

Las organizaciones que escuchan: La queja del cliente como oportunidad de añadir valor.

Listening Organizations: The customer complaint as an opportunity to add value.

Es factible afirmar que la dinámica evolutiva que caracteriza la transformación de la superestructura de la sociedad y por ende, de la sociedad misma, está constituida por una compleja red de interrelaciones en las que el avance en el desarrollo de la ciencia y las tecnologías de información y comunicación, han jugado un rol preponderante Drucker (2002).

De la misma manera, resulta indiscutible que la velocidad con la que se producen dichas transformaciones tiende a hacerse mucho mayor con el devenir ya no de los años; sino de los días; proceso que es influido fundamentalmente, entre otros factores, por las actualizaciones de las tecnologías de procesamiento de la información y las telecomunicaciones, es decir, por la sociedad de la información en cuyos cimientos nos encontramos; cuya consecuencia, es una sociedad cada vez más conciente de la realidad y de la problemática de su entorno, con valores, creencias y patrones culturales en constante evolución, más educada y exigente que, a la par de los cambios en la superestructura mencionados anteriormente, agregan importantes contingentes de incertidumbre al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones empresariales en la actualidad.

Como resultado de lo anterior, las organizaciones han de competir por el presupuesto de consumidores más educados en general, con mayores niveles de conciencia del poder que les confiere el proceso de decisión de compra, del valor del dinero y por ende, mucho más exigentes en cuanto de lo que esperan recibir en su relación de intercambio en el mercado.

Simultáneamente y a los fines de adaptarse a las transformaciones del entorno, el desarrollo epistemológico de las ciencias gerenciales, y en general de la ciencia y la tecnología aplicada a los procesos productivos, han contribuido en la generación de nuevos estándares de eficiencia y productividad.

Como consecuencia, la operación de las organizaciones discurre en un entorno caracterizado por una fuerte competencia y mayor velocidad en la obsolescencia de los productos; razón por la cual, se enfrentan a una reducción significativa de los tiempos de los ciclos de vida de los productos, lo que exige superar los estándares de productividad siendo aún más competitivos, generando fuertes presiones de índole financiera.

En tal contexto, se requiere la concepción de estrategias de mercadotecnia que permitan el establecimiento de elementos claramente diferenciadores de los productos, allende la calidad y los beneficios derivados de su uso.

Lo anterior coincide con los postulados de Schmitt (1999) cuando afirma que en el contexto actual, el mercadeo de experiencias surge en contraposición al mercadeo tradicional, para sustituirle como un elemento esencial que va más allá de los valores funcionales del producto, puesto que se parte del principio de que el individuo en lugar de tomar decisiones de compra racionales, también es influido por factores propios de la psique, tales como factores relacionales y emotivos.

En tales circunstancias, los valores de la organización con respecto de la orientación al cliente en términos de una oferta de productos y servicios personalizados, asumen una importancia vital.

De acuerdo con Horovitz (2007), básicamente existen tres formas de diferenciarse: Una, es la innovación (hacer lo que nadie más hace); otra es la marca (en virtud de sus

características, su valor, su personalidad, entre otros) y la última, es la diferenciación a través del servicio.

De las diferentes estrategias de diferenciación propuestas por Horowitz, se tomará la última; es decir, la diferenciación por servicio, en virtud de su pertinencia con los objetivos del desarrollo del presente escrito.

Según este autor, aunque la estrategia de diferenciación podría resultar costosa con su consecuente impacto en el precio, el ideal consiste en encontrar las formas de hacer las cosas mejor; pero que el costo resultante sea menor, de ésta forma se minimiza el impacto sobre el precio.

En este punto, es conveniente citar a Berry (2002), pues según afirma, tal y como discurre el ambiente de los negocios en la actualidad, una buena calidad de servicio ya no resulta válida como fundamento de la estrategia de diferenciación, puesto que los mercados exigen un nuevo y más avanzado nivel, el cual denomina la *excelencia en el servicio*.

No obstante, es de vital importancia; antes de continuar el análisis, el establecimiento de un marco de referencia conceptual a partir del cuál, se discierne sobre las distintas variables que constituyen el servicio.

Del Servicio.

Según lo define el Diccionario de la Real Academia Española (2001), en su acepción económica, el servicio es una prestación humana que satisface alguna necesidad social distinta de la producción de bienes materiales.

Otros autores coinciden al afirmar que el servicio es el conjunto de actividades humanas que buscan responder a las necesidades de un cliente, que no representan posesión.

Sin embargo, para Lovelock(1997), el servicio es un conjunto de procesos que se circunscriben a un conjunto de cuatro variables que implican: el procesamiento de personas; ocurre cuando los clientes buscan algún servicio en el cual, se solicita que se ejecuten acciones tangibles en torno a su persona; el procesamiento de posesiones que ocurre cuando los clientes solicitan que se ejecuten acciones tangibles relacionadas con sus posesiones; el procesamiento de estímulos, que consiste en un conjunto de acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes; y por último, el procesamiento de información que consiste en un conjunto de acciones intangibles sobre las posesiones o activos intangibles de los clientes.

De acuerdo con lo anterior, se partirá de la premisa de que el servicio, no es más que el conjunto de actividades desarrolladas en la cadena de valor de la organización, cuyo objeto fundamental es la satisfacción de las necesidades de los clientes, que no representan posesión y que por ende, en su esencia resulta intangible; independientemente de que para su entrega, se requiera la ejecución de acciones tangibles.

