

# La acción del servicio

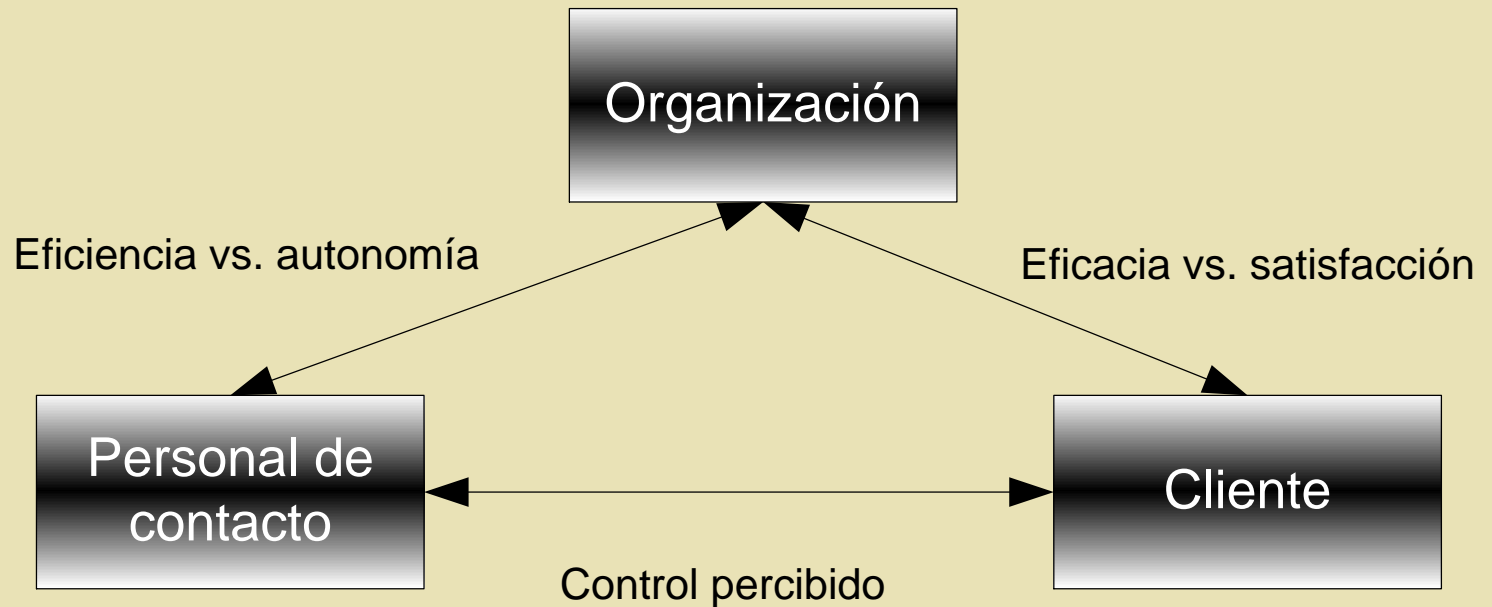




# La triada del servicio

- La mayor parte del servicio al cliente está caracterizado por un encuentro entre el productor del product o servicio y el cliente.
- El proveedor de servicio está compuesto por la organización y el personal de contacto, el cual puede ser parte de la organización o subcontratado.
- Un encuentro efectivo debe balancear la necesidad de control por estos tres componentes.

# La triada del servicio



# Tipos de encuentros: el encuentro dominado por la organización.

- ◆ A fin de ser eficiente, se definen reglas y normas estandarizadas que impone procesos estrictos limitando la discreción del personal de contacto.
- ◆ A los clientes se les ofrece una cantidad limitada de opciones estandarizadas, donde la personalización no es una opción.
- ◆ El éxito está fundamentado en que el cliente sepa que no debe esperar más de lo ofrecido.
- ◆ La falta de autonomía del personal puede generar frustración.



# Tipos de encuentros: dominado por el personal.

- ◆ El personal de servicio trata de limitar el encuentro para reducir su propia tensión al momento de cumplir las demandas del cliente.
- ◆ Demasiada autonomía puede hacer que el personal de servicio perciba que tiene un grado significativo de control sobre el cliente.
- ◆ Se espera que el cliente ponga una considerable confianza en el personal de contacto debido a la experiencia percibida.



