

Asegúrese de tener

# Protocolos de **ATENCIÓN** al **cliente**



Escuela  
Superior  
del Servicio



Revista  
Estilo  
Gerencial



Consejero  
Gerencial

**G. M. Wilson**

[EstiloGerencial.com](http://EstiloGerencial.com)



# El cuento del servicio

*El día amaneció oscuro. Debí haber previsto que esta era una señal de la fatalidad que se avecinaba, aunque sin más, me organicé para salir. Era una fecha especial. Mi cumpleaños. Yo no quería desperdiciar nada de tiempo. La idea de salir temprano era ir a almorzar primero y luego realizar algunas compras, para luego regresar y reunirme con mis suegros. Me encanta la torta de crema y piña con decorados de chocolate y cerezas. Se me aguó la boca de sólo pensar en un exquisito trozo de ese pastel.*

*Mi esposa tomó el teléfono para llamar un taxi. Por supuesto, en esta era moderna, una máquina le contestó: “marque el número...” y así leyó todas las propuestas del menú, hasta que la última le decía: “para servicio de taxi, marque...”. Lo marcó, pasó un minuto y una voz muy amable, de máquina, le dijo: “gracias por esperar, en este momento no se registra móvil disponible”. Suspiré y le dije: Tranquila amor, busquemos un taxi en la calle.*

*Le hicimos gestos a algunos taxis con la señal de libre y en servicio. Ninguno paró. Seguramente van a atender a algunas llamadas – pensé. Sólo después de un rato uno se detuvo y nos subimos. El olor a cigarrillo era penetrante. La incomodidad evidente y la música salsa sólo se suspendió un rato para cambiar a una emisora religiosa en la que un pastor gritaba sus alabanzas al señor. No pude ver un taxímetro en ningún lado y cuando nos bajamos sentimos la amargura de que nos cobrara de más. Ya habíamos hecho esa ruta y sabíamos cuál era el precio, pero por no tener un problema, le pagamos. Este señor tiene la apariencia de los que se bajan con navaja en mano a pelear por cualquier peso.*



# El cuento del servicio

Hubiese querido ir a mi restaurante favorito, en donde venden mi comida favorita. Un restaurante en donde atienden a cientos de personas y todavía así el mesero se sabe mi nombre y cuando es posible, me ubica en la mesa que me gusta. A mi esposa se le ocurrió ir a un restaurante nuevo que vio en una publicidad que le llegó en un “correo no deseado”. Acepté.

El diseño del restaurante era estéticamente hermoso y había mucha gente, la mayoría conversando. Nadie nos recibió. Un anfitrión es el símbolo de los restaurantes más costosos por lo que no fue sorpresa que nosotros mismos tuviésemos que buscar una mesa. Al fondo, contra una pared, había una mesa de dos puestos. Nos hicimos en ella a pesar de que todavía tenía la losa y los restos del comensal anterior. Debí sospechar al ver que había comida en los platos, no obstante, muchas personas dejan algo por lo que no es nada tan raro. Yo, normalmente, me como todo. Me parece que no está bien desperdiciar cuando hay tanta gente en el mundo que aguanta hambre.

Ya teníamos varios minutos allí, esperando que alguno de los meseros que constantemente nos pasaron por el lado y a quienes les hacíamos señas, nos atendiera, cuando por fin uno de ellos nos dijo: “ya enseguida les tomo su pedido”. Debimos esperar un rato más. Nos trajo el menú y retiró la losa sucia. Luego, desapareció. Aunque los precios eran altos, las fotos de la comida se veían deliciosas. Al fin de cuentas es mi cumpleaños – pensé – y me decidí a pedir uno de los más costosos. Al cabo de un rato, que para mí fue muy prolongado, vino otro mesero y nos dijo: “Es que mi compañero terminó su turno y se fue, ¿Qué van a querer?”



# El cuento del servicio

Estábamos hambrientos. Le miré y suspiré. Hicimos el pedido. Ya me había supuesto que deberíamos esperar otro rato largo y así fue. Cuando trajeron la comida ya me dolía la cabeza. Era un plato deslucido y una porción muy pequeña que en nada se parecía a la foto. Suele suceder. Moví la cabeza en círculo tratando de espantar un dolor espasmódico que me inició en la nuca. Ese dolor ya se había vuelto recurrente.

