

LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE: VANGUARDIA

ORGANIZACIONAL ACTUAL

María Paulina Posada Fernández

Universidad de La Sabana

## Resumen

El presente artículo corresponde a una revisión teórica que recopila los diferentes hallazgos, teorías y paradigmas que se relacionan con el servicio al cliente. Como primera medida se hará una breve síntesis de lo que este término significa, pasando por la descripción y análisis de la cultura de servicio en las organizaciones. Se tendrá en consideración la concepción que se tiene sobre el cliente en los diversos ámbitos organizacionales, y se discutirá la pertinencia de un adecuado juicio respecto a la misma. Por último, se revisarán de una manera limitada los diversos métodos utilizados para aproximarse a los clientes, así como también las teorías más importantes que implican una aproximación al arte del servicio.

Palabras Clave: Cliente, Servicio, Cultura, Necesidades, Satisfacción.

## Abstract

This article corresponds to a theoretical review which compiles the different findings, investigations, theories and paradigms related to customer service. First of all, a brief synthesis of what customer service means will be given; taking care of describing and analyzing the service culture in the organizations. We will consider the conception of the term "client" in some of the organizational areas, and we will discuss the importance of an adequate judgment about it. Finally, the several methods used to get close to the clients will be described, as well as the most important theories that imply an approach to the art of serving clients.

Key Words: Client, Service, Culture, Needs, Satisfaction.

## LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE: VANGUARDIA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Los clientes, al igual que la estructura de la organización, son los pilares del óptimo funcionamiento de la compañía. Actualmente las empresas se encuentran encaminadas a satisfacer, en todas las dimensiones posibles, las necesidades de los mismos; y es por esto que se hace importante recopilar las principales teorías y hallazgos que soportan la pertinencia del servicio al cliente dentro de las organizaciones. Los productores de bienes y servicios deben estar conscientes de la exigencia de satisfacer sus propias necesidades y las de sus consumidores finales; que son el punto de partida y de llegada de cada organización. El propósito del presente artículo es identificar las actitudes y comportamientos que requieren los empleados y directivos de las organizaciones para asegurar la satisfacción del cliente, en aspectos relacionados con el servicio y la atención.

Como primera medida es necesario contextualizar la atención o servicio al cliente, definiéndola desde los diferentes puntos de vista de los expertos. Al abordar la cultura del servicio en las organizaciones cabe resaltar, de manera muy breve, su surgimiento. En épocas anteriores las empresas se centraban en el producto, posteriormente en el resultado, luego descubrieron la importancia del trabajador y finalmente, superada la etapa del marketing, se descubrió la importancia que tiene el cliente para el óptimo desarrollo de la empresa (Landazuri y Pérez, 1991). Según Gerson (1993), el servicio al cliente comprende todas las actividades que la empresa o los empleados desarrollan para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes.

Comprende al mismo tiempo una herramienta de mercadeo y de buena administración por parte de los dirigentes. Una buena herramienta de mercadeo, porque motiva a los clientes a hacer buena propaganda de la organización al exterior de la misma; y una buena herramienta de administración por parte de los dirigentes, porque tanto los éstos como los empleados dedican sus esfuerzos a satisfacer a los clientes (lo cual se puede observar en un aumento de la productividad y de las ganancias).

Existen otras concepciones del servicio al cliente, y algunos autores lo enfocan de una manera distinta. Según Albrecht (1994), el espíritu de servicio es una actitud basada en ciertos valores y creencias sobre las personas, la vida y el trabajo, que lleva a una persona a servir de buena gana a otras y a enorgullecerse de su trabajo. Los líderes que comandan con espíritu de servicio en sus corazones y mentes, al final tendrán trabajadores que obren con el mismo espíritu. Las personas que solo “dirigen” y “administran”, presiden, dominan o gobiernan, tienen trabajadores egocéntricos y no centrados en el servicio. Los clientes, por otro lado, advierten el efecto de dicho liderazgo percibiendo sensaciones por medio del contacto con el trabajador; así que un espíritu de introversión, ira o resentimiento se traducirá en apatía e incluso hostilidad hacia él. Un espíritu de trabajo en equipo, de solicitud recíproca y de orgullo por la propia aportación se traducirá en un interés y preocupación auténticos por las necesidades de los clientes (Albrecht, 1994).

