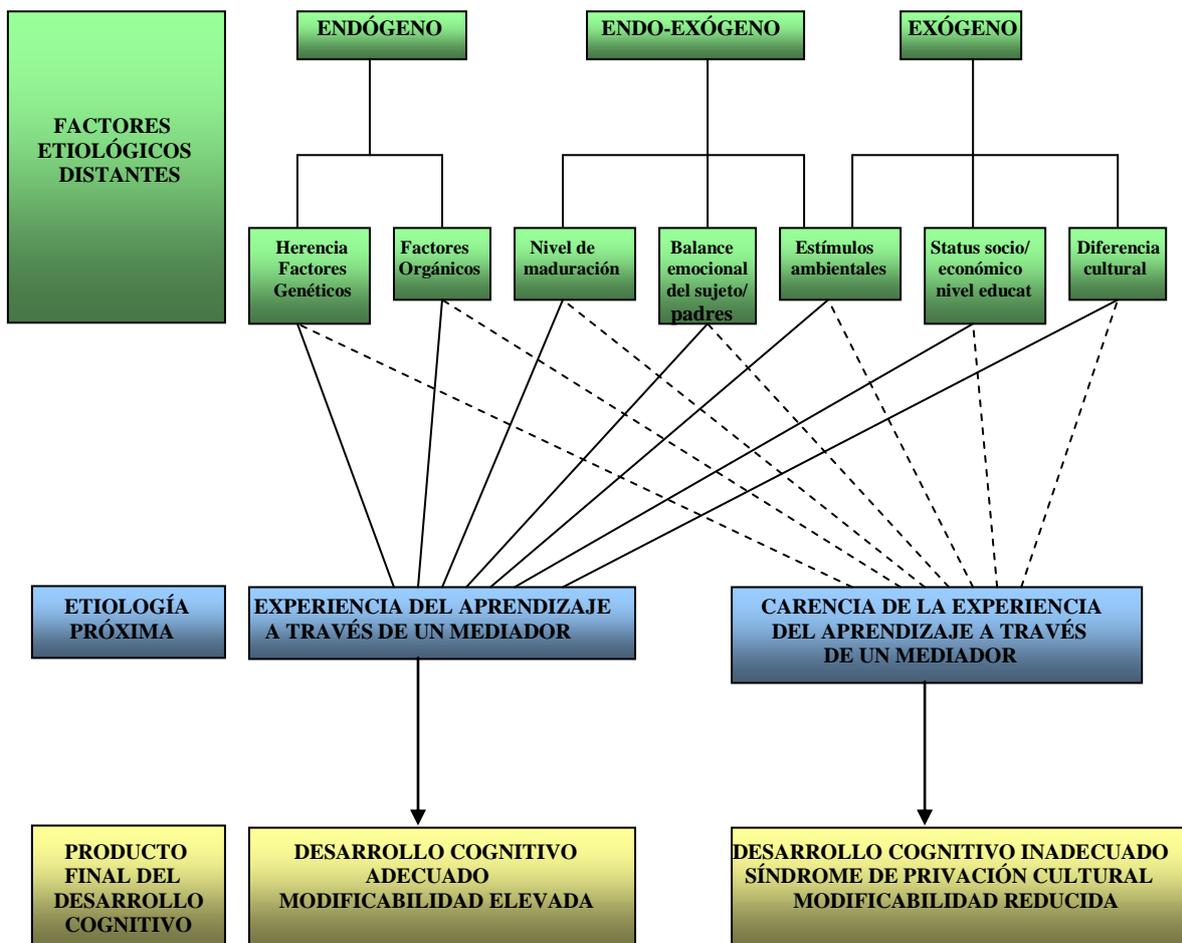
A continuación detalle los factores que determinan la debilidad o fortaleza de cada momento de verdad.