Me dio cuando los proveedores de Internet de la empresa dejaron mal conectada la instalación y que los servicios que nos ofrecieron y cobraron no fueron los que entregaron. Me dio cuando el proveedor de las camisas de uniforme se demoró más del tiempo estipulado y luego se demoró más cuando las medidas eran incorrectas y hubo que cambiarlas un par de veces.

Me dolió cuando el señor que inició la construcción de un techo y al que se le había dado un anticipo, simplemente desapareció. Me dolió cuando los computadores que compramos no traían las licencias que nos prometieron y debimos comprarlas aparte. Me dolió cuando una asesora no cumplió con las fechas de sus entregables y cuando al fin registró los documentos los devolvieron por mal elaborados. Me dolió cuando solicitamos una visita de una persona de una caja de compensación y bienestar y nunca apareció. Sí, ese dolor ya se había vuelto un viejo conocido.

Salimos del restaurante. Traté de masticar y escupir mi mal genio. – Es mi cumpleaños, no debo estar enojado – Creí que ya todo ese día debía mejorar.



# El cuento del servicio

Pasamos a través de un bosque de vendedores ambulantes y de pregoneros invitándonos a ingresar a cualquier cantidad de almacenes de todo tipo: zapatos, ropa y electrodomésticos. Por supuesto a ninguno entramos. Definitivamente no nos generaban confianza. Puede que sus productos y servicios sean buenos pero la manera como nos la ofrecen no deja de ser sospechosa. Me imagino que para ese tipo de venta tan agresiva habrá clientes. Yo no soy uno de ellos.

Por fin, en un centro comercial, entramos a un almacén de una marca prestigiosa. La presentación del local era espectacular. La ropa se veía bien diseñada y una vitrina muy bien organizada. Es decir, el posicionamiento de marca, el diseño del local y de la ropa y el escaparatismo nos hicieron entrar. Estuvimos tres minutos esperando a que nos atendieran, pero ninguna de las dependientes que estaban charlando en el mostrador se dignó a mirarnos y nos fuimos. Llevaré mi dinero a otra parte – le dije a mi esposa mientras salíamos.

Por supuesto, todo tiene sus excepciones.

Entramos a un almacén de ropa de un reconocido empresario de nuestro país. Empresario que se ha destacado por su mística y que, si bien no ha sido muy exitoso su esfuerzo de rejuvenecer sus públicos y sus colecciones, se destaca por la calidad de su servicio. Apenas entramos una persona se dirigió a nosotros. Su trabajo no era vendernos sino atendernos y orientarnos. Cuando le dijimos la idea de lo que buscábamos, nos llevó al dependiente experto en el tema.



# El cuento del servicio

Yo quería un traje completo, un vestido de dos botones, camisa, camiseta, corbata, medias, correa y zapatos. Lo primero que hizo fue mirar el color de mi piel y hablarme sobre los colores que mejor resaltaban mi imagen. Me tomó la medida del cuello, la medida de mi cintura que no es poca, el alto del pantalón, el largo de mis brazos y sus anotaciones se las pasó a otro dependiente. Luego me acompañó a medirme los zapatos. Me hizo recomendaciones de estilo que me hicieron sentir bien y me dieron confianza de que sería una buena elección. Cuando terminé de escoger unos zapatos, me pidió que fuese al reservado, Vestier o Vestidor y allí me estaba esperando el otro dependiente con la ropa lista. Me la probé y todo me quedaba a la perfección. Hice algunas objeciones sólo para hacerme el interesante, pero finalmente yo estaba feliz. Ni me quería quitar la ropa. Terminé llevando un par de camisas más. No entendía cómo le habían hecho para encontrar una horma en la ropa que me calzara tan bien. O mejor, sí lo sé. Ellos se concentran en conocer a su cliente y hacerlo feliz. Gracias don Arturo Calle. No sé si en todos sus almacenes será lo mismo, pero esta experiencia me conquistó.

