

Formación Gerencial, Año 13 N° 1, Mayo 2014

ISSN 1690-074X

## **EVALUACIÓN CLIENTELAR Y CALIDAD DE SERVICIO. LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE ENTRENAMIENTO.**

Judith Hernández\*

Recibido: 24/11/2012 Aprobado: 03/04/2013

### **RESUMEN**

Evaluación clientelar y calidad de servicio son dimensiones significativas para el estudio o investigación de cualquier organización, porque permiten a las empresas analizar a sus clientes y adecuarse a sus expectativas y necesidades, además facilitan planes de acción y formación del recurso humano involucrado directamente con el servicio al cliente. El objetivo propuesto en esta disertación es trazar un plan de entrenamiento focalizado en Calidad de Servicio, considerando los resultados obtenidos en evaluación general y donde se determinaron factores clave para alcanzar el desenvolvimiento exitoso del recurso humano y servicio en el sector comercial. La metodología utilizada fue el estudio sistematizado de factores de interés clientelar, revisión bibliográfica especializada y su interpretación en el marco del contenido teórico. Se concluye que la evaluación clientelar facilita formular lineamientos para el entrenamiento del personal bajo estos criterios de excelencia.

**Palabras Clave:** Evaluación clientelar, Calidad de Servicio, Plan de Entrenamiento.

## **CUSTOMER EVALUATION AND SERVICE QUALITY GUIDELINES FOR A TRAINING PLAN.**

### **ABSTRACT**

Customer evaluation and quality of service are significant dimensions to the study or research of any organization, because they allow companies to analyze their customers and adapt to their expectations and needs, they also facilitate action plans and training of the human resources involved directly with the service to the client. Proposed in this dissertation aims to devise a plan of training focused on quality of service, considering the results obtained in general evaluation and where identified key factors to achieve the successful development of the human resource and service in the commercial sector. The methodology used was the systematic study factors of customers interest, specialized bibliographic review and their interpretation in the context of the theoretical content. It is concluded that customer evaluation facilitates formulating guidelines for the training of personnel under these criteria of excellence.

**Key Words:** Customer Evaluation, Service Quality, Training Plan.

:

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos de transformaciones constantes y diversificadas que caracterizan al mundo contemporáneo tanto en las áreas sociales, como económicas, psicodemográficas, de gerencia y gestión, entre otras, las empresas y organizaciones de atención al público, deben adecuarse rápida y acertadamente a los cambios de patrones que directamente afectan a sus clientes/usuarios, y a los mercados de su interés.

El desarrollo tecnológico, medios de comunicación, avances en investigación, ciencia, innovación y del conocimiento en general, contribuyen a la conformación de consumidores más actualizados y exigentes. Consumidores, que deben ser apreciados exhaustivamente por las organizaciones, en sus preferencias, exigencias y expectativas, para darles respuestas oportunamente.

El exhaustivo reconocimiento de las necesidades clientelares a través de diferentes procesos, técnicas y aplicaciones vigentes

permite a cualquier empresa prefijarse un plan de acción para dar respuesta a estos requerimientos de manera oportuna, ampliar su mercado, posicionarse con amplias fortalezas para determinar ventaja competitiva, pero necesariamente esto implica; conocer actitudes, preferencias, expectativas, tendencias de consumo y compra de su compradores actuales y potenciales. Pero no solo para dar respuesta al retorno de su inversión, ganancias, resultados y rentabilidad sino asumiendo también corporativamente el principio de excelencia en la prestación de los servicios que involucre su desempeño empresarial.

En este orden de ideas, el personal que se interrelaciona directamente con el público, representa y transmite la calidad del negocio en la generalidad de todos sus procesos, se constituye indiscutiblemente en el eslabón intermedio entre empresa y consumidores, es decir mediatiza la esencia de la empresa como servidora y mediatiza las preferencias clientelares, por lo tanto

incide sobre las referencias de consumo tanto en los aspectos positivos como en los aspectos de impresión negativa. Un equipo humano informado, actualizado, entrenado, motivado para el servicio con criterios de calidad garantiza la consecución de los objetivos organizacionales y maximiza el cumplimiento de las expectativas internas y externas.

En términos generales, la empresa a través de un recurso humano entrenado para ofrecer excelencia en el servicio, establece dispositivos para reconocer las necesidades del consumidor, invierte en sistemas de retroalimentación que le permitan identificar tales requerimientos y ajustar toda su gestión en función de los resultados obtenidos. Sin embargo no todas las organizaciones asumen la filosofía de calidad como estrategia de servicio, ni desarrollan acciones tendentes a entrenar a su recurso humano como factor clave en la satisfacción de los clientes.