# Tipos de encuentros: dominado por el cliente.

- ◆ Es el extremo contrario de la estandarización.
- ◆ El servicio es controlado por los clientes.
- ◆ En el caso de servicios estandarizados, el autoservicio provee completo control sobre la ejecución limitada del servicio.
- ◆ El resultado puede ser una percepción de efectividad y satisfacción de parte del cliente.
- ◆ Para servicios altamente personalizados, es posible que se necesiten recursos de la organización.
- ◆ Representa un gran sacrificio en la eficiencia, pero con un alto grado de efectividad al satisfacer las necesidades específicas del cliente.



# La Organización

- ◆ La organización de servicio establece el ambiente para el encuentro de servicio .
- ◆ La interacción entre los clientes y el personal de contacto se produce en el contexto de :
  - la cultura de la organización,
  - su entorno físico .



# Cultura

- ◆ Un patrón de creencias y expectativas que es compartida por los miembros de la organización y produce normas que dan forma poderosamente el comportamiento de los individuos o grupos en las organizaciones.
- ◆ Tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e inducen cierta vida a la estructura organizacional.
- ◆ Un sistema de orientaciones compartidas que mantiene la unidad entre sí y da una identidad distintiva a la organización.

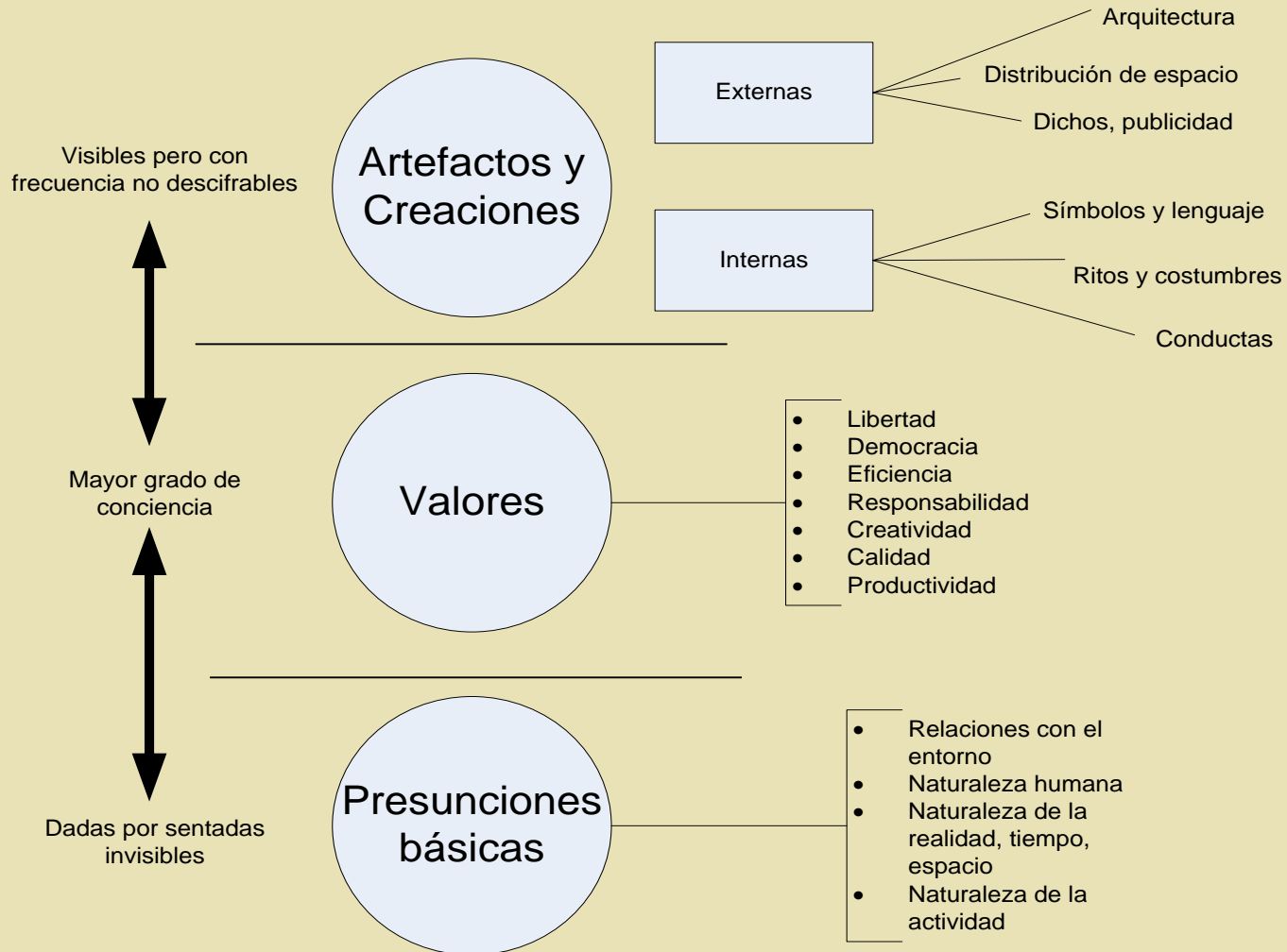


# Cultura

- ◆ Ideas, costumbres y símbolos que caracterizan una sociedad.
- ◆ Es heredada o aprendida
- ◆ Si es propia de una organización entonces es conocida como cultura organizacional



# Niveles de cultura



# Tipos de cultura organizacional

(Cameron & Quinn, 1999)