En la tarde, ya no me molestó tanto que el pastel que habían pedido a domicilio se tardara una hora más de lo que nos dijeron por teléfono. Ni que mi suegro llegara retardado por que tuvo que hacer una fila en una entidad. Entiendo que vivimos en un océano en que los empresarios piensan que lo primordial son las ventas, siendo que estas son un registro contable cuando el dinero ingresa como resultado del servicio. Las experiencias de mal servicio ciertamente son inolvidables. Hay un restaurante al que no volveré y recomendaré a mis conocidos no ir. Hay un par de almacenes a los cuales no entraré nuevamente. Y lo que me consuela es que no estoy solo. Como yo, otros miles de clientes, preferimos llevar nuestro dinero a donde nos traten bien. El súper poder de nosotros, los clientes, es el de elegir a quién le compramos y toda nuestra vida seremos compradores.



# El paradigma de la vocación de servicio

Por qué razón, generalmente, es tan mala la atención al cliente? Sencillamente porque el servicio no hace parte de la naturaleza humana sino de la convivencia social.

Es decir, lo natural en nosotros como sujetos es la depredación, la actitud agresiva y la desconfianza como comportamientos y conductas que nos permiten sobrevivir como especie; eso está en nuestro ADN, en nuestra genética.

Mientras que compartir es parte de la naturaleza social que cada vez y en cada sujeto deben ser aprendidos en los primeros años de su vida.

Convivir, comunicarse y compartir son comportamientos que debieran ser enseñados en la casa, en el hogar, pero esto es mucho esperar en nuestro escenario social.

Como solución las empresas las empresas hablan y contratan capacitación sobre servicio esperando despertar la “vocación de servicio” con frases como esta: “quien no vive para servir no sirve para vivir” y presentado como modelos a la Madre Teresa de Calcuta, al Papa Juan Pablo II e incluso a Nelson Mandela, construyendo ideales alrededor del concepto de servicio y lo que se ha producido es el efecto totalmente contrario.

Se requiere una gran dosis de sacrificio para dedicar la vida al servicio. Sacrificio que los sujetos no están dispuestos a hacer, sobre todo cuando su tarea diaria es sobrevivir, trabajar para comer y encima le dicen que el servicio debe ser “desinteresado”.



# El paradigma de la vocación de servicio

La problemática radica en que cuando un comportamiento se presenta como un “ideal” se lo aleja de la vida práctica y las personas asumen que por una parte está demasiado lejos en la perfección y que por ende no es con ellos, el ser humano es imperfecto por definición y por su propia decisión y, por otra parte, que de todas maneras ellos no ganarán nada pues el servicio es desinteresado.

Por supuesto, esto es inconsciente e involuntario, nadie en su sano juicio aceptaría que en realidad no le interesa ser “buena persona”.

Por esta razón debemos ser muy precisos al enfatizar que no es lo mismo hablar de servicio que hablar de servicio al cliente.

El primero es, como ya dijimos, una vocación de ayuda a los demás, desinteresada, que no espera nada a cambio, un comportamiento digno de gente especial y que trasciende; mientras que servicio al cliente en el rango de atención al cliente, es un proceso de intercambio en el cual le solucionamos lo que el cliente desea y está buscando y se nos paga por eso, aplicando toda una metodología para que el cliente quede complacido con nosotros y regrese y que entre más lo haga más nos favorecerá.

Se podría decir que el servicio al cliente es mucho mejor cuando las personas que lo prestan cuentan con vocación de servicio, pero esto no es una obligación pues estaríamos diciendo que sólo podríamos contratar personas muy especiales tipo monjas y sacerdotes y no es así.



# El paradigma de la vocación de servicio

Las personas por naturaleza están enamoradas de su propio bienestar y, en algunos casos, comprometidas con su propio futuro, el otro, como tal, les tiene sin cuidado, más allá de representar la razón de sus ingresos.

Es decir, en esto no tiene cabida el “amor por el prójimo” como un ideal empresarial, pero si tiene cabida la idea de que entre mejor sean atendidos los clientes, mayores posibilidades hay de que mi presente y futuro sea mejor.

Sin embargo, una cosa debe quedar muy clara. El servicio sirve para construir y fortalecer la felicidad de las personas. Todas las personas.

Sin este criterio cualquier cosa que hagamos es fallida.

El servicio tiene dos únicos componentes que son Calidad y Calidez. Cuando hablamos de calidad nos referimos exclusivamente a la clase de respuesta que una organización le da al cliente en la resolución de sus requerimientos y cuando hablamos de calidez estamos refiriéndonos a la manera como la organización como tal y la persona que atiende, le dan “servicio” al cliente. Cuando usted saca dinero de un cajero electrónico o compra por internet, y todo resulta como lo esperaba, eso es calidad en el servicio, y cuando a usted lo atienden personalmente y hay diálogo es calidez.