Momento de verdad	Factores que influyen:
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	

⁸⁰ Elaboración y diseño del autor de la tesis

Anexo 11:

**ETIOLOGÍAS DISTANTES Y PRÓXIMAS DEL
DESARROLLO COGNITIVO DIFERENCIAL
(TOMADO DE LORENZO TÉBAR BELMONTE)⁸¹**



⁸¹ Lorenzo Tébar Belmonte, *El Perfil del profesor Mediador*, Aula XXI/ Santillana, 2003, Madrid, España (impreso en Ecuador) pp. 34.

Anexo 12:

**CAMBIO PEDAGÓGICO:
DEL APRENDIZAJE TRADICIONAL AL APRENDIZAJE MEDIADO
(TOMADO DE LORENZO TÉBAR BELMONTE)⁸²**

<i>PARÁMETRO</i>	<i>APRENDIZAJE TRADICIONAL</i>	<i>APRENDIZAJE MEDIADO</i>
1. PRINCIPIOS	Conducta, repetitivo.	Cognitivista-neopiagetiano (Piaget, Vigotsky, Ausubel, Feuerstein) Constructivista.
2. OBJETIVO	Aprender, conocer, saber.	Aprender a aprender, a pensar, a convivir, a hacer, a ser. Adquirir competencias.
3. MÉTODO	Activo, deductivo, expositivo.	Inductivo, deductivo, participativo. Resolución de problemas. Investigador, científico.
4. CENTRADO EN	Contenidos y programas	Necesidades del educando. Procesos, estilo cognitivo. Desarrollo potencial. Atención a la diversidad.
5. APRENDIZAJE	Memorístico, conocimientos, datos.	Construcción del conocimiento. Descubrir relaciones, técnicas, estrategias. Reestructuración de esquemas. Aprendizaje significativo.
6. PROFESOR	Programa, enseña, explica, evalúa.	Mediador: orienta, guía, motiva, organiza procesos, eficaz, adapta niveles a necesidades concretas. Estimula, potencia, analiza errores. Generaliza y aplica aprendizajes. Realiza diagnóstico y pronóstico.
7. ALUMNO	Receptor, pasivo, almacena datos.	Protagonista, implicado. Motivado, elabora, construye.
8. CONTENIDOS	Programa, currículo.	Conceptos, procedimientos, actitudes. Capacidades y estructuras mentales. Vivencias de valores, cultura. Crítico, tiene criterios propios.
9. TÉCNICAS	Verbales, técnicas de estudio, exámenes.	Procesos, autodescubrimiento, preguntas. Elevar niveles: complejidad-abstracción. Conflicto cognitivo, estrategias. Esquemas mentales, abstracción. Uso de métodos técnicos, ordenador.
10. TRABAJO	Grupal, personal.	Personal, grupal. Cooperativo.
11. LUGAR	Sala de aula, fuera de aula.	Aula, pequeño grupo personal, tutoría.
12. TIEMPO	Horario lectivo.	Lectivo, ocasional. Momentos especiales de mediación.

⁸² Lorenzo Tébar Belmonte, *El Perfil del profesor Mediador*, Aula XXI/ Santillana, 2003, Madrid, España (impreso en Ecuador) pp. 131.

Anexo 13:

EJES DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE⁸³

<i>EJE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>NÚMERO DE HORAS</i>	<i>COSTO APROXIMADO POR HORA</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
Relaciones Humanas y desarrollo personal	En el primer bimestre del año	16 horas	US\$ 50,00	US\$ 800,00
Servicio al cliente	A los dos meses del primer módulo	16 horas	US\$ 50,00	US\$ 800,00
Comunicación y liderazgo	A los dos meses del segundo módulo	16 horas	US\$ 50,00	US\$ 800,00
Trabajo en equipo y destrezas para la solución de problemas	A los dos meses del tercer módulo	16 horas	US\$ 50,00	US\$ 800,00
TOTALES	4 MÓDULOS	64 HORAS	US\$ 50,00	US\$ 3.200,00

Nota: El presente plan de trabajo ha sido diseñado a partir de un solo grupo entrenado, tomando un costo promedio del mercado de US\$ 50,00 (cincuenta dólares).