Tomando en consideración las afirmaciones de Schmitt y Horowitz previamente citadas, en el contexto característico de los mercados actuales, la mejor estrategia resulta en centrarse en el cliente a través de la innovación en el servicio que agregue valor a la relación con el cliente, estableciendo lazos racionales y emotivos a largo plazo con la marca, el bien o el servicio prestados.

Lo anterior implica que una estrategia centrada en servicios, otorga un rol fundamental a la calidad del servicio prestado.

De la calidad del servicio.

Según se cita en Estrategia Magazine (2008), la calidad del servicio la define quien recibe el servicio y no quien lo produce.

Desde esta perspectiva, el cliente no sólo tiene el poder otorgado por el proceso de decisión de compra; sino que a su vez, se constituye en el sujeto evaluador del nivel de calidad otorgado por quien presta el servicio, en este sentido, la comprensión de cómo ocurre el proceso de la percepción en el cliente; los marcos de referencia y los patrones de organización e interpretación de la realidad; resultan de especial importancia. Es precisamente por esta razón, que en párrafos subsiguientes se analizará éste tema.

Tal y como lo expresa la publicación citada, la calidad del servicio definida desde el punto de vista del consumidor, consiste en la relación existente entre la percepción del servicio que se recibe y las expectativas que el cliente, consumidor o usuario, se había formado con respecto de éste; siendo la expectativa lo que se espera ver, recibir o que suceda; mientras que la percepción, es la interpretación de la realidad del servicio recibido que hace el cliente.

Si se toma en consideración la complejidad del individuo como ser biopsicosocial, es posible afirmar que en este proceso ejerce influencia a su vez, una compleja red de interrelaciones entre la experiencia, formación, valores, creencias, cultura, patrones de pensamiento, las formas de comunicación interna y con los demás, la imagen de sí mismo y la fisiología, entre otros, que forman parte del marco de referencia del individuo.

Cabe destacar que con respecto de la calidad del servicio, podrían ocurrir al menos tres eventos: La percepción es inferior a la expectativa –lo que representa que hay insatisfacción- percepción igual a la expectativa y percepción superior a la expectativa, que a la postre, representa el estado ideal.

De acuerdo con lo previamente expresado, es posible inferir que para que exista calidad de servicio, es imprescindible que de forma constante las expectativas del cliente sean superadas; de manera tal que exista satisfacción plena con el servicio recibido.

En este orden de ideas, Lefcovich postula cuatro factores fundamentales del servicio:

- Factores de satisfacción en referencia al producto, se encuentran relacionados con las características que son propias e inherentes al producto como tal, bien sean estos el diseño, sus atributos, su proceso de producción, controles de calidad, su inocuidad con el medio ambiente, la relación precio – valor, entre otros.
- Los factores relativos a las actividades de ventas, implican desde los aspectos relacionados con la comunicación, hasta las actitudes proyectadas de la fuerza de ventas e intermediarios hacia los consumidores.
- Factores relacionados con los servicios postventa, que hacen referencia al manejo de las quejas, garantías, repuestos, servicio, sistemas de retroalimentación, capacidad y tiempo de respuesta, entre otros.
- Los factores relativos a la cultura empresarial. Resulta un aspecto cuya consideración es de importancia si se parte de la premisa de la excelencia en la calidad del servicio al cliente, puesto que la cultura empresarial es parte del código de ética de la organización y éste a su vez, ejerce funciones rectoras en términos de toma de decisiones estratégicas y tácticas en la organización, Fiorino¹ (2008). Los factores de satisfacción del cliente con respecto a la cultura empresarial, hacen referencia a las creencias, principios y

¹ Fiorino, Martín: Conferencia magistral en la cátedra de Etica y Filosofía Gerencial en el Doctorado en Ciencias de la Gerencia de la Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacín” en enero de 2008.

valores de la organización, así como los símbolos y sistemas tangibles e intangibles que la misma utilice para transmitir dichos valores a sus colaboradores, Lefcovich.

Los actores del servicio.

Es factible que en esencia, cuando se realiza una primera aproximación a la idea de los actores del servicio, tienda a concebirse como un conjunto de interacciones que se produce entre dos partes, quien ofrece el servicio y quien recibe el servicio.

No obstante, según lo afirma Londoño (2007), en el servicio intervienen tres actores: quien ofrece el servicio, quien recibe el servicio y el servicio como tal.

Ahora bien, al realizar un proceso de análisis en mayor profundidad, es factible afirmar que dicha concepción resulta en algún sentido, simplificadora.

Visto como un todo, los actores que intervienen en el servicio son más de tres, puesto que quien ofrece el servicio, ha de contar con el respaldo de una red de procesos; una cadena de valor, cuya acción conjunta permite la producción del servicio.

Si se parte de la premisa de que el ser humano es una entidad biopsicosocial sumamente compleja, se infiere entonces el nivel de complejidad en el proceso de producción, oferta, entrega y percepción del servicio, puesto que tanto el cliente como quien ejecuta la oferta y entrega del servicio, se encuentran en estado de dependencia de sus marcos de referencia de interpretación de la realidad.

Por una parte, allende el estado del individuo y sus marcos referenciales, según Berry (2002), el prestador del servicio se encuentra sometido a constantes presiones y circunstancias estresantes inherentes a su actividad, lo que puede producir fatiga y hasta desánimo. De la misma manera, las condiciones circundantes al cliente, si bien en un contexto muy diferente, no dejan de tener cierta similitud, motivo por el cual, el logro de la excelencia en servicio, requiere de la concepción de una estrategia centrada en el cliente y fundamentada en el servicio.

Las Estrategias de Servicio.