Una vez definido el concepto de servicio al cliente, y sus propiedades aplicables en las diferentes organizaciones, es necesario discutir la forma como se adopta en las compañías la cultura del servicio; debido a que una apropiada adopción de la ideología

en la totalidad de la organización, define la forma como los clientes perciben la atención y la satisfacción de sus necesidades.

La cultura del servicio consiste en un fuerte y amplio compromiso por parte de la alta dirección, junto con la excelencia en los diferentes ámbitos de la empresa (trabajadores, proveedores, fabricantes, etc.) para que su calidad sea difundida por todas las áreas de la empresa. El personal debe ser conciente de que, en la actualidad, el servicio al cliente no solo significa la rapidez con que se responde una llamada telefónica, o la sonrisa que se le brinda a cada cliente tras una interacción. Significa la calidad del producto, la entrega a tiempo, la capacidad de respuesta ante las quejas, el servicio posventa, el apoyo que se le da al producto y al cliente mismo; y que surge desde la misma misión y visión de la organización como objetivo primordial. En síntesis, para los diversos conceptos que abordan los expertos, el servicio lo es todo (Tschohl y Franzmeier, 1991). Esta cultura del servicio podría verse reflejada, por ejemplo, en el organigrama de la empresa. En realidad, éste debería representar en primera instancia a los clientes (ubicándolos en la porción más alta del organigrama) y no al presidente o al gerente. Por otro lado, sería interesante que el servicio formara parte de la descripción de cargo de todos los empleados de la empresa; y no que tomara lugar simplemente en las áreas especializadas en el servicio y la atención al cliente (Tschohl y Franzmeier, 1991).

Como es de suponerse, no todas las empresas orientan de la misma manera sus productos y servicios; por lo cual se hace necesario mencionar que la atención al cliente se debe derivar de la naturaleza y objeto de la organización, dado que el nicho de mercado varía de un sector del servicio a otro. Es necesario que las empresas se modelen con el ejemplo de otras organizaciones exitosas en sus ideas, filosofías, actitudes,

enfoques, métodos operativos, sistemas y técnicas; pero esto no quiere decir que se conviertan en una fotocopia de otra, sino que aprendan a discernir las razones del éxito y las apliquen a la idiosincrasia de la propia empresa (Dormann y Kaiser, 2002).

Lo que sí se debe tener en cuenta en general para todas las organizaciones, es que el cliente debe tornarse hacia la concepción de persona con derecho a juzgar la calidad de la experiencia que se le ha brindado y que tiene la última palabra en cuanto a recurrir o no a la organización. No a verlo como un ente pasivo o como un elemento que se procesa por medio de un sistema; y tampoco como un objetivo de venta, adoptando un pensamiento centrado en la compañía o “de adentro hacia afuera”. Estas organizaciones, que se movilizan mediante dichas políticas, tienen una mentalidad retrógrada de encontrar clientes para los productos, y no al revés (Albrecht, 1994). En contraste, las compañías centradas en el cliente parten de sus necesidades y expectativas, y a partir de sus hallazgos, despliegan productos y servicios para satisfacerlas. Estas organizaciones se comprometen a ganar a los clientes uno a uno por medio de la investigación, el diseño del producto y el servicio brindado. Debe haber una revisión fundamental del modo de pensar de las empresas respecto de los clientes, el servicio, el liderazgo y la administración, y respecto de la cultura de las organizaciones; que les permita desarrollar y mantener la capacidad competitiva necesaria para ganar clientes, sobrevivir y avanzar hacia el futuro (Albrecht, 1994).