Una cosa es clara. Los clientes, en la mayoría de las veces, renunciarán a la calidez si con ello obtienen mayor calidad. En definitivas cuentas. Al cliente no le importa si quien lo atiende es una excelente persona, aunque esto no suene a lo ideal. Al cliente le importa que quien le atiende le resuelva y si se puede le haga feliz.



# El paradigma de la vocación de servicio

Simplemente recuerde cómo se sintió usted cuando recibió una buena atención, cuando le cumplieron lo que le prometieron y le entregaron las cosas tal y como le dijeron que se las entregarían y usted pagó un precio justo por ello.

Imagínesse como se siente un empleado cuando es bien tratado por los clientes y es bien tratado por sus jefes; un empleado que se siente respaldado y que cuenta con todas las herramientas que le permiten entregarle una excelente resolución al cliente.

Imagínesse como se sentirá usted como empresario o emprendedor cuando los clientes se enamoran de su marca, sus productos y servicios.

Es por esto que en las capacitaciones sobre el servicio al cliente, los consultores debemos evolucionar y dejar de dar filosofía sobre un don que las personas no quieren tener y empecemos a entregar procedimiento de cómo se debe diseñar una organización, cómo deben ser los procesos y cómo debe ser la atención al cliente con un objetivo en mente: crear el escenario real en el cual todos los públicos que intervienen queden complacidos.

Unos por la ganancia, otros por realizar una tarea bien hecha que le permite obtener una buena calidad de vida y otros porque encontraron lo que deseaban sin ningún inconveniente. Para que haya negocios debe haber un excelente servicio.



# Protocolos de atención al cliente

*Estoy haciendo un recorrido por un centro comercial, mientras espero a mi hija que está en su clase de ballet, lo que me da tiempo para divagar o “lolear”, como lo llaman los empresarios y me siento en una mesa frente a la entrada de varios almacenes de marca que afortunadamente manejan un concepto abierto. Esto me permite observar lo que sucede: nueve de cada diez clientes se van sin comprar. Sucede por varias razones. Abordaré sólo una de ellas: la mala atención.*

En uno de los almacenes, entra una señora y se para un poco más allá de la puerta y allí se detiene. Pasan dos minutos y nadie la atiende, la señora da media vuelta y se va y las “dependientes”, así se llaman quienes están en el *front office* de un negocio de este tipo, no se dieron por enteradas.

En otro almacén entra una joven y la dependiente se fue acercando muy lentamente como si le tuviese miedo, lo cierto es que la joven se marchó sin siquiera mirar nada en el almacén.

Durante la hora y media pude observar diversos factores de competitividad comercial que están fallando, empezando por la comunicación, la vitrina, el diseño, en nuestro país, un tema como el que nosotros hemos trabajado muy de fondo, el *psico-merchandising*, que hemos vendido tan bien en su modalidad virtual para otros países, pareciera que no les importa.

De todas maneras existen varias ilógicas que debemos analizar. La que nos atañe ahora es que estos negocios se mueven a través de la puerta del almacén y sin embargo, la selección del personal que atiende es deficiente, son mal pagados y mal entrenados, eso cuando los entrenan y sin embargo, sin ellos no se movería nada.



# Protocolos de atención al cliente

No está por demás repetir por enésima vez que servicio al cliente es una estrategia corporativa en la que se dispone a toda una organización para resolver lo que el cliente sueña, desea y necesita y lo que se realiza en contacto con este cliente se llama específicamente “atención al cliente”, ya sea presencial, virtual o por teléfono.

En este sentido, la atención se trabaja como un hito especializado dentro de todo el esquema estratégico de servicio al cliente y se enfatiza en la manera cómo las personas resuelven los requerimientos de otras.

Esto implica que atención es un procedimiento que no sólo está en el *front office*, sino que todas las personas que trabajan en una organización debieran estar entrenadas en el tema.

No importa si el cargo que se ocupa es administrativo, operacional o comercial, todos, de una manera u otra, estamos atendiendo a alguien.