De acuerdo con Crawford y Mathews (2002) los consumidores esperan de su relación con las organizaciones, un tratamiento característico fundamentado en la honestidad, el respeto y la confianza, como requisito incondicional para el otorgamiento de la fidelidad de consumo.

En función de lo anterior, a los fines de tener éxito, ganar participación del mercado o simplemente para mantenerse en el tiempo, la estrategia de la organización ha de estar centrada en el cliente, con miras al desarrollo de estrategias de servicio de mayor valor para el este.

Lo anterior concuerda con la postura de Cutler (2006) al mencionar la estrategia de la organización centrada en el cliente, como uno de los cinco factores clave para el éxito empresarial, conjuntamente con formación de equipos de trabajo de alto desempeño, enfocarse en las competencias clave de la organización, integrar a los colaboradores en el diseño de estrategias para ganar y por último, establecer un sistema de valores en la organización.

Por otra parte, Berry (2002), afirma que un buen servicio no es suficiente como estrategia de diferenciación para la construcción de relaciones sólidas con los clientes, para competir sobre la base del valor sin competir en precios, inspirar a los empleados para mejorar en su trabajo y en su vida personal; ni basta para producir buenos resultados financieros.

Tal y como se hizo mención en los párrafos que preceden, la propuesta del autor, se basa en la exigencia de parte del mercado de un nuevo nivel en servicio, creando nuevos estándares de excelencia; es decir, la excelencia en servicio.

A los fines de implementar una estrategia basada en la excelencia en el servicio, el modelo de Berry, está constituido por los siguientes elementos estructurales:

- Cultivar el liderazgo en servicio.

Parte del principio de que los prestadores de servicios requieren de una misión en la cuál valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromiso; de la misma manera, se requiere de un conjunto de valores, principios y creencias de la organización comprometidas con el servicio. Esto implica el desarrollo de la máxima potencialidad del *ser*, es decir, crecimiento en el plano intelectual, desarrollo de competencias técnicas, el aspecto psicológico, cultivar el cuidado de la salud y el equilibrio espiritual, de los colaboradores. Como resultado, se posibilitará la formación de equipos de alto desempeño, lo que permitirá empoderar a los colaboradores, armonizando los objetivos individuales con los objetivos de la organización.

Lo anterior en esencia, no es más que el rol del líder en función de las exigencias del entorno y la dinámica de los mercados en la actualidad.

Las afirmaciones efectuadas coinciden a plenitud con la postura asumida por Sharman (2007) con respecto de la idea de cultivar el liderazgo al afirmar que la habilidad de la organización para formar y cultivar líderes en toda la organización, es a su vez una ventaja competitiva, en virtud de que permite aumentar la participación de los empleados, mejorar la cultura organizacional, incrementar el rendimiento con su consecuente impacto en los resultados de negocio, puesto que cada uno de los colaboradores se siente y se comporta como dueño de la empresa, asumiendo el liderazgo en función de su posición, lo que permite incrementar la satisfacción del cliente, disminuir costos y mejorar las ventas.

En otro orden de ideas y; citando a Bennys y Nanus; Berry hace énfasis en la distinción entre los líderes que valoran los recursos espirituales y emocionales de los integrantes de la organización, y aquellos líderes que hacen énfasis en los recursos, como la materia prima y el capital.

Esto guarda estrecha relación con los cambios epistemológicos en el desarrollo de la filosofía y de las ciencias orientadas a la gerencia; puesto que, como se ha afirmado, se reconoce al individuo como un ente complejo biopsicosocial.

En tal sentido, asume un valor estratégico el reconocimiento por parte del líder de los valores de la organización en términos de los talentos, valores, creencias, cultura, competencias, habilidades, conocimiento, la espiritualidad –entendida esta como el estado de conciencia del individuo con respecto a la potencialidad de su ser, que le permite poner en acción el conjunto de sus capacidades, según Chacón y Valladares (2007); entre otras cualidades, en sus colaboradores.

Según estos autores, el liderazgo centrado en la Trilogía del Equilibrio (cultivo del espíritu, el cuerpo y la mente en perfecto balance), permite el desarrollo armónico y natural de las cualidades del líder, de las cuáles, según Berry, resultan imperativas a los fines de implementar una estrategia de excelencia en servicio: la visión de servicio, creer en otros, la integridad y el amor al negocio.

Por otra parte, como requisito indispensable para cultivar el liderazgo en servicio, la estrategia de servicio debe ser parte del código de ética de la organización.

Según los postulados de Fiorino (2008), el Código de Ética de la organización es un instrumento guía y rector para la toma de decisiones que comprende en su concepción básica, un elemento estratégico y de reflexión (Misión, Visión, Principios, Valores, Cultura, entre otros) y un componente de acción (Normas, Políticas, Procedimientos, entre otros).

De acuerdo con lo anterior, el componente ético del servicio con respecto de la organización, se expresa a través del código ético de la organización y se manifiesta en el compromiso del liderazgo con respecto del servicio.

Ahora bien, la estrategia adecuada para el cultivo del liderazgo centrado en el servicio requiere de promover a las personas indicadas, hacer énfasis en la participación del personal, desarrollar el factor confianza en los colaboradores, fomentar el aprendizaje y desarrollar una cultura de servicio.

De acuerdo con Sharman/(2007), los competidores pueden copiar la calidad y los productos, pueden inclusive alcanzar niveles de servicio al cliente similar a los de la organización a la que se pertenece; no obstante, lo que no puede ser copiado por ninguno de los competidores es la cultura.