El hecho de concebir la idea de cliente como un ser activo dentro del funcionamiento de la organización, señala la pertinencia de abordar de manera general las diferentes metodologías de investigación que se utilizan para aproximarse a las necesidades de los clientes y lograr su satisfacción. Algunas de ellas son: Sondeos

informales, sondeos formales, sondeos entre los empleados, sesiones de grupo, líneas telefónicas de atención al cliente para sugerencias y reclamos, llamadas de agradecimiento a los clientes, sistemas automatizados de respuesta, cuestionarios por teléfono o por correo, tarjetas para la obtención de comentarios, entre otras (Tschohl y Franzmeier, 1991). Es importante conocer los deseos y necesidades de los clientes o consumidores antes de pretender venderles cualquier tipo de producto o servicio. No conocerlos lleva inevitablemente a la insatisfacción de los mismos. Cuando los clientes insatisfechos se quejan o se cambian a otro proveedor, se llega a conocer lo que a ellos no les gusta. Lo ideal es poder conocer sus motivos antes de perderlos como clientes (Tschohl y Franzmeier, 1991).

Por medio de la investigación se han logrado establecer nuevas teorías y hacer públicos los hallazgos encontrados. Una de las conclusiones a las cuales se ha llegado, es que algunas facetas de la satisfacción del cliente (bienes materiales, fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía) se relacionan directamente con las condiciones y los aspectos emocionales del trabajador, la tensión de los empleados y las variables de personalidad de los mismos. Se deben tener en cuenta algunas facetas de la satisfacción de los clientes al relacionarlas con las condiciones de trabajo de los empleados, tales como: Control sobre las tareas, participación, disonancia emocional, insatisfacción en el trabajo, problemas psicosomáticos, extroversión, control sobre el tiempo, apoyo del supervisor, apoyo de los compañeros de trabajo y agotamiento emocional. Entre más esfuerzos se orienten hacia las necesidades y los deseos del cliente, más satisfecho se encontrará este con el trabajo y los servicios de la organización (Dormann y Kaiser, 2002). Esta misma teoría se puede observar en el libro de la autoría de Tschohl y

Franzmeier (1991), que afirma que las características más importantes de la calidad del servicio, a consideración de los clientes son: Fiabilidad (prestación del servicio de una manera fiable, precisa y consistente), capacidad de respuesta (agilidad en el servicio), seguridad (cortesía de los empleados, proyección de confianza), elementos tangibles (instalaciones físicas y equipos, presentación personal de los trabajadores) y empatía (servicio personalizado y capacidad de escucha).

La investigación llevada a cabo por Dormann y Kaiser (2002), indicó que la satisfacción del cliente se encontraba ampliamente relacionada con la seguridad y con la empatía (ambas con un porcentaje del 69%), luego sensibilidad (68%), fiabilidad (59%) y bienes materiales tangibles (48%). De igual manera, sus resultados reflejaron que variables presentes en los empleados, tales como la tensión, la insatisfacción en el trabajo, los problemas psicosomáticos y los rasgos de personalidad, influían notablemente en la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Grebner et al. (2003) comprobaron en sus estudios que la variedad en las tareas desempeñadas por los trabajadores de la empresa predice el bienestar psicosocial de los mismos; los requerimientos de calificación predicen la satisfacción en el trabajo; y la falta de complejidad de las tareas predice un menor compromiso con la organización.

Competir por clientes ha inspirado a las compañías a inventar nuevas formas de prestar servicios. Uno de estos inventos fue el call centre. Como lo sugiere su nombre un call centre o “centro de llamadas” es una herramienta para organizar la comunicación con clientes por medio de las telecomunicaciones. El trabajo de un operador con este cargo consiste en estar sentado al frente de una pantalla de computador, con un auricular, y con las manos libres para ingresar datos al computador. Dependiendo del

negocio, un operador de un call centre puede hablar con 60 a 250 clientes en un turno de 8 horas. Entre más clientes, menos dura cada llamada, y las llamadas se vuelven más rutinarias para el empleado (por esta razón se ha discutido que el trabajo en un call centre es una nueva forma de taylorismo). El alto número de abstinencia y delegación en estos lugares de trabajo sugiere un alto grado de estrés laboral. Los efectos más fuertes se encontraron por el porcentaje de horas gastadas trabajando en el teléfono (efectuando o respondiendo las llamadas de los clientes). Con algunas excepciones, los resultados apuntan a que los call centres han sido establecidos para organizar servicio masivo para clientes y/o consumidores; que el trabajo en estos está caracterizado por trabajo de rutina, y bajo nivel de control del empleado sobre su trabajo, y que los empleados de estos centros tienen que sugerir una “sonrisa amable” mientras están en el teléfono (Zapf, Isic, Bechtoldt y Blau, 2003).