Lo simpático del asunto es que muchas de las compañías que he visitado definen su estrategia de servicio al cliente como una PQRS, preguntas, quejas, reclamos y sugerencias y algunas le agregan una F por felicitaciones, lo que está muy bien. Y esto lo materializan mediante una ventanilla, una línea telefónica, un correo electrónico o un chat y es eso a lo que llaman servicio al cliente, cuando esto representa simplemente una táctica de contacto y no es para nada servicio.

No es de sorprender entonces que poco o nada realicen para fortalecer el tema de atención al cliente.



# Protocolos de atención al cliente

Aunque debemos reconocer que sí hay empresas que se preocupan por el tema, también cometen un error al considerar que para solucionarlo, se le debe dar una capacitación al personal y contratan conferencistas que en un par de horas motivan y levantan el espíritu pero que en la práctica no dejan nada. Esa platica se perdió.

La atención al cliente es un modelo táctico operativo que debe estar inmerso en el comportamiento corporativo y se materializa en el diseño de procedimientos que se ejecutan a diario.

De ahí que este tema no se soluciona con una capacitación, se requiere por una parte de un verdadero y permanente entrenamiento y por otra de una definición clara de ese modelo. Es decir, mediante la declaración de protocolos.

No basta con traer a una persona a ocupar un cargo. Persona que supuestamente tiene experiencia. Dos cosas se han vuelto una realidad para mí.

La primera es que debo dar por hecho la mediocridad de nuestro entorno, es decir, que debemos dar por sentado que la persona que contrate, la que se supone tiene experiencia, proviene de un escenario de poco aprendizaje y menos búsqueda de la excelencia, así que la llamada experiencia no es otra cosa que la extensión de esta mediocridad.

La segunda cosa es que mi estrategia de servicio es mía y por ende no puedo simplemente poner a una persona en un cargo, debo mostrarle nuestro estilo de hacer las cosas.



# Protocolos de atención al cliente

Además teniendo en cuenta el bajo perfil de las personas que regularmente se contrata para la atención al cliente, con mayor razón debemos estipular por escrito la manera cómo deben proceder en su puesto de trabajo. Y no, no es un manual de funciones. Es una guía de comportamiento.

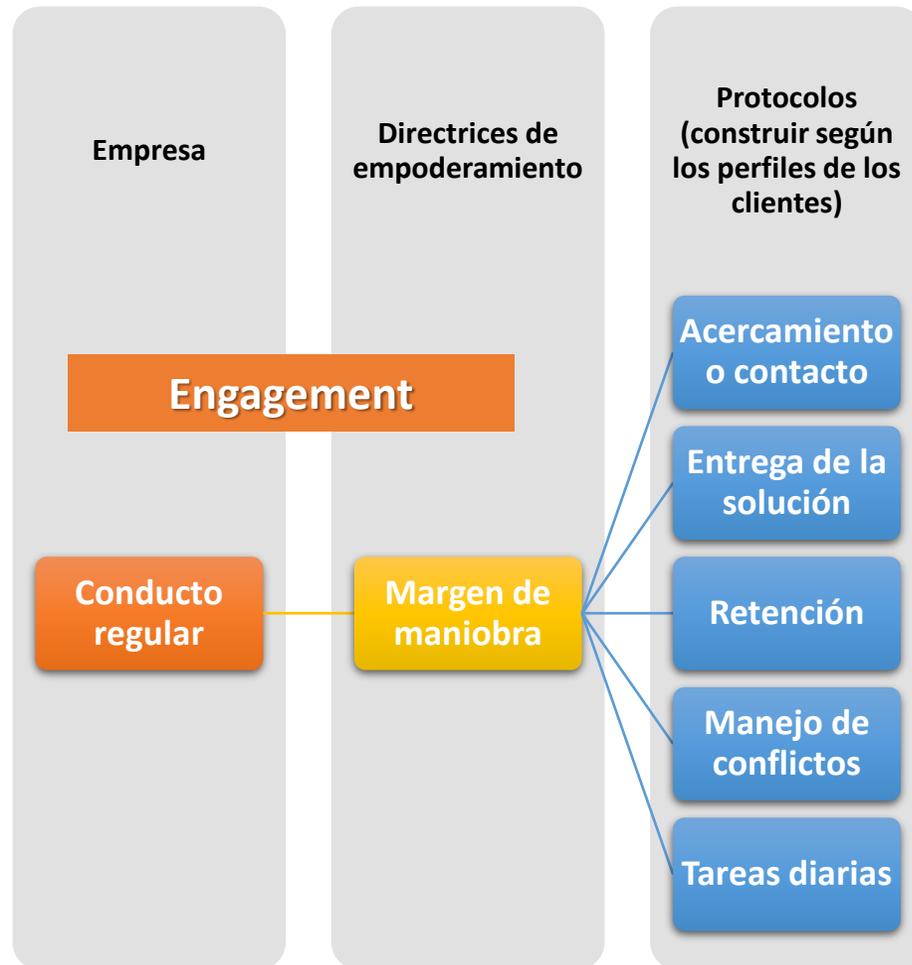
La formación de este personal se divide en tres: habilidades de comunicación, actos de calidez y protocolos de atención. Las habilidades de comunicación le permiten conocer al cliente y encontrar la frecuencia en la cual este cliente se comunica; los actos de calidez promueven la empatía y conectan la emocionalidad y en los protocolos de atención materializan el acto de servicio.