⁸³ Elaboración y diseño del autor de la tesis

BIBLIOGRAFÍA.-

- ☞ AAVV, *Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación*, al cuidado de Antoni J. Colom, 1ra edición, septiembre de 1997, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España (2da edición ampliada y actualizada, 2002), pp. 417.
- ☞ AAVV, *Liderazgo*, al cuidado de la Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston, 1990 (Ediciones Deusto, 1999, Barcelona, España) 1ra edición, Editorial Planeta Colombiana S.A., sf, pp. 250.
- ☞ ANDERSON, Mike, *Desarrollo de la Inteligencia – Estudios Sobre Psicología del Desarrollo*, Oxford University Press, 1999 (Alfaomega Grupo Editor para Oxford University Press México, 2001), pp. 400.
- ☞ CABODEVILLA, José María, *Feria de Utopías – Estudio Sobre la Felicidad Humana*, Biblioteca de Autores Cristianos, de La Editorial Católica, S.A., Madrid, España, 1974, pp. 292.
- ☞ CABODEVILLA, José María, *Palabras Son Amores*, Biblioteca De Autores Cristianos, de La Editorial Católica, S.A., Madrid, España, 1980, pp. 339.
- ☞ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editora Campus, Ltda., Brasil, 1999, (Mc Graw-Hill, 2002, Bogotá Colombia), Impresión de abril de 2005, Bogotá, Colombia, pp. VII, 17-475,
- ☞ COMTE-SPONVILLE, André, *El Capitalismo, ¿Es Moral?.*, Éditions ALBIN MICHEL, 2004, (1ra edición, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2004) Barcelona, España, pp. 258.
- ☞ ECO, Humberto, *Cómo se Hace una Tesis*, (Tascabili Bompiani, 1977), Editorial Gedisa S.A., 6ta reimpresión enero de 2005, Barcelona, España, pp. VII-233.
- ☞ FROMM, Erich, *El Arte de Amar*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1959, Barcelona, España, pp. IV-128.
- ☞ GLADWELL, Malcolm, *Inteligencia Intuitiva - ¿Por Qué Sabemos la Verdad en Dos Segundos?*, 1ra edición., Distribuidores y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A., 2005 (1ra reimpresión, abril de 2006), Bogotá, Colombia, pp. 293.

- ☞ IMAI, Masaaki, *KAIZEN, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*, (1ra edición, 1989, Compañía Editorial Continental), Décima novena reimpresión, Grupo Patria Cultural, 2006, México, pp. 301.
- ☞ SABATO, Ernesto, *La Resistencia*, Editorial Seix Barral, S.A., 2005, Barcelona, España (Tercera edición enero de 2005), pp. 123.
- ☞ SAVATER, Fernando, *El Valor de Elegir*, 1ra edición., Editorial Ariel, Barcelona, España, 2003 (1ra reimpresión, Editorial Planeta Colombiana S.A., octubre de 2003), pp. 187.
- ☞ TÉBAR BELMONTE, Lorenzo, *El Perfil del profesor Mediador*, Aula XXI/Santillana, 2003, Madrid, España (impreso en Ecuador) pp. 391.
- ☞ ZUBIRÍA SAMPER, Julián de, *De la Escuela Nueva al Constructivismo – Un Análisis Crítico*, 1ra edición, Colección Aula Abierta, Bogotá, Colombia, 2001, (6ta reimpresión, 2006), pp. 238.
- ☞ ZUBIRÍA SAMPER, Miguel de, *Teoría de las Seis Lecturas – Mecanismos del aprendizaje semántico (Tomo I)*,. 1ra edición, Fundación Alberto Merani (1996), Bogotá, Colombia (8va reimpresión, 2005), pp. 251.

Sitios web.-

www.gestiopolis.com

El movimiento de las 5S

calbarrobagestiopolis.com

www.monografias.com

Fidelización de clientes

www.yturalde.com