Las organizaciones deben crear un clima apto para el servicio, donde los empleados trabajen enfocados a los problemas y los objetivos de los clientes. Las acciones de los empleados orientadas al servicio deben ser recompensadas, apoyadas y esperadas por los gerentes o superiores; ya que el servicio interno de la organización se ve reflejado en las condiciones de atención que reciben los clientes de la misma (Dormann y Kaiser, 2002). Algunos motivadores pueden ser: compromiso de la dirección, formación, elogios y reconocimientos, sentido de equipo, orgullo, premios, beneficios personales, orientación y formación por escrito a los empleados (Tschohl y Franzmeier, 1991).

Las condiciones facilitadoras comprenden esfuerzos por remover obstáculos del camino, comportamientos de supervisión y políticas de recursos humanos, como el

empoderamiento de los trabajadores o la autonomía. Por el contrario, síntomas que caracterizan al síndrome de fatiga crónica o “burnout” en los trabajadores, como la despersonalización, el agotamiento emocional y reducción de los logros personales conllevan a la reducida satisfacción de los clientes (Dormann y Kaiser, 2002).

Prácticas como dar a los empleados la autoridad para contratar personal, permitir el ingreso de niños y/o mascotas al lugar de trabajo y autorizar los masajes terapéuticos dentro de la organización, han llevado a algunas empresas a desempeñarse notablemente en el campo laboral, dado que cuentan con empleados sanos y totalmente satisfechos con su trabajo. Estas organizaciones han sido reconocidas con el programa “The Best Practices Honors” llevado a cabo por la Asociación Americana de Psicología (APA); en el cual se reconoce la labor innovadora de las empresas para promover la salud mental de sus empleados. Para otorgar los reconocimientos, los evaluadores tienen en cuenta cinco áreas básicas en los empleados de la organización: Involucramiento en las tareas, equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, desarrollo y crecimiento de cada empleado, seguridad y salud laboral y reconocimiento a los trabajadores (Creer, 2004).

Según Holloway (2003), la Asociación Americana de Psicología (APA) ha reconocido la estrecha relación que existe entre la salud psicológica y el estado general de salud de una persona (el trabajador en este caso), y manifiesta la necesidad de integración de ambas, tanto para el bienestar personal, como para el de la organización.

Un personal de vanguardia competente (que cree transacciones satisfactorias con el cliente, que personalicen su relación, que vea al cliente como persona...) hará que los

clientes sean más tolerantes con los defectos de su producto o servicio, pero siempre que crean que este personal transmite verdaderamente la intención de su compañía (Carr, 1992). En el caso de los call centres, no siempre se puede esperar que el operador esté de buen humor. Por el contrario, el mal humor parece ser el estado de ánimo dominante. La labor emocional entonces implica que según reglas de la compañía el trabajador debe aparentar, incluso en ocasiones poco favorables, estar alegre y de acuerdo con las opiniones de los clientes. Por esta razón, dicha labor emocional se puede definir como el proceso psicológico necesario para regular emociones deseadas por la compañía y/o organización, como parte del trabajo. A este tipo de empleados se les pide que demuestre emociones positivas y que manejen las negativas; deben sentir las emociones del cliente para saber qué responder, y como problema resultante, se genera la disonancia entre sentir emociones negativas, y mostrar positivas (Zapf et al., 2003).