Un protocolo es un paso a paso en el cual, de manera meticulosa, describimos la manera cómo deben actuar los sujetos en nuestro propio escenario y está constituido por descripciones comportamentales y operacionales.

Un criterio importante para esta construcción es que el marco conceptual y lo que le da la base para desarrollar cada paso, es el conocimiento del cliente. Es decir los protocolos incluyen diferentes escenarios para cada tipo de cliente. Sin embargo, como la tipología de clientes teóricamente es tan amplia, cada autor de servicio al cliente propone una, y desde mi perspectiva un poco sesgada hacia Jung, yo prefiero que se utilice el DISC, BTSA o Dominancia Cerebral, las tres teorías, de fondo, son la misma cosa, sólo tienen matices propuestos por sus autores: William Moulton Marston, Katherine Benziger y Ned Herrmann, en su orden y que logran trazar un mapa comportamental simple, el cual es posible enseñarlo al personal y que brinda herramientas sobre cómo reconocer con claves físicas, auditivas o gramaticales, qué tipo de mezcla de perfiles tiene el sujeto que tienen en frente, en la línea telefónica o en la web.



# Protocolos de atención al cliente



Estos protocolos se construyen en tres grandes componentes y cada uno tiene sus pasos.

**El componente uno** inicia con el acercamiento al cliente, la entrega de la solución, la retención, el manejo de conflictos, el manejo de la información y las tareas diarias.

**El componente dos** es donde se estipula explícitamente el margen de maniobra del empleado; **y**

**El componente tres** describe literalmente el conducto regular que debe seguir en determinadas ocasiones.



Se deben establecer los procedimientos de capacitación periódica y de entrenamiento permanente para el personal, además de mantener los instructivos y los manuales a la mano.

# Componente uno:

Dos expresiones se vuelven recurrentes en esta fase: “en caso de...” es una, y la otra es “Y si...” Esto sucede porque la redacción debe pintar escenarios situacionales que corresponden a cada tipología del cliente.

**El acercamiento:** No nos acercamos de la misma manera a cada persona. A algunas no las debemos atender, pero esa decisión no la toma el dependiente, debe preguntarle directamente o leer la semiología del cliente para saber si desea o no ser atendido. Esto es porque, por supuesto, personas como yo queremos mirar sin que nos molesten y sólo llamamos al dependiente cuando estamos listos para hacer una pregunta. Algunos clientes requieren afecto y otros clientes quieren específicamente información, y otros más simplemente quieren que les sirvan.

Algunos clientes deben ser atendidos de frente y mirándolos a los ojos, a otros nos le debemos hacer a un lado de tal manera que sientan nuestro calor corporal, para otros es necesario manejar una posición diagonal de tal manera que no sienten en ningún momento una confrontación y a otro tipo de clientes debemos hablarles casi en la oreja. Este es simplemente un ejemplo en un almacén. Con otros tipos de negocio se resuelve con el lenguaje corporal. No es tan fácil explicarlo cuando se trata de una llamada telefónica, ya sea de entrada o de salida.

Es necesario “sentir” el tono de voz y ajustar nuestro tono, ritmo y volumen, lo mismo que la estructura del argumento a cada perfil. La táctica de acercamiento define el desarrollo de los siguientes pasos pues su objetivo principal es iniciar el paso tres que es la retención. Si desde el principio se aprende a retener al cliente es más difícil que este se vaya a buscar otras alternativas. Insistimos en que esto depende en cuán bien entrenado está nuestro personal para identificar los perfiles.