- ◆ Adocracia: enfoque externo y orgánico. La eficiencia es medida en términos de su disposición al cambio y adaptación
- ◆ Tipo mercado: enfoque externo pero mecanístico. La eficiencia se mide en función a la La interacción o el competir con otras organizaciones.
- ◆ Tipo jerárquico: enfoque interno y mecanístico. La eficiencia está en función al grado de control y estabilidad.
- ◆ Tipo clan: enfoque interno y orgánico. Su eficiencia está en función al grado de armonía en las relaciones internas.

# Scarborough (1998), define 12 características centrales

## 1. Naturaleza humana

- ¿Gente fundamentalmente buena, mala o no se sabe hasta tener suficiente evidencia?
- ¿Puede la gente cambiar su naturaleza?

## 2. Propósito en la vida

- ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?
- ¿Es el trabajo un objetivo pragmático o filosófico?

## 3. Rol social

- ¿Prefieres estar solo o en grupo?
- ¿Existe lealtad al grupo?

## 4. Naturaleza y Destino

- ¿Podemos determinar nuestro destino?
- ¿Es posible hacer la diferencia?

## 5. Modo de comunicación

- ¿Es nuestra comunicación de alto contenido o alto contexto

## 6. Tiempo

- ¿Es el tiempo un recurso precioso o un activo abundante?
- ¿Es el futuro una extensión del pasado?



## 7. Distancia al poder

- Grado en se acepta la distribución de poder

## 8. Evasión de la incertidumbre

- Es el grado de tolerancia a lo ambiguo o no familiar

## 9. Masculino vs. Femenino

- Directo, agresivo y competitivo vs. tolerante, negociador y armónico

## 10. Universalidad vs. Particularidad

- ¿Existen solamente dos valores: bueno o malo?
- ¿Dependerán los valores de la situación?

## 11. Específico vs. Difuso

- Culturas difusas enlazan todo en la vida, trabajo, hogar, familia.