En este sentido, es elemental para las organizaciones centradas en servicio de excelencia, el desarrollo de una cultura de liderazgo en servicio; puesto que es la cultura la que impulsa los estándares del comportamiento.

El autor citado, postula las cinco mejores maneras de desarrollar una cultura organizacional:

- El establecimiento de rituales, que dan forma a la cultura y la hacen especial, como por ejemplo incentivar la integración a través de un extramuros informal al aire libre un viernes en la tarde al mes; una especie de “compartir”.

- Celebraciones: Se trata de premiar a la gente cuando hace las cosas bien y celebrarlo.

Conversación, parte de la premisa de que los colaboradores se convierten en aquello de lo que hablan los líderes.

- Entrenamiento, su premisa fundamental es que si la organización acepta que el talento de su gente es lo más valioso de la organización, es lógico que se invierta en abundancia en su formación.

- Contar historias, de cómo la organización superó situaciones difíciles en algún momento, ayuda a que los ideales de la empresa cristalicen en el corazón de sus empleados.

-Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio.

Según lo afirma Gómez (2005), no es posible satisfacer a los clientes, si no se atienden sus necesidades desde su perspectiva, en este sentido, una herramienta valiosa es el Sistema de Información de Mercadeo, el cual debe incluir un modulo que permita medir los niveles de satisfacción de los clientes y en consecuencia, que permita medir los niveles de calidad del servicio entregado, en consecuencia, es menester establecer cuáles serán los indicadores de gestión que permitirán medir la calidad del servicio entregado.

Por su parte Berry, establece que a los fines de desarrollar la excelencia en el servicio, es de vital importancia a su vez, desarrollar un sistema de escucha activa del cliente, basado en diversos enfoques para captar y diseminar sistemáticamente la información sobre la calidad del servicio, de manera tal que puedan tomarse las decisiones pertinentes.

Para lograr tal propósito, pueden ser utilizadas diferentes técnicas como: encuestas, grupos focales, comprador incógnito, revisiones de servicio, juntas de clientes asesores, informes de los empleados de campo, entre otros.

- Desarrollar una estrategia de servicio.

Todas las organizaciones incluyen en su código de ética una “razón de ser” que articula a la organización, le imprime dirección y le otorga un propósito, claro y definido.

Ahora bien, a los fines de identificar una estrategia de servicio es recomendable:

- a) Determinar los atributos más importantes del servicio que, en función de las necesidades de los clientes, puedan superar sus expectativas.
- b) Determinar los atributos del servicio en los cuales son más vulnerables los competidores.
- c) Realizar un análisis FODA para determinar las capacidades actuales y potenciales de la organización.
- d) Desarrollar una estrategia de servicios que permita satisfacer las necesidades de los clientes en función de las potencialidades y capacidades de la organización, explotando las vulnerabilidades de los competidores, tomando en consideración la confiabilidad del servicio, el carácter innovador del mismo la equidad en la entrega, entre otros.

- Implementación de la estrategia.

Varios autores coinciden en afirmar que la estructura de la organización responde a la estrategia de la misma, en este sentido, es de vital importancia tomar en consideración los siguientes aspectos:

- a) Organizar la estructura de la organización de manera tal que funcionalmente, pueda darse efectivo cumplimiento a la estrategia de excelencia en servicio.
- b) Decidir si la implementación de la estrategia de excelencia en servicio se llevará a cabo a través del uso de alta tecnología; en este sentido, es de vital importancia tomar en consideración que el contacto personal, juega para el cliente, un rol preponderante.
- c) Reforzar la potencialidad de la estructura a través de competir y captar el mejor talento del mercado, desarrollar competencias en con respecto a la excelencia en la prestación del servicio, facultar a los empleados para que puedan servir, trabajar en equipo y premiar la excelencia.

La Excelencia en Servicio y el Empoderamiento de los Colaboradores.

De acuerdo con la postura de Blanchard (2004), empoderar ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de talento humano que es menester utilizar a los fines de que las organizaciones puedan mantenerse en el tiempo, con un entorno cada vez más complejo, dinámico y en algunos casos; adverso.

El tradicional modelo de gerente o líder controlador y seguidores controlados; no resulta el adecuado en función de las circunstancias actuales del mercado y de la sociedad.

Según afirma De Vrye (2005), las organizaciones deben facultar a los empleados más allá del simple manejo de las quejas.

Los empleados que han sido empoderados o facultados, se benefician a sí mismos y benefician a la organización, puesto que es en función de su sentido de pertenencia, su nivel de compromiso y de responsabilidad, que aportan sus mejores ideas para la solución de situaciones problema y su participación se traduce en el mejoramiento constante de los sistemas y procesos en su área de responsabilidad, colaboración en grupo y formación de equipos de trabajo. Esto último resulta de especial importancia puesto que, según lo afirma Cutler (2006) uno de los ingredientes más importantes para el éxito, es el equipo.

El impacto que puedan tener los colaboradores que han sido facultados puede ser muy alto; es por esta razón que Kaplan (2002) recomienda facultar a los mandos medios para que desarrollen las estrategias a implementar a los fines de gerenciar la organización en períodos de incertidumbre.

Siguiendo este orden de ideas, el facultar o empoderar a los prestadores del servicio, es un elemento clave para la implementación de una estrategia de excelencia en servicio;

más aún, empoderar a la organización, propende a la formación de equipos de alto desempeño centrados en la satisfacción del cliente que desarrollan el máximo de su potencial en aras de proporcionar las mejores ideas sobre cómo satisfacer a los clientes. Ahora bien, para implementar una estrategia de empoderamiento de los colaboradores que laboran en la organización es necesario:

- a) Compartir información sensible, inclusive, información referente a la contribución marginal de los productos o servicios, y el impacto de la prestación del servicio en la estructura de costos de la organización.
- b) Incentivar la autonomía a partir de fronteras definidas, estableciendo los rangos de decisión de los grupos facultados.
- c) Reemplazar la jerarquía por equipos de trabajo de alto desempeño.