Albrecht (1994), clasifica las empresas en cinco niveles o dimensiones basadas en el grado de compromiso con los cambios y los clientes: La primera corresponde a las empresas que quedan fuera del negocio (porque no atraen clientes e ingresos en cantidad suficiente como para mantenerse); la segunda son las empresas que persiguen tenazmente la mediocridad (ya que no tienen ética de la calidad, no se comprometen con el servicio al cliente, ni utilizan técnicas en particular para ofrecer los productos y servicios); la tercera son las empresas presentes y responsables (tienen una buena gestión, pero operan sin ningún impulso o aspiración hacia la perfección); la cuarta son las empresas que se esfuerzan con seriedad (compromiso gerencial serio e inversión en recursos significativos); y la quinta son las empresas que abordan el servicio como una

forma de arte (logran la cantidad correcta de clientes y la definición adecuada del paquete de valor del mismo). Las organizaciones que pertenecen a la quinta dimensión se caracterizan por tener liderazgo, conducta flexible, comprensión de las necesidades de los clientes, capacidad y compromiso para el cambio y perfeccionamiento, reconocimiento de la importancia del talento humano y una cultura que cuida y comparte. De igual manera afirma que existen cinco secretos clave para ser campeón en la calidad: investigación de mercado y de cliente; formulación de estrategia; educación, capacitación y comunicación; mejora de los procesos y evaluación, medición y retroalimentación.

Según Tschohl y Franzmeier (1991), la organización está constituida por seis componentes básicos que garantizan una sólida base para el servicio al cliente. Estos son: La estrategia (un plan de servicio), el liderazgo de los niveles de dirección, un personal de primera línea bien formado y motivado, un adecuado diseño de los productos y servicios, una valiosa infraestructura y adecuadas técnicas para la medición de la eficacia.

Todas estas teorías y hallazgos indican la importancia de centrarse en el cliente en el momento de estructurar la organización y su cultura; pero aún así existen todavía organizaciones que se muestran reacias a invertir en los empleados, en las técnicas de servicio al cliente y en motivarles para que reemplacen la indiferencia con el entusiasmo. Algunas empresas aplican principios como la desvinculación entre producto y servicio, la universalización de medidas, la salida del negocio para ganar dinero, el intercambio de calidad por costo y el sometimiento del cliente. Según Albrecht (1994),

estas son consideradas trampas del pensamiento, que impiden la consecución de la calidad total en las organizaciones.

Se ha estimado que en el 68% de los casos los clientes dejan de comprar en las empresas debido a la indiferencia con que son tratados; y de todas maneras algunas empresas asumen que los empleados poseen habilidades innatas para atender a los clientes, que los empleados son incapaces de aprender, o que la rotación del personal es tan alta que la formación de sus empleados es un dinero perdido (Tschohl y Franzmeier, 1991). Estos mismos autores recomiendan la escrupulosidad y el perfeccionismo en el momento de reclutar personal para la organización. Invitan a contratar desde un principio a personas que deseen ser amistosas y serviciales; que sean susceptibles de ser motivadas y que se orienten hacia otros seres humanos.

Existen aún más razones para que se de un mal servicio al cliente en una organización. La primera es la de contratar empleados negligentes, la segunda es la de llevar a cabo un entrenamiento deficiente, la tercera es la de la adopción de actitudes negativas de los empleados hacia los clientes, la cuarta son las distorsiones entre lo que la empresa cree que quieren los clientes y lo que ellos realmente buscan, la quinta son las diferencias de percepción entre el producto o servicio que se cree dar y lo que creen recibir los clientes, la sexta se refiere a las diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes y cómo ellos desean que los traten, la séptima consiste en la carencia de una filosofía del servicio en la compañía, y la octava se refiere a los deficientes manejo y resolución de las quejas y mal trato frecuente a los empleados y a los clientes (Carr, 1992). Este mismo autor propone quince claves que orientan la satisfacción del cliente: (1) Desde la mentalidad de los clientes (antiguos,