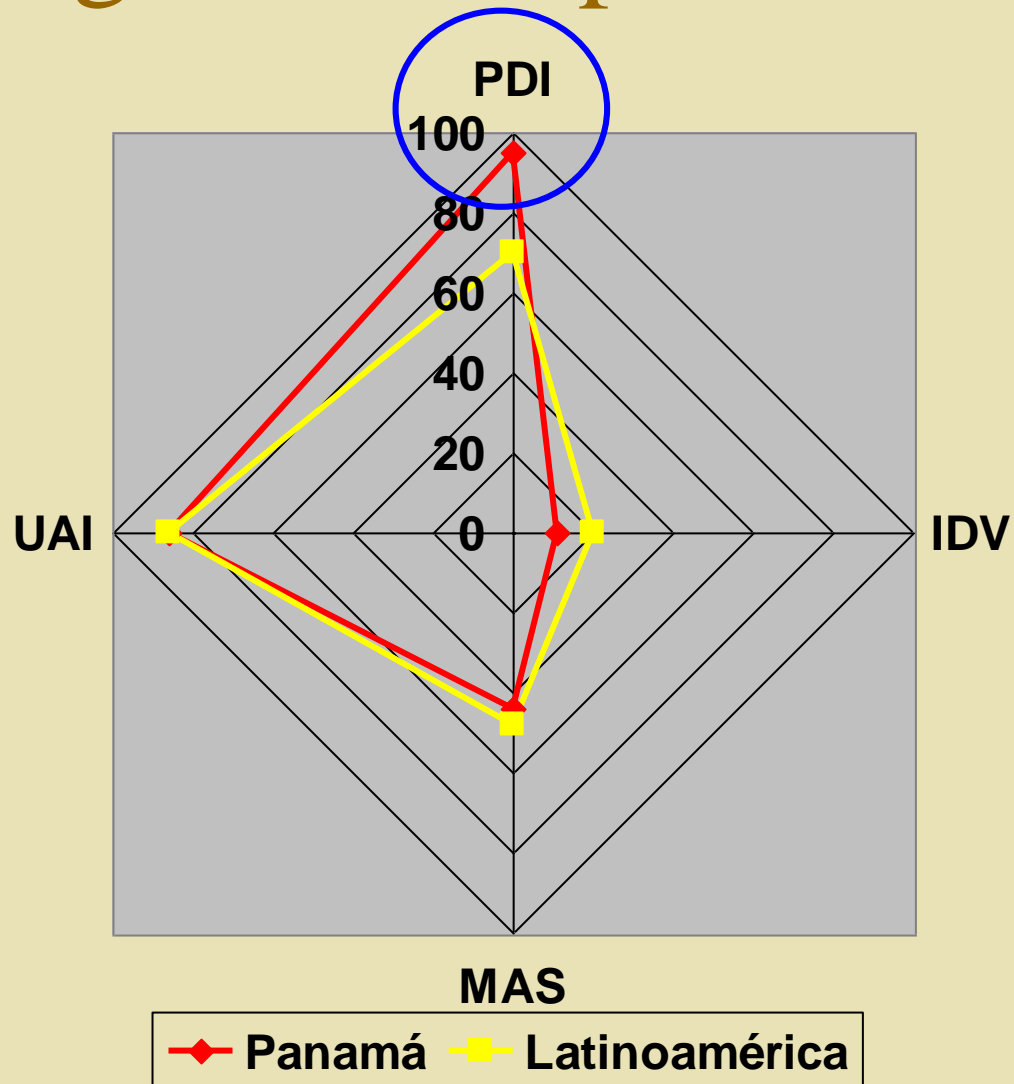
## 12. Consecución de estatus

- Se confiere estatus en base a títulos, resultados o estatus social

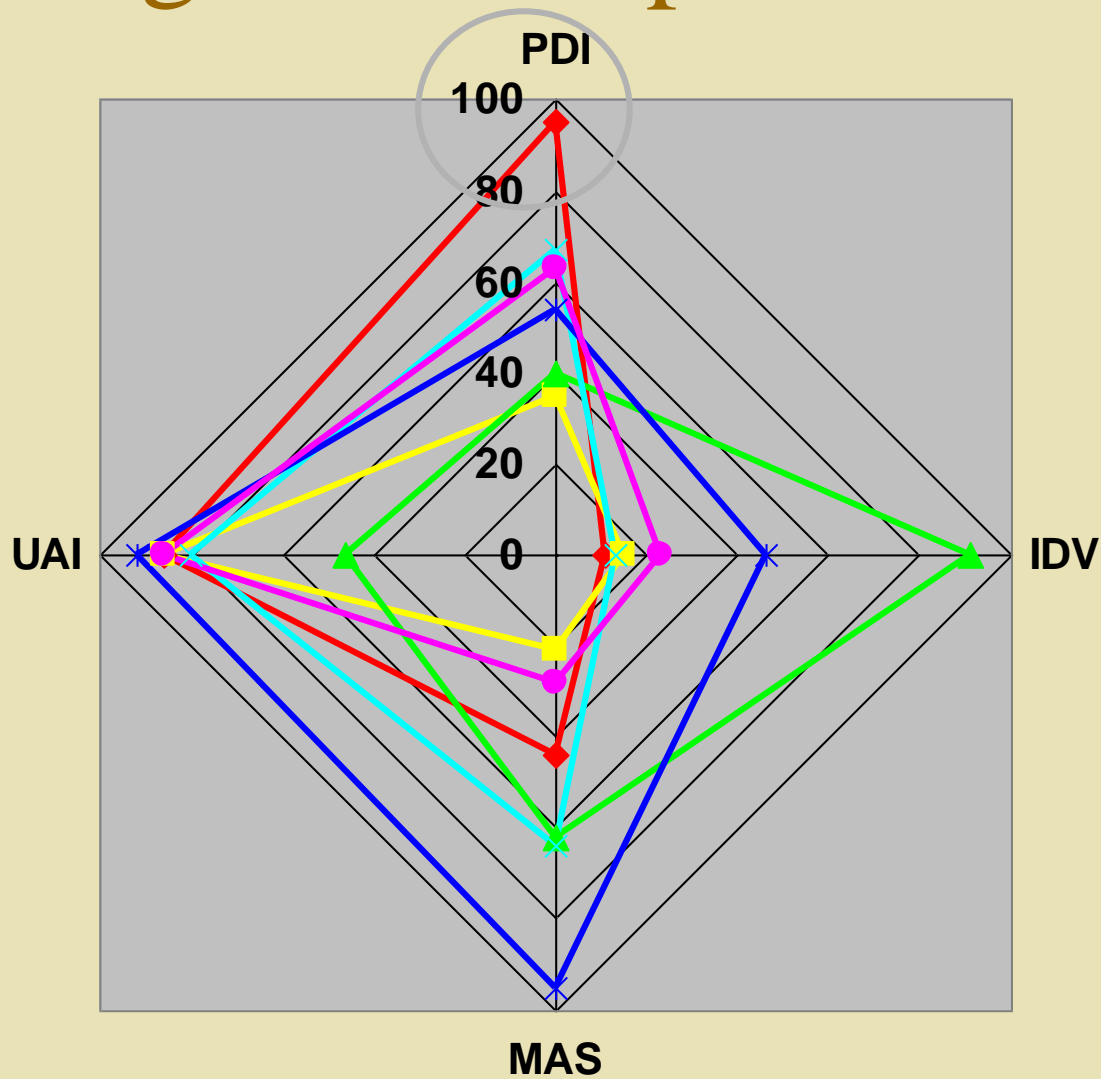
# Dimensiones culturales de Hofstede

- ◆ Dr. Geert Hofstede condujo tal vez el más comprehensivo de los estudios de cómo la cultura influencia los valores en las organizaciones.
- ◆ Originalmente, de 1967 a 1973, se estudiaron 100 mil individuos de 50 países
- ◆ Subsecuentes estudios han apoyado a Hofstede a desarrollar un modelo que permite diferenciar culturas
- ◆ El modelo está basado en 4 dimensiones:
  - Distancia al Poder – PDI
  - Individualismo – IDV
  - Masculinidad – MAS
  - Evasión de incertidumbre - UAI.

# Algunas comparaciones



# Algunas comparaciones



—◆— Panamá —■— Costa Rica —▲— Estados Unidos —✧— Colombia —✧— Japón —●— Chile



# Cultura y la estructura organizacional



Traditional



Inverted T

# Haciendo la estructura T funcional

- ◆ Invertir en la gente tanto como o más que en las máquinas .
- ◆ Utilizar la tecnología para apoyar al personal de contacto en lugar de supervisar o reemplazarlos.
- ◆ Considerar la contratación y formación de personal de contacto como críticas para el éxito de la empresa.
- ◆ Vincular el rendimiento con la compensación para los empleados en todos los niveles .
- ◆ Mandos intermedios tiene un papel diferente, no sólo el papel tradicional de supervisión; en cambio, se convierten en facilitadores del personal de contacto .