Los aspectos tácticos de la implementación de la estrategia.

Se considerarán como aspectos tácticos, todas aquellas actividades, formas de acción y procederes, que definen la manera como se entrega el servicio al cliente.

Autores como Hernández (2006) y Novoa (2007) coinciden en que el trato con el cliente ha de recibir una atención y un cuidado muy especial, motivo por el que hacen énfasis en el respeto por el cliente, la disposición a atender y entender el requerimiento, el entusiasmo, el trato cortés y amable, la respuesta oportuna y veraz, la confiabilidad, la seguridad, la empatía; entre otros.

No obstante, es Fontanez (2006) quien postula las diez (10) reglas para la ejecución de una estrategia de excelencia en servicio al cliente:

- 1) Desarrollar el compromiso personal hacia la prestación de un servicio de calidad.
- 2) Conocer a profundidad el producto o servicio, tanto el que se presta a través de la organización; como aquellos prestados por los competidores.
- 3) Conocer a los clientes, identificarlos, personalizarlos.
- 4) Tratar a las personas con respeto y cortesía.
- 5) Nunca discutir con un cliente.
- 6) No hacer esperar a los clientes.
- 7) Entregar siempre lo que se ha prometido.
- 8) Asumir que los clientes están diciendo la verdad.
- 9) Enfocarse en establecer relaciones con los clientes a largo plazo, no en hacer ventas.
- 10) Hacer que el proceso de compra sea fácil.

El Cuestionamiento.

En este punto del análisis es conveniente cuestionar algunos elementos de la estructura sobre la que se discute en el presente escrito, ¿acaso resultan del todo desconocidos los aspectos temáticos que han sido tratados hasta ahora?, es parecer del autor que la respuesta es una negación.. ¿Son del dominio público en general -del sentido común como mínimo- las reglas de ejecución de una estrategia de servicio al cliente?, la respuesta pareciera en este caso ser afirmativa.

Entonces, ¿ qué es lo que incide en el hecho de que habiéndose desarrollado ampliamente el campo de estudio de las ciencias de la gerencia, específicamente las que tienen pertinencia con respecto del servicio al cliente, aún parecieran existir gran cantidad de organizaciones con clientes que no están plenamente satisfechos?. ¿Dónde se encuentra la brecha?

La respuesta, a juicio de quien suscribe es: “En el ser humano”.

Es menester trabajar en primera instancia al hombre – en términos del Dr. Leal² (2008)-.

Los Marcos de Referencia y El Servicio.

Tal y como se mencionó en párrafos precedentes, la interpretación de la realidad del ser humano se encuentra en relación directa con sus marcos referenciales, los cuales, a su vez, son establecidos en función de la experiencia de vida, la formación, la cultura, los valores, creencias del individuo; así como el estado del individuo, sus creencias con respecto de sí mismo, sus patrones de pensamiento, los sistemas de comunicación y el diálogo interno.

Por estado se ha de entender la condición del individuo, activado positivo, enérgico, con actitudes positivas, patrones de pensamiento positivo; o desactivado y negativo, con tendencias a la depresión, tristeza y patrones de pensamiento que circundan lo negativo. En función de lo anterior, es factible inferir la complejidad de los procesos internos del individuo que ocurren en relación a la percepción y en consecuencia, en relación a la interpretación de la realidad.

De acuerdo con Robbins (2007), los patrones de referencia interna que representan los mapas mentales de interpretación de la realidad percibida, determinan las actitudes y disposiciones del individuo con respecto de dicha realidad, lo que a su vez condiciona la respuesta a los estímulos que proceden de la misma; en consecuencia, determinan los modos, sistema y estilos de comunicación en términos de reacciones, actitudes, y por ende, del lenguaje verbal y corporal.

Estos aspectos, a los que se hace referencia en los párrafos anteriores, asumen un carácter de especial importancia, puesto que las condiciones en las que discurre la prestación del servicio resultan de especial particularidad, en virtud de la intensidad y cantidad de los estímulos que proceden precisamente de dicha realidad; no obstante, es el “estado” del individuo el que proporciona los marcos de referencia a partir de los cuáles la misma se interpreta y se responde en consecuencia.

En tal sentido, la Psiconeuroinmunolinguística es de vital importancia puesto que, es precisamente a partir de las herramientas proporcionadas por el PNL que tanto el líder que intenta implementar una estrategia de excelencia en el servicio; como el prestador del servicio en sí, estarán en capacidad de juzgar si los patrones de referencia a partir de los cuales interpretan la realidad son los adecuados a la misma, identificando si se encuentra en estados que activan o desactivan su potencialidad.

De lo anterior se deduce que para incidir en los patrones de referencia, es de vital importancia controlar los “estados” del ser, para lo cual a su vez, es menester controlar la manera cómo el individuo se comunica consigo mismo; esto es, controlando los patrones de pensamiento con respecto de sí mismo y de cómo se interpreta la realidad; así como el control de la fisiología; es decir, la respiración, tensión muscular, postura, tensión nerviosa, entre otros.

Para lograr dicho cometido, la PNL suministra un conjunto de herramientas cuya práctica le permiten al individuo, controlar sus patrones de referencia y por ende, la respuesta a la realidad.