actuales y futuros), la única excusa para que una empresa esté en el negocio es la de satisfacerlos. (2) La empresa no vende productos o servicios, vende valor. (3) Los clientes tienen su propia idea del valor. Para satisfacerlos se deben mirar los productos y servicios de la empresa a través de los ojos de los clientes. (4) Si algo ocurre después de la venta que impida al comprador conseguir al menos el provecho que esperaba, ese cliente no ha obtenido el valor por el que pagó. Allí hay un cliente insatisfecho. (5) Los clientes descontentos no son problemas, son oportunidades de oro. (6) Los clientes realmente quisquillosos y exigentes son oportunidades de platino. Se deben tener contentos y así se tendrá negocio de por vida. (7) Cuando un cliente se sienta frustrado, los esfuerzos se deben encaminar a salvar el cliente, no la venta. (8) La satisfacción del cliente y su lealtad o son elementos prioritarios o no lo son. No existen términos medios. (9) El personal de vanguardia no tratará mejor a los clientes de lo que sus superiores los traten a ellos. (10) Cuando un cliente hace una crítica sincera, le está haciendo un favor a la organización y él así lo cree. (11) Para contentar a un cliente insatisfecho no basta con restituirle el valor prometido y no cumplido en primera instancia, se le debe dar un valor extra. (12) Se debe tratar siempre al cliente como un cliente habitual; nunca como si fuera la última vez que se va a ver. (13) A un cliente descontento siempre se le debe dar una razón convincente para volver a tener tratos con la empresa. (14) Cualquier proceso debe estar preparado para soportar la creación de satisfacción y lealtad en los clientes. (15) Todas las organizaciones tienen su clientela. Sin embargo, las organizaciones más florecientes y prósperas, aquellas que se sienten orgullosas de lo que hacen son, sin duda alguna, las que de forma sistemática satisfacen a sus clientes.

Luego de haber discutido las diversas teorías propuestas por los autores expertos en la materia en lo referente al servicio al cliente, es preciso señalar los derechos que tienen los clientes en todas y cada una de las organizaciones. Según Carr (1992), los clientes tienen derecho a: Un servicio profesional, cortés y rápido; a la atención total y única; a productos y servicios de alta calidad; a la satisfacción de sus deseos de manera consistente; a tratar con personal competente, conocedor y bien capacitado; a la atención de los detalles; a los beneficios de todos los recursos, trabajo en equipo y medios; a vías despejadas para la comunicación de opiniones, quejas o cumplidos; a un precio equitativo y razonable por los productos o servicios y al aprecio de los miembros de la organización por las transacciones de negocios efectuadas.

Los clientes hacen parte del ambiente inmediato que rodea a la organización. Por esta razón, el autor Kart Albrecht (1994) propone una nueva estructura organizacional, donde el valor fluya de adentro hacia afuera. El grupo de directivos ejecutivos (o líderes de la organización) debe encontrarse a disposición de aquellas personas que sirven directamente a los clientes; es decir, su tarea consiste en apoyar y habilitar a los departamentos internos y de la línea operativa en sus esfuerzos tendientes a ofrecer un valor superior al cliente. De igual manera el autor propone un triángulo en el que interactúan permanentemente, mediante la armonía, la estrategia, el personal y los sistemas de la empresa, para dar complacencia al cliente y satisfacer todas sus necesidades. El personal debe tener espíritu de servicio individual y colectivo, así como también el conocimiento y las habilidades necesarias para crear y ofrecer al cliente la experiencia total de valor (Albrecht 1994). Es muy importante el consenso que apoye y estimule el buen servicio en todas las áreas de la organización. Este permite que a los

clientes se les trate como amigos, que se les dé satisfacción por su dinero. Cuando una empresa fomenta el buen servicio en todas las áreas de la organización, aumenta el impacto que tiene el servicio en las ventas. La razón por la que las empresas líderes ponen un énfasis tan acentuado en el servicio, es porque este fortalece las ventas (Tschohl y Franzmeier, 1991).