# El entorno físico

- ◆ El entorno físico crea el ambiente para el servicio.
- ◆ El ambiente físico influencia tanto el comportamiento del cliente como el del empleado.
- ◆ Debe ser diseñado con una imagen congruente al servicio a ser brindado.





# Complejidad física

- ◆ Para una operación de autoservicio: el objetivo es guiar el comportamiento del cliente a través de la utilización de las señales e instrucciones y diseño intuitivo de interfaces.
- ◆ Para los servicios remotos : la satisfacción, la motivación y la eficiencia operativa del personal de contacto son los objetivos principales para el diseño físico ya que los clientes no visitan el sitio físicamente.
- ◆ Para los servicios profesionales: deben proyectar competencia y autoridad .
- ◆ Servicios interpersonales son los más difíciles ya que se debe facilitar la interacción social entre los participantes.

# El ambiente

| Quién funciona dentro del ambiente físico              | Complejidad física del ambiente         |   |
|--|---|---|
|  | Elaborado                               | Simple  |
| Auto servicio: solo el cliente                         | Parques de diversiones, supermercados   | Cajero automático, estación de buses, sitio de comercio electrónico |
| Servicios interpersonales: ambos, clientes y empleados | Hotel de lujo, restaurantes, aeropuerto | Hotel de bajo costo, salón de clases, cafetería                     |
| Servicios remotos: solo el empleado                    | Talleres de servicio                    | Telemercadeo, servicios técnicos en línea                           |
| Servicios profesionales: cliente y profesional         | Consultorio médico, oficina de abogado  | Oficina pública   |

# Dimensiones del ambiente físico

- ◆ Condiciones ambientales: la temperatura, el color, la iluminación, el ruido, la música y el aroma, entre otros, afectan a afectan el desempeño de los empleados y la satisfacción de los clientes.
- ◆ Diseño espacial y funcionalidad: el tipo y la disposición de los muebles y equipo y la relación entre ellos crean un paisaje visual y funcional para ofrecer el servicio.
- ◆ Signos , símbolos y artefactos: Muchos artículos en el ambiente físico son señales explícitas o implícitas para comunicar las normas aceptables de comportamiento. Signos como imágenes, símbolos, como mantel o alfombras, o artefactos tales como antigüedades pueden influir en el cliente sobre el personal, la calidad del servicio y la competencia .



# Diseñando las facilidades

Hay que tener en cuenta:

- ◆ La naturaleza y objetivo de la organización
- ◆ Disponibilidad y requerimientos de espacio.
- ◆ Flexibilidad
- ◆ Factores estéticos





# Personal de contacto

- ◆ Debe tener atributos de personalidad que incluyen:
  - flexibilidad
  - tolerancia para la ambigüedad
  - empatía para los clientes
  - capacidad de controlar y cambiar el comportamiento sobre la base de indicios situacionales.
- ◆ La empatía es más importante que la edad, la educación y la inteligencia.
- ◆ La selección y capacitación del personal se convierte en una prioridad para cualquier organización de servicio al cliente.