En este sentido, Robbins recomienda la práctica de la visualización de situaciones en las que el individuo, a través de alguna acción realizada, se desempeñó en un estado de máxima activación de su potencialidad; en cualquiera de sus planos, personal, laboral, entre otros.

² Leal, Martín: Conferencia Magistral en la Cátedra de Psiconeuroinmunolinguística correspondiente al Doctorado en Ciencias Gerenciales en Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacín” en Maracaibo. Marzo 2008.

Antes de realizar dicho proceso, es conveniente identificar los patrones de percepción que inciden en mayor grado en el individuo y que destacan en sus modos de comunicación verbal y gestual; para lo cual, se establece un conjunto diferenciado de modalidades:

Visual: se expresa verbalmente en términos de “como se ve la situación”.

Auditivo: se expresa en términos de “tal situación me suena a...”

Cenestésico: se expresa en términos propios del sentido táctil tales como, “se siente, se palpa, entre otros”.

Habiendo identificado el proceso perceptivo principal, el individuo intenta representar de manera vívida la situación que le permitió el desarrollo de su máxima potencialidad modificando los aspectos relacionados con el sentido que domina su proceso perceptivo; esto es, sintiendo la temperatura, avivando los colores, modulando el volumen; entre otros.

Al ejecutar dicha acción, es de vital importancia identificar los patrones de pensamiento que influyen en el estado de la persona en el momento de la situación, la postura corporal, la respiración, tensión muscular, tensión nerviosa, lenguaje verbal, actitudes, experiencia, valores, principios, creencias y cualquier otro aspecto que haya influido en tal estado.

Posteriormente se ha de modelar dicho estado en las condiciones exactas en que se presentaron en la situación, al hacerlo, se está programando el cerebro para la activación de los patrones de pensamiento que activan el estado de máxima potencialidad reproduciendo su fisiología.

Es importante acotar que es, precisamente la práctica constante y conciente de tal ejercicio; aunado a otras herramientas del PNL, lo que permitirá al individuo, el desarrollo de las competencias necesarias para modificar sus patrones de referencia, de manera tal que su interpretación de la realidad en contextos de incertidumbre, resulten en la activación de su máxima potencialidad.

Sobre la Programación Neuro Lingüística, la Comunicación y el Servicio.

Tanto en la prestación de servicios; como en todos los órdenes, la comunicación ejerce una función esencial.

En este orden de ideas, la PNL, propone un conjunto de herramientas que al ser utilizadas de manera efectiva, contribuyen a mantener una mejor comunicación y por ende el logros de los objetivos organizacionales.

Es precisamente por esta razón, que las líneas que siguen, reflejan tres herramientas que contribuyen en el manejo de la comunicación, elemento fundamental, basados en el principio de compartir información sensible como parte del proceso de empoderamiento, al que se hizo referencia anteriormente.

Al ser utilizadas en su conjunto, este grupo de herramientas contribuyen a su vez, en el fortalecimiento de las habilidades de comunicación e interacción, en consecuencia; de las relaciones del líder para con su grupo de colaboradores y de éstos entre sí, lo que a su vez, facilita el proceso de implementación de equipos de alto desempeño. De acuerdo con Chacón, Valladares y Sánchez (2008), las herramientas de PNL que se mencionan a continuación son básicas; pero resultan efectivas para el mejoramiento de las comunicaciones.

1) El Metamodelo.

El metamodelo, a través de una serie de preguntas intenta completar la información perdida, remodelar la estructura y sacar la información específica para dar sentido a la

comunicación. Cuando se hace referencia al “metamodelo”», se hace referencia a su vez a tres elementos esenciales que lo determinan:

Las omisiones - Las generalizaciones - Las distorsiones.

Tal y como se afirmó previamente, la comunicación es fundamental en todos los ordenes. En tal sentido, estas teorías se han adaptado, con la práctica cotidiana, a la resolución de problemas relacionales de la esfera individual y social del ser humano pero también del campo laboral.

Al tomar en consideración los postulados de la PNL, se pueden aportar nuevas herramientas tanto a los líderes y sus colaboradores, como a los prestadores del servicio, de manera tal que pueda analizar, desde una perspectiva distinta, las distintas relaciones que se establecen entre sí y con los clientes.

En función de lo anterior, es de vital importancia evitar y manejar las omisiones, cuando el cliente o quien presta el servicio proporciona o recibe información, las generalizaciones, y las distorsiones en la información que se entrega o recibe.

2) Rapport.

Se constituye en la una herramienta básica y fundamental para que todo el repertorio de la PNL funcione.

Este término, que no tiene equivalente exacto en español significa, a los efectos de la PNL, que el "operador" (como se denomina muchas veces a quienes practican la PNL) va a lograr una buena sintonía con su "cliente" o con la persona con la cual está interactuando.

Para lograr esa sintonía, ese armonizar con el otro, lo que hay que hacer es "acompañar" a esa persona. En otras palabras el operador marchará al compás del cliente.

Lograr el Rapport es muy sencillo: Copie la postura, los gestos, la actitud, el estado de ánimo, las palabras que el otro repite con frecuencia, de una manera sutil de manera tal que tal acción no sea mal interpretada por el cliente.

Una vez logrado el Rapport, es importante mantenerlo. Richard Bandler dice que hacer Rapport es similar a cuando se ingresa a uno de los canales de una autopista y mantenerse en el mismo: Inicialmente, el conductor maniobra para entrar al canal y una vez allí, mientras avanza, va haciendo ligeros (a veces imperceptibles) toques al volante, para mantenerse en el canal.

3) Reencuadre.