En consecuencia, la presente disertación, intenta vincular evaluación clientelar, calidad de

servicio y recurso humano, como dimensiones centrales de análisis, con el objeto de delinear un plan de entrenamiento que mejore el desempeño de los empleados en la atención y servicio al cliente. En la consecución de este propósito, se analizarán los resultados que se obtuvieron de una encuesta clientelar generalizada donde se evaluó la calidad del servicio del sector comercial de la ciudad de Maracaibo del Estado Zulia.

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue un cuestionario de selección múltiple estructurado según escala de Lickert, en el cual se incluyeron también preguntas abiertas y cerradas, para evaluar la calidad del servicio, atención al cliente, y preferencias clientelares de empresas comerciales, siendo aplicado a una muestra probabilística-intencional-casual. Para los efectos de este análisis se consideraron los resultados relacionados con la temática planteada y aquellos factores que permitan caracterizar un plan de entrenamiento para el

personal, el cual estará orientado básicamente en cuatro direcciones:

- 1) Acorde a las necesidades determinadas por la evaluación clientelar.
- 2) Basado en parámetros de Calidad de Servicio
- 3) En función de los objetivos organizacionales
- 4) Gestión de desarrollo del recurso humano.

Todas las cuales son analizadas según las orientaciones teóricas revisadas.

## **Consideraciones Generales**

### **Evaluación Clientelar**

El éxito de un negocio depende de ofrecer realmente lo que sus usuarios necesitan o desean obtener, para ello es indispensable aplicar un método sistemático que permita hacer contacto con los clientes, de tal forma que se obtenga información pertinente. Al lograr una profunda indagación sobre los mismos y utilizar ese conocimiento acertada y oportunamente, se puede enfocar con más claridad las decisiones orientadas a mejorar el servicio ofrecido y por ende ser

competitivos. Si se tiene la intención de lograr un margen competitivo a través del servicio es necesario compenetrarse con los valores, creencias y actitudes de los clientes

Sólo las empresas con el compromiso de escuchar y servir pueden producir constantemente clientes complacidos. Y sólo complaciendo a los clientes se puede obtener utilidades sólidas y creciente década tras década. (Whiteley; 1992). Una manera de obtener información es a través de la evaluación clientelar, la cual involucra procesos y por ende procedimientos que deben establecerse a lo interno de la empresa como criterios de filosofía organizacional y de sinergia en la estructura y el recurso humano, con la finalidad de obtener de información permanente sobre las expectativas, exigencias, quejas, y de todo tipo de data pertinente.

El mecanismo o mecanismos de evaluación se pueden determinar según las fortalezas de la organización y la escogencia de un método de aplicación que dé respuestas a la indagación, estos

métodos varían según la técnica y su aplicación, así pueden mencionarse entre otras; la detección de necesidades a través de llenado de cuestionarios exhaustivos o del tipo buzón de comentarios-quejas,

llamadas telefónicas a clientes asiduos identificados, encuestas trimestrales o semestrales, focus group, área de atención al cliente, encuestas verbales de los empleados de servicio.

...”Es muy probable que un cliente altamente satisfecho permanezca fiel a la empresa mucho más años y que compre más...Esto implica, que las organizaciones deben destinar tiempo, esfuerzo y recursos para identificar las necesidades, percepciones y expectativas de sus clientes.” (Iguarán; 2006:178).

En términos generales según Albrecht y Bradford (1990), cuando se pretende gestionar con criterios de calidad del servicio, hay tres preguntas por considerar:

- 1.- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2.- ¿Qué atributos del servicio son más importantes para ellos?
- 3.- ¿Cómo estamos haciendo para satisfacer sus requerimientos de servicio?

El servicio al cliente significa considerar todas las características, actos e información que aumenten la capacidad del cliente para materializar el valor potencial del servicio. Si estos planteamientos son tomados en cuenta, la filosofía

empresarial se transforma en un agente responsable de la excelencia en el tratamiento con los clientes, a través de someterse constantemente a la evaluación clientelar.

Juran y Gryna (1999), plantean que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por los clientes.

“Los clientes son aquellos que, por sus expectativas y sus necesidades, imponen a la organización el nivel de servicio que debe alcanzar hoy día, tanto en el terreno industrial como en el del gran consumo... El servicio

comprende dos dimensiones propias, la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.” (Moreno; 2005: 277-278).

En consecuencia, la calidad de un producto, bien o servicio se determina evidentemente por criterios de fabricación y prestación de los mismos, pero la oferta debe estar orientada también por las preferencias de los consumidores en términos de necesidades específicas, uso, compra y postventa

En términos generales a calidad del servicio la define el cliente y no la organización que la imparte, además se requieren compromisos múltiples, empresariales, laborales, y personales, para poder lograr la satisfacción del cliente (Salazar, 2009).