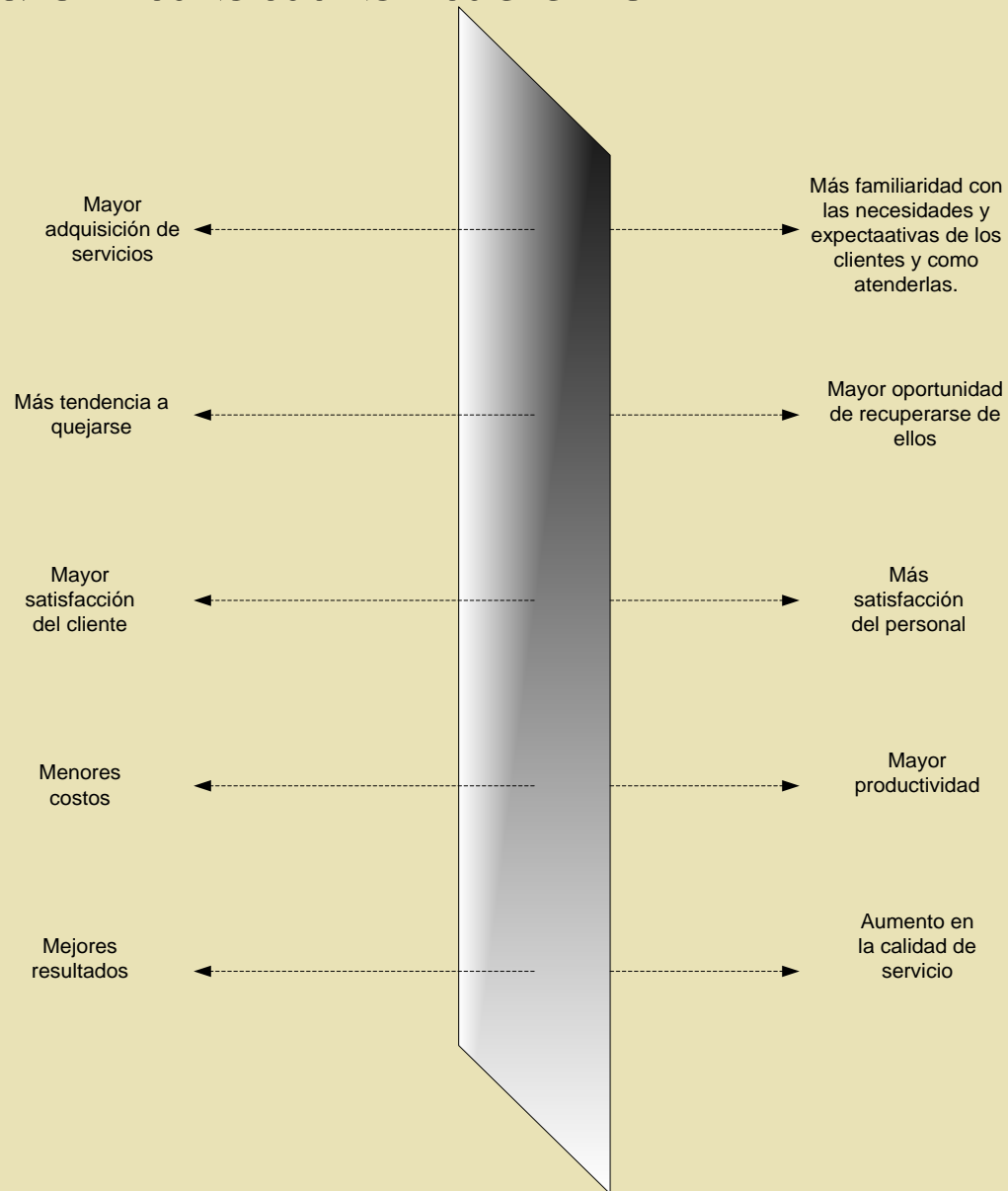


# Situaciones que tienden a generar conflictos en el servicio

| <b>Expectativas no realistas por parte de los clientes</b> | <b>Fallas no esperadas en el servicio</b> |
|--|---|
| Demandas no razonables                                     | Disponibilidad del servicio               |
| Demandas contrarias a las políticas de servicio            | Lentitud en el desempeño                  |
| Tratamiento no aceptable de parte del personal             | Servicio no aceptable                     |
| Romper normas sociales                                     |   |
| Necesidades especiales                                     |   |

# El espejo de la satisfacción

- Creación de servicios orientados al cliente resultan en las prácticas y procedimientos de servicio de alto nivel.
- Cuando los empleados perciben una fuerte orientación al servicio, los clientes reportan un servicio superior.
- La percepción de la eficacia por parte del personal y los clientes la percepción están positivamente relacionados.





# El cliente

- ◆ Una persona que compra, sobre todo en forma regular; una persona con la que hay que lidiar .
- ◆ Es una persona u organización que se beneficiará de los bienes y servicios ofrecidos por la organización.
- ◆ Los clientes son los proveedores del flujo de ingresos que paga por todo lo demás.

# Atributos del cliente

- ◆ Características que permiten describirlo:
  - Información demográfica
  - Información psicográfica
  - Información organizacional o cultural.