# Componente uno:

**La solución:** Uno de los perfiles quiere todo rápido y sin cuentos, mientras que otro prefiere las cosas pausadas y bien explicadas, ambos muy serios, mientras que los otros dos sólo comprarán si el proceso es divertido. Es relativamente fácil cuando se trata de un comprador eventual y no un cliente y cuando se trata de una entrega inmediata.

Es un poco más complejo cuando se trata de procesos largos y cuando el contacto con el dependiente es solamente el inicio. Se debe lograr la continuidad de la táctica en cada una de las fases de la entrega de la solución para el cliente.

Piense por ejemplo en una agencia de viajes en la cual se da el primer contacto vía telefónica, luego el cliente viene a la oficina o un comercial lo visita; ese es el acercamiento, en el cual se debe levantar la información del perfil o perfiles de los clientes.

Cuando el cliente o los clientes hacen uso de su viaje, debe existir continuidad en la entrega del servicio, el mismo lenguaje para el mismo perfil. Lo mismo sucede si la compañía hizo bien su trabajo y el cliente continuo comprándoles.

Uno de los efectos de esta coherencia en el protocolo de la entrega del servicio es que se convierte en el eje central de la experiencia de servicio y le da al cliente la sensación de que todo el tiempo el trato fue personalizado, cuando en realidad lo que se hace es entregar el servicio de la manera adecuada a su perfil.



# Componente uno:

**Retención:** Aunque no niego que las campañas de fidelización basadas en promociones o tarjetas ya sea de regalos o de puntos, tienen su grado de interés, en la práctica no son las que logran la fidelización.

Esta se logra con las tácticas de retención en el acto de entrega de servicio y estas van desde la sensorialidad y la emocionalidad hasta el discurso del dependiente... y después, entréguele la tarjeta.

No están equivocados quienes dicen que los cliente sólo son fieles a su propia comodidad y sensación de placer y sí, es cierto.

La función de las tácticas de retención es lograr vincular esas sensaciones al punto de venta o a la marca. Esto tiene como efecto que el cliente no se va a querer ir y cuando lo hace no ve la hora de volver. Esto definitivamente no lo logra personal sin entrenamiento.

Ya se habrá dado cuenta de la simultaneidad de estas tres primeras fases y de lo delicadas que son. Funcionan para todo tipo de empresas y todo tipo de modelos de negocios y en todas las modalidades de contacto.

El tema es que se debe tomar el trabajo de describirlas y detallarlas minuciosa y metódicamente para cada perfil y hacer que su personal lo ensaye todos los días. Es lo que llamamos el "Show" o la "performance", frente al cliente.



# Componente uno:

**El manejo del conflicto:** En este mismo sentido, no se manejan los conflictos de la misma manera para cada perfil, eso ya es obvio; sin embargo, los conflictos en sí mismos tienen diferentes fases, momentos y espacios con los cuales es necesario ser cuidadoso. En cualquiera de los casos, lo más recomendable es que el cliente manifieste el conflicto. Prefiero mil veces a un cliente colérico que se pelea frente a un dependiente a un cliente flemático que no dice nada, no se quejará, simplemente se irá y comentará su problema en voz baja con todo el que se le cruce.

Es habilidad del dependiente aprender a detectar el conflicto latente y canalizarlo para darle la correcta resolución. Otro aspecto en el cual no son entrenados y lo que hacen en la práctica es rehuirle al cliente que tiene algún tipo de problema o simplemente derivarlo a la ventanilla de quejas y reclamos; primer paso para perder a un cliente para siempre.

Otros dos protocolos son el manejo de la información y la gestión de tareas diarias. En cuanto al manejo de la información, lo ideal es que los dependientes cuenten con las herramientas y los dispositivos necesarios para ingresar información lo más rápido posible. En este sentido los software de CRM resultan en muchas ocasiones imprácticos, engorrosos y regularmente se trata de información que no escala por lo que su uso estratégico es realmente escaso.

En cuanto a las tareas diarias, se deben describir con todo detalle pues son las que le dan sostenimiento al sistema. No debemos sobre cargar al personal con funciones sin explicar a las que finalmente el personal no tiene ni idea cómo ejecutar.