Es una técnica que utiliza la PNL para modificar el marco de referencia, según la experiencia de vida que se tenga, es decir, aprender a ubicar el marco posible de referencia a través del recuerdo y la imaginación, con la intención de cambiar el significado de ese marco de referencia y en consecuencia también se cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas.

Dentro del proceso de entrenamiento-aprendizaje se puede aplicar la técnica del reencuadre haciendo que los colaboradores tomen conciencia de su poder transformador, pues es quien tiene todos los recursos para cambiar de actitud en una actividad determinada, en la cual presente dificultades.

Lo anterior es factible de ser logrado, a partir de un proceso en el que se resalte la importancia de la excelencia en el servicio, el provecho que tiene para la organización, para el cliente y para la sociedad, el alineamiento del mismo con las aspiraciones tanto grupales como individuales de los colaboradores, con miras de que se generen procesos de comunicación interna y de pensamientos distintos, que puedan generar estados de activación y en consecuencia, los marcos de referencia resulten adecuados a la solución

de problemas o, a las actividades que son inherentes a la prestación del servicio en sí mismo.

Las Organizaciones que Escuchan y La Queja del Cliente como Oportunidad de Mejora.

En párrafos anteriores se discernió sobre la importancia de la estrategia centrada en el cliente y en la excelencia en el servicio, se estableció la manera de definir estrategias de servicio, así como los aspectos tácticos a través de los cuáles aplicarla.

De igual forma, se estableció cómo las herramientas de PNL pueden contribuir tanto en los líderes como en sus colaboradores y los prestadores del servicio, a comprender su “estado actual” y cambiarlo por uno acorde con las circunstancias, incidiendo directamente sobre los marcos de referencia y en consecuencia, sobre el tipo y la calidad de respuesta ante los estímulos recibidos del entorno.

Este conjunto de elementos, establece a su vez un nuevo marco referencial, a través del cuál es factible reencuadrar el manejo de la queja del cliente, otorgándole su significado real.

Cuando un cliente se queja, obviamente existe un nivel de insatisfacción; una brecha entre el nivel de calidad percibido como recibido y la expectativa que el cliente se había formado con respecto del mismo.

Sin embargo, es de vital importancia comprender que la queja del cliente representa mucho más que un estado de insatisfacción, lo que implica en realidad, es que existe algún tipo de distorsión en la ejecución de los procesos en la cadena de valor cuya resultante, difiere bien sea de lo que se ha prometido, o de lo que el cliente percibe que se ha prometido.

La queja del cliente implica un llamado al liderazgo centrado en servicios, en los términos de definir el conjunto de procesos y la cadena de valor en función del “valor” esperado por el cliente. Adicionalmente, la queja del cliente significa su respeto por la organización, refleja la relación afectiva del cliente para con la misma que, en lugar de darla por terminada, le otorga una valiosa y única oportunidad de mejorar sus procesos, sus productos o sus servicios, a los fines de satisfacer no sólo al cliente que se queja; sino también para satisfacer aquellos clientes que se merecen un servicio de excelencia; pero que no han manifestado su inconformidad.

Es de vital importancia internalizar, que cuando un cliente se queja del servicio, es porque en realidad la organización le importa y la valora. En este sentido representa un símil con la actitud de un padre con respecto del comportamiento de su hijo, -guardando la debida distancia- un padre reprende a su hijo porque le importa, se preocupa por él y desea para éste una vida sin tropiezos, de igual manera, le premia cuando ha de hacerlo.

¿Y porqué ha de ser diferente la esencia con respecto de la relación de los clientes y la organización?

Cuando un cliente se queja, es porque de manera directa está informando lo que se está haciendo en forma incorrecta, escucharlo con atención resulta en el mejor camino de mejorar la cadena de valor y adaptar el servicio a las necesidades de los clientes.

De más está decir la importancia que las técnicas de PNL aplicadas a la comunicación, asumen en este aspecto y son precisamente las competencias comunicacionales, así como el Sistema de Información de Mercadeo, a través de la investigación de mercados y de la inteligencia de mercados –como herramienta de la escucha activa- que la organización puede establecer un proceso sistemático de escucha a los clientes que le permita en un sentido básico y fundamental, evaluar el servicio entregado e implementar las mejoras que fuesen necesarias, a partir de la retroalimentación recibida

tanto de los clientes, como de los colaboradores; quienes, una vez facultados y en el estado de activación y energía adecuados, estarán en capacidad de aportar las mejores ideas, las mejores soluciones, las mejores formas y métodos de satisfacer las necesidades de los clientes.

Como resultado, la organización será premiada con la lealtad del cliente, proporcionándole la oportunidad de prolongar su permanencia en el mercado, incrementar las ventas, la participación y la rentabilidad.

La Formación para el Servicio.

Cultivar el liderazgo en servicios, implica fomentar el desarrollo de las competencias necesarias en los colaboradores de forma tal que les habiliten para la prestación de servicios, este aspecto ha de ser para el líder, un elemento crucial; no sólo en los integrantes del equipo que presta o entrega el servicio, sino que la formación en calidad de servicio de excelencia han de ser incorporados como parte del plan de formación en el plan de carrera de todos los integrantes de la organización, puesto que de esta forma se activa toda la cadena de valor.

De igual manera, es recomendable incorporar en los programas de formación, las técnicas de PNL, con el fin de que los integrantes de la organización tengan la capacidad de detectar los estímulos que activan estados negativos y su consecuente cadena de patrones de pensamiento con tendencia negativa, elementos de comunicación interna y su reflejo en la fisiología; que condiciona su respuesta al medio.