# Necesidades de todo cliente

- ◆ **Servicio:** los clientes esperan lo que ellos piensan que es apropiado para el nivel de compra.
- ◆ **Precio:** el cliente paga por lo que quiere, no sólo lo que necesita.
- ◆ **Calidad:** productos y servicios que sean durables, confiables y funcionales.
- ◆ **Acción:** los clientes esperan respuesta a sus demandas y peticiones.
- ◆ **Agradecimiento:** el cliente necesita saber que su negocio se aprecia

# Tipos de clientes según dónde están ubicados

- ◆ **Clientes externos** : clientes que están fuera de los límites de la organización y están dispuestos a pagar por los servicios de los productos suministrados .
- ◆ **Clientes internos:** personas que trabajan con la organización, pero que requieren servicios y productos prestados internamente para llevar a cabo con eficiencia y eficacia de sus actividades.



# Tipos de clients, según cuándo hacen el negocio

- ◆ **Cientes Existentes** - Son clientes que han comprado o utilizado los bienes o servicios de una organización, por lo general dentro de un período de tiempo designado.
- ◆ **Cientes antiguos** - Este grupo está formado por los que antes han tenido relaciones con la organización a través de una compra anterior.
- ◆ **Cientes potenciales** - incluye a aquellos que todavía tienen que comprar, pero poseen los requisitos para convertirse, finalmente, en clientes existentes .

# Tipos de clients según el tipo de negocio

- ◆ **El cliente económico:** quiere optimizar el valor obtenido de acuerdo al tiempo, esfuerzo y dinero gastado y busca productos que pondrán a prueba la capacidad competitiva de la organización en el mercado. La pérdida de este cliente sirve como una alerta temprana de posibles amenazas de la competencia .
- ◆ **El cliente ético:** se siente la obligación moral de patrocinar las empresas socialmente responsables.
- ◆ **El cliente personalizando:** quiere gratificación interpersonal, como el reconocimiento y la conversación, de la experiencia de servicio.
- ◆ **El cliente de conveniencia:** no tiene interés en las compras; la conveniencia es el secreto para atraerlo. Ellos están dispuestos a pagar más por un servicio personalizado o sin complicaciones.



# El cliente:

- ◆ **Es fuente de información e ideas :**
  - La satisfacción de las necesidades de los clientes requiere que las organizaciones mantengan un estrecho contacto con ellos .
  - Las organizaciones pueden acercarse a los clientes mediante el desarrollo de investigaciones de mercados y otros métodos de retroalimentación.
  - Con esta información las organizaciones son capaces de aprender lo que la gente piensa de sus procesos actuales, productos y servicios .
- ◆ **Afecta actividades a lo largo de la organización:**
  - Los clientes no sólo afectan a las decisiones, sino que son el principal motor de las decisiones tomadas en toda la organización .
  - Requieren la creación de un entorno orientado a la localización, la comprensión y la satisfacción de los clientes.
- ◆ **Necesarios para sostener la Organización :**
  - Los clientes son la razón de que una organización esté en el negocio. Sin clientes una empresa no es viable.
  - Los clientes no sólo son clave para los ingresos y las ganancias, son una clave para crear y mantener puestos de trabajo dentro de la organización

# Factores de éxito que influyen en el éxito en diferentes tipos de encuentros.

| <b>Cientes</b> | <b>Proveedor de Servicios</b>  |   |
|----------------|--|---|
|                | <b>Persona</b>   | <b>Maquina</b>  |
| <b>Persona</b> | <p>Selección cuidadosa del personal<br/>Habilidades interpersonales<br/>Ambiente agradable<br/>Tecnología de apoyo<br/>Confianza del y hacia el personal</p> | <p>Interface intuitiva<br/>Verificación del cliente<br/>Seguridad en la transacción<br/>Acceso simple<br/>Acceso al apoyo humano</p>  |
| <b>Máquina</b> | <p>Acceso fácil<br/>Respuesta rápida<br/>Transacción verificable<br/>Monitoreo remoto</p>  | <p>Compatibilidad de hardware y software<br/>Capacidad de Seguimiento<br/>Verificación automática<br/>Registro de la transacción<br/>Registro de seguridad<br/>A prueba de fallos</p> |