Interpretando estas aseveraciones, se asume que calidad del servicio no debe ser abordada desde una perspectiva mecanicista e impersonal por el contrario, asumir procesos impulsados desde el factor humano que presta el servicio, como cadena de valor para toda la organización o

empresa, factor humano que involucra a todo el colectivo empresarial con sus clientes.

Al respecto Vargas (2007), plantea la calidad del servicio como el dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio. Adicionalmente la calidad en las Relaciones Humanas, como la coherencia entre el ser y su esencia que implica un proceso de búsqueda constante de la excelencia con compromiso partiendo de los esfuerzos individuales hasta la forma general.

En este sentido, según Atencio y González (2007), la calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización, donde se involucra a todo el que se relaciona directa e indirectamente con los clientes y el servicio que se le presta, porque es lo que en definitiva valora

el cliente como una totalidad y no como una propiedad específica del producto, bien o servicio que le ofrecen.

Según Moreno (2005), los clientes juzgan la calidad del servicio en relación con lo que quieren, consideran una empresa comparando sus percepciones de las experiencias del servicio con sus expectativas de lo que deberían ofrecer como tal.

Por lo tanto una brecha en la calidad del servicio es el resultado de que las percepciones del servicio no están a la altura de las expectativas, porque fallan los mecanismos establecidos de vinculación con el cliente, y en consecuencia se debe revisar la estrategia de evaluación clientelar. La definición de la calidad, su aplicación y revisión con la esta estrategia es más compatible con los principios de eficiencia y eficacia, porque demuestra un elevado nivel de confiabilidad y validez.

### **Calidad como filosofía organizacional.**

Calidad es una forma de vida, que está basada en creencias fundamentales como:

- La calidad la hacen los hombres.

Recurso humano en todas las etapas de la prestación del servicio es el responsable de satisfacer al cliente, es quien determina la calidad del servicio que caracteriza al negocio.

- La calidad se hace para el cliente.

Recordando los distintos tipos de clientes con los que se maneja el concepto de calidad y excelencia. De cualquier forma tanto el cliente interno (empleados), como el cliente externo (consumidores/usuarios), ameritan la importancia de la calidad.

- La calidad la hacen todos.

La excelencia indica que calidad tiene tres campos de acción; el producto, el precio y el servicio. En los tres campos se reduce todo el recurso humano utilizando en cualquier organización, de forma tal que todos los empleados, en todos los puestos de trabajo sin excepción participan en el proceso de calidad.

- La calidad se hace entre todos.

Porque el trabajo de mejorar los procesos, productos o servicios es más efectivo y eficiente en la medida que participan todos, trabajando en equipo.



“La calidad del servicio se refleja en la satisfacción de la persona como usuario del servicio, así como a través de la satisfacción del personal...que presta dicho servicio...Por lo tanto se debe esperar que el servicio prestado desarrolle un alto desempeño tanto en la dimensión de los procedimientos como en la personal, lo cual representa la calidad del servicio al cliente.” (Alvarado, Hernández y Chumaceiro; 2010: 48).

El aspecto o credo básico de la calidad se resume en creer en la capacidad de todos los hombres.

Resumiendo entonces, la calidad de servicio desde varias perspectivas es; un instrumento competitivo, cultura organizativa, medio que tiene una empresa de servicio de asegurar una rentabilidad continua, un proceso de mejoramiento que nunca termina, un compromiso de todos, único medio para lograr la excelencia en las empresas de servicio, el factor principal para ganar lealtad del cliente, un diferenciador entre empresas de servicios similares, estrategia de beneficio, la relación ganar-ganar.

### **El Recurso Humano.**

La relación asumida en esta disertación, es aquella que establece entre el cliente y el empleado, define el contexto y el tipo de relación que

caracterizará al servicio, por ello es importante lograr una alta congruencia en esta interrelación. Cuando los empleados se capacitan para convertirse en investigadores inmediatos, la organización obtiene una visión muy cercana del cliente, además la mejora tiene un doble efecto:

1. Los empleados se entrenan para escuchar a los clientes (que es el objetivo principal), y
2. Los empleados sienten más satisfacción, conocimiento y participación para su trabajo.

Uno de los aspectos más determinantes en la prestación del servicio eficiente, radica en establecer un buen contacto entre cliente y empleado, que puede ser construido en base al conocimiento que se tenga del marco de referencias de ambos.

Cabe subrayar cuales serían los insumos de este marco referencial:

1. Expectativas del comportamiento del cliente basadas en las experiencias pasadas.
2. Actitudes, creencias, valores formados durante la vida del empleado.
3. Herramientas y recursos utilizados para ofrecer el servicio.

Por lo tanto la empresa debe permanecer en una constante búsqueda de mejoramiento de la misma, para que cada integrante de la organización se sienta, informado y motivado, y la calidad del servicio sea una realidad.