Al hacerlo, se potencia la capacidad y habilidad del individuo para transformar estos “estados” y cambiarlos por estados de máxima activación del potencial, que se refleja en patrones de pensamiento, actitudes, diálogos y fisiología positiva, que le proporciona el marco de referencia más adecuado para generar mejores respuestas ante los estímulos que percibe como su realidad, como elemento esencial para allanar el camino a la distinción en función de la excelencia en servicio.

A manera de conclusión.

En aras no sólo de mantenerse en la dinámica de los mercados actuales; sino de prolongar la permanencia en el tiempo, las organizaciones requieren el desarrollo e implementación de una estrategia centrada en el cliente, orientada hacia la excelencia en el servicio.

No obstante, se requiere como requisito previo la formación de los líderes y sus colaboradores con respecto de las técnicas de PNL, de manera tal que puedan generarse los estados de máxima activación del potencial de los integrantes de la organización, lo que les permite el desarrollo de las competencias requeridas para cambiar sus “estados”, comunicarse de manera efectiva y de ésta manera, cultivar el liderazgo en servicio; esto, a través del desarrollo de una cultura de liderazgo en servicio; que se manifiesta en la praxis como un proceso sistemático de empoderamiento de los colaboradores, que les faculte para tomar decisiones integrados en equipos de alto desempeño que, a la par de un eficiente sistema de escucha activa y de la aplicación de las reglas de servicio al cliente, permitirán la excelencia en el servicio, con excelentes resultados para la organización, sus stakeholders y la sociedad en general.

Una Reflexión Final...

“Nada fracasa tanto como el éxito” Robin Sharma

Referencias Bibliográficas.

Documentos obtenidos en línea.

- **Cutler, Pierre: Five Key Atributes of Successful Companies.** Publicado el 30 de Julio de 2006. Obtenido el 20 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.sacramentoexecutive.com/mt/mt-tb.cgi/238>
- **De Vrye, Catherine: Secrets of a Successful Company.** Publicado el 03 de mayo de 2005. Obtenido el 01 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.rediff.com>
- **Fontanez, Diana: Carta de un Cliente Molesto.** Publicado en junio de 2006. Obtenido el 25 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com>
- **Fontanez, Diana: 10 Reglas para un Excelente Servicio al Cliente.** Publicado en octubre de 2006. Obtenido el 25 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com>
- **Gómez, Ignacio: La Voz del Consumidor.** Publicado en julio del 2005. Obtenido el 20 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>
- **Hernandez, Mario: ¿De Quién es el Error? Busquemos al Culpable.** Publicado en Mayo de 2006. Obtenido el 03 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>
- **Horovitz, Harold: El Servicio al Cliente como Diferenciación.** Publicado el 27 de noviembre de 2007. Obtenido el 20 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>
- **Kaplan, Sarah: Diseño de Estrategias en Momentos de Incertidumbre.** Disponible en: <http://www.universia.net.co/secciones-home/destacado/disenodeestrategiasenmomentosdeincertidumbre/brainstorming-no-gr.html> Documento bajado el 24/03/2008.
- **Lefcovich, Mauricio: Satisfacción del Consumidor:** obtenido el 15 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.monografias.com>
- **Londoño, Félix: Servicio al Cliente, ¿Un Problema de Sordera?** Publicado en febrero del 2007. Obtenido el 20 de febrero de 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- **Turner, Lyle: Lessons Learned in Business 101 Still Apply, Even in the Fast – Moving Field of Biotechnology.** Obtenido el 20 de febrero de 2008. Disponible en: <http://www.nature.com>
- **La Valle, Jhon: ¡Esos Clientes Groseros e Injustos!** Publicado el 07 de febrero de 2007. Obtenido el 15 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.transformando.info>
- **Novoa, Roberto: La Virtud de Oír y Confiar en Nuestro Cliente.** Publicado el 07 de agosto de 2007. obtenido el 15 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com>

Otros Documentos en Línea:

- **Estr@tegia Magazine: Pensando en Atender al Cliente.** Publicado en octubre del 2007. Obtenido el 15 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com>
- **Estr@tegia Magazine: En Sintonía con El Cliente.** Publicado en octubre del 2007. Obtenido el 15 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com>

- **Estr@tegia Magazine: En Sintonía con El Cliente.** Publicado en febrero del 2008. Obtenido el 15 de marzo de 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com>

Bibliografía.

- **Berry, Leonard: Un Buen Servicio Ya No Basta. Cuatro Principios del Servicio Excepcional.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Año 2002.
- **Blanchard, Ken y Otros: Empowerment. 3 Claves para Lograr que el Proceso de Facultar a los Empleados Funcione en su Empresa.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Año 2004.
- **Crawford, F. y Mathews, R: El Mito de la Excelencia.** Ediciones Urano S.A. Barcelona, España. Año 2002.
- **Drucker, Peter: Managing The Next Society.** Martin`s Press. 1ra. edición, EUA. 2002
- **Lovelock, Christopher: Mercadotecnia de Servicios.** Tercera Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. Naucapán de Juárez. Estado de México. México. Año 1997.
- **Robbins, Anthony: Poder Sin Límites.** Debols!llo. Primera Edición en esta colección, Junio de 2006. Primera reimpresión.. Bogotá. Colombia. Año 2007.
- **Sharma, Robin: Guía de la Grandeza. Nada es Mejor que Tú; Excepto Tú”.** Random House Mondadori, S.A. de C.V. México, México. Año 2007.
- **Schmitt: Bernd: Experiential Marketing.** The Free Press. New York. USA. Año 1999.