Al hablar de valor organizacional de acuerdo al producto, se hace inevitable abarcar la temática concerniente a los valores individuales y organizacionales, los cuales son de marcada importancia. Los valores se refieren a la extensa gama de metas implícitas que guían el comportamiento de los individuos en el trabajo. Estos son juicios subjetivos que se pueden aprender a través de experiencias sociales. Algunos estudios han demostrado que los sistemas de valores tienen efectos profundos en las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo. Algunas veces los sistemas de valores individuales se articulan casi de manera perfecta con los valores organizacionales, lo que hace que se afecten favorablemente las conductas y las actitudes. (Vandenberghe y Peiró, 1999). Para que una organización orientada al cliente tenga éxito, debe incorporarse completamente con él, valiéndose de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios intangibles, para que a los posibles competidores les sea muy difícil copiar o superar los mecanismos que utiliza la organización. Allí es donde se puede observar la completa interacción entre valores individuales y organizacionales (Albrecht, 1994).

## CONCLUSIÓN

Para concluir la revisión temática que se llevó a cabo a lo largo del artículo, es necesario mencionar diversos aspectos que envuelven la importancia del servicio al cliente dentro de una organización. En primer lugar, cabe anotar que en la mayoría de los casos se persigue la identificación de las causas del desempeño laboral, el cual se mide con criterios tales como ventas, ganancias, accidentes laborales, nivel de trabajo, etc. Dichas mediciones no incluyen o tienen en cuenta la percepción de los clientes, lo que implica una variable esencial en el ámbito de la satisfacción y la calidad del servicio (Dormann y Kaiser, 2002). Para llevar a cabo una evaluación completa de los empleados dentro de la empresa, de acuerdo a su desempeño y logros, se deben tener en cuenta aspectos como: el apoyo (afiliación y preocupación por las demás personas), las normas o reglas (estabilidad y autoridad jerárquica, y conformidad con los procedimientos formales), la innovación (creatividad, tomar riesgos, cambio, adquisición de recursos, crecimiento) y las metas (orientación al logro de objetivos, desempeño y competitividad) (Vandenberghe y Peiró, 1999).

A lo largo de las páginas anteriores se ha dicho con base a las opiniones, los hallazgos y las teorías de los autores expertos en la materia, que el servicio al cliente es el pilar del óptimo funcionamiento de la organización junto con una excelente calidad de trabajadores (respecto a sus valores, competencias, habilidades, aptitudes, actitudes, etc.) y directivos.

Para poder ejecutar de manera exitosa la transformación de la empresa, y para centrarse en el cliente, el ejecutivo debe primero liberarse a sí mismo. Debe convertirse en un

descubridor de caminos, en un verdadero creyente. Para defender la causa del cliente debe encontrarla dentro de sí, y aceptar el intento como un artículo de fe (Albrecht, 1994). Así podrá implantar sus enseñanzas e ideologías a las demás personas que componen el núcleo organizacional y se podrá brindar una atención completa y satisfactoria a los clientes.

## Referencias

- Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Carr, C. (1992). *La vanguardia del servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Creer, M. (2004). A happier, healthier workplace. *Monitor on Psychology*, 35(11).  
Descargado el 21 de septiembre de 2005 de  
<http://www.apa.org/monitor/dec04/workplace.html>
- Dormann, C., y Kaiser, D.M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 257-283.
- Gerson, R. (1993). *Más allá del servicio al cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A.
- Grebner, S., Semmer, N.K., Faso, L.L., Gut, S., Kälin, W y Elfering, A. (2003).  
Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341- 365.
- Holloway, J.D. (2003). Keeping employees healthy and happy. *Monitor on Psychology*, 34(11). Descargado el 21 de septiembre de 2005 de  
<http://www.apa.org/monitor/dec03/awards.html>
- Landazuri, B. y Pérez, V. (1991). Los programas de calidad de servicio al cliente: La experiencia Roche. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2.

Descargado el 20 de septiembre de 2005 de

<http://psicodoc.idbaratz.com/Restringido/revistas/Trabajo/1991/vol2/arti6.htm>

Tschohl, J. y Franzmeier, S. (1991). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Vandenberghe, C., y Peiró, J.M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., y Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.