# Componente dos:

Piso y techo, es la expresión más común y significa que debemos aprender a tener confianza en nuestro personal y darle una margen de actuación frente a las diferentes situaciones. En este sentido funciona también el análisis por posibles escenarios e indicarle explícitamente al personal desde dónde y hasta donde puede actuar.

Es a esto en la práctica lo que se llama empoderamiento: darles la capacidad de decidir, sin embargo ya me he encontrado a personas que me dicen que a ellas no les pagan para pensar y tampoco las dejan.

Estos son los empleados “sin piensa” de salario mínimo que finalmente le salen muy costosos a una organización, tanto que en la mayoría de ocasiones no se puede cuantificar.

Cuánto dinero cree usted que se pierde por la mala atención, gente que cuelga el teléfono o que simplemente se da vuelta y se va.

Cuando usted establece un piso y un techo de actuación le está diciendo a la persona que ella está en capacidad de gerenciar su propio puesto de trabajo y que lo puede mejorar y hacer crecer.

Este aspecto tiene un impacto del cien por ciento en la mejora de la atención pues el cliente siente que él es importante y que por eso le están resolviendo sus sueños, deseos, necesidades y conflictos, en la cara, en el acto y eso genera confianza para todos los públicos que intervienen. El cliente, el empleado y el jefe.



# Componente tres:

Cuando las empresas son pequeñas, es posible que a veces no suceda, aunque sí sucede; y cuando las empresas son grandes es un total caos.

Digamos que usted es un asesor novato en una agencia de viajes o que es un botones en un hotel: ¿cuántos jefes tiene? El supervisor, el coordinador, el jefe de área, el jefe de zona, el gerente de sede, el gerente regional, el gerente de área, el gerente de país, el gerente general, el presidente. Bueno, no quisiera exagerar, pero si cada uno de ellos pasara por su puesto y le diera una orden, a cuál de ellos le seguiría la instrucción. Suena a que no es posible que suceda, pero sí le sucedió a una amiga recepcionista de la sede principal de un banco. Resulta que sin restarle la autoridad a ninguno de ellos, existe algo que se llama el “conducto regular” y funciona hacia arriba y hacia abajo. Repito, el empleado debe respetar el conducto regular y los directivos también. Cuando esto no sucede los empleados simplemente enloquecen.

En América Latina, este es uno de los problemas más comunes que alteran el clima laboral y por ende alteran la calidad de la atención: ¿y entonces, a quién le hago caso? Se ha dado cuenta del orden en el cual desarrollamos este tema; primero los protocolos, segundo el margen de maniobra y el tercero el conducto regular. Esto es porque primero el empleado tiene criterios para atender al cliente, segundo, con un piso y un techo claros, tiene capacidad de resolver las cosas él solo y tercero, cuando se pasa del piso o el techo y no lo puede resolver, sabe específicamente a quién debe acudir. En muchas ocasiones este conducto regular se establece por tipologías de caso y no por cargos. Es una metodología muy recomendable pues se llega directamente a quien tiene la competencia de resolver la situación y se evitan niveles de autoridad; sin embargo, para que esto suceda, insistimos en que el personal deberá estar muy bien entrenado.



# Componente cuatro:

¿Cómo? ¿Luego no eran sólo tres? Para este componente cuatro debe existir también un protocolo. Resulta que permanentemente hemos hecho énfasis en la necesidad del entrenamiento y que debemos obviar la capacitación o por lo menos realizar solamente la óptima.

Esto es porque el entrenamiento debe ser un comportamiento corporativo permanente e interno que se construye en escala.

Es decir que son los jefes inmediatos, incluyendo a la presidencia de la organización, quienes se encargan de formar en el hacer a su personal, inmersos en la cotidianidad y con indicadores de aprendizaje según el desempeño. Si esto no se hace así, aunque suene a un gran esfuerzo, la organización nunca alcanzará su verdadero potencial. Quedan otros temas pendientes: ¿Cómo se diseña la estrategia? ¿Cómo se implementa? ¿Cómo se entrena al personal? ¿Cómo se mide? Pero esos son temas que veremos en otra ocasión.



# Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

[estilogerencial@une.net.co](mailto:estilogerencial@une.net.co)



Escuela  
Superior  
del Servicio



Revista  
Estilo  
Gerencial



Consejero  
Gerencial