### **Entrenamiento y educación.**

Paralelamente al desarrollo de la calidad del servicio ha sido necesario implantar procesos de

“Las herramientas para el desarrollo del Recurso Humano competente para el Servicio, incluye; cultura organizacional, para y por el cliente, formación, entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas necesarias para ofrecer un servicio con calidad...” (Hernández, Chumaceiro y Cárdenas; 2009: 469).

### **Necesidades de entrenamiento.**

Las personas que trabajan en organizaciones necesitan conocer cuánto y qué se espera de ellas, cuál

mejora a nivel del recurso humano, por lo tanto, para ofrecer un excelente servicio se necesita la gente capaz de hacer lo que hace e identificada con la institución.

Si se lleva al trabajador en esa dirección, los miembros de las organizaciones actúan en conjunto y la clase de contribución que aportan es el esfuerzo colectivo, que es probablemente la causa determinante del éxito o fracaso de ellas. Todo esto debe ser la consecuencia intrínseca del proceso educativo, a través del cual se modifican actitudes y conductas, o se desarrollan, potencian aptitudes y/o habilidades.

es su grado del compromiso y contribución en el esfuerzo grupal. Para responder a este planteamiento variadas empresas en un número

mayor cada día, han puesto en marcha planes, programas, adiestramiento dirigidos a todos los niveles, buscando el desarrollo y fortalecimiento de un recurso humano altamente motivado y comprometido con el éxito organizacional que permita optimizar la calidad, la gestión laboral y el servicio.

Según Chiavenato (2004), el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera, organizada, sistemático, para aprender, obtener conocimiento y desarrollar habilidades en función de los objetivos definidos.

Por su parte para Díaz (2000), es el proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, y actitudes necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, deben ser coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate. Los resultados de la formación impactan a toda la organización con las competencias adquiridas facilitando el alcance de los objetivos de la empresa.

Es indispensable conocer las necesidades tanto del entrenamiento del personal como de los clientes, para realizar un proceso minucioso de la detección de necesidades en materia formativa donde se obtendrán fortalezas y debilidades del personal que presta servicio en materia de calidad, y para entender, descifrar, cotejar, informarse, sobre las expectativas y preferencias clientelares e introducirlas, asumirlas como objetivos estratégicos del plan y formación en general.

Así lo expresa Labarca (2001: 320), “la palabra expectativas como comparación estándar se usa comúnmente con dos sentidos: lo que los clientes creen que ocurrirá en un encuentro de servicio (predicciones) y lo que quiere que ocurra (deseos)”. En consecuencia, hay que conocer estrechamente y objetivamente esas expectativas clientelares, para orientar las prácticas de servicio. Diseñar planes de acción para satisfacer a los clientes que enfoquen una excelente calidad de servicio, como por ejemplo, planes de entrenamiento del recurso humano, pero que deben

ser delineados tomando en consideración los aspectos señalados.

Ahora estos planteamientos son de generalidad como criterios para establecer la filosofía de calidad en cualquier organización, pero el detalle de las preferencias y necesidades clientelares requiere una aproximación particular para cada empresa, es decir la indagatoria sobre sus clientes es un proceso ajustado a las características del servicio que se ofrece, y de los resultados de esa investigación surge el perfil de empleado de servicio que se requiere, y se facilita el plan de adiestramiento ajustado a necesidades y realidades.

### **Resultados y Discusión**

Considerando todo lo anterior, en este trabajo se revisan los resultados de la investigación que

tienen estrecha relación con el objetivo planteado y según la sustentación que se ha aproximado.

Se evidencian factores críticos tales como: calificación de regular a mala sobre atención al público, retraso en el proceso de venta y pago, falta de información sobre productos y mercancías, apatía y maltrato de empleados a clientes, entre otros.

En términos generales los hallazgos indican; en primer lugar, que estos factores críticos de calidad de servicio deben ser mejorados, y en segundo término, las expectativas, deseos clientelares que deben ser considerados en el corto y mediano plazo e incluidos en un plan de entrenamiento.

A continuación se presentan los resultados más determinantes para trazar dicho plan de entrenamiento basado en parámetros de calidad de servicio.

**Cuadro 1.**  
**Clasificación de Aspectos Según Clientes**

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Variedad de productos	6 (4%)	15 (10%)	70 (47%)	59 (39%)
Calidad del Servicio	17 (11%)	24 (16%)	89 (59%)	20 (14%)
Decoración	46 (31%)	88 (59%)	15 (10%)	-
Distribución de productos	70 (47%)	74 (49%)	6 (4%)	-
Precios	20 (13%)	24 (16%)	100 (67%)	6 (4%)
Estacionamiento	42 (28%)	80 (53%)	24 (16%)	4 (3%)

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos considerados por los Clientes definitivamente evidencian que la Calidad del servicio no es propicia porque en términos porcentuales un 59% la califica como regular, y un 14% como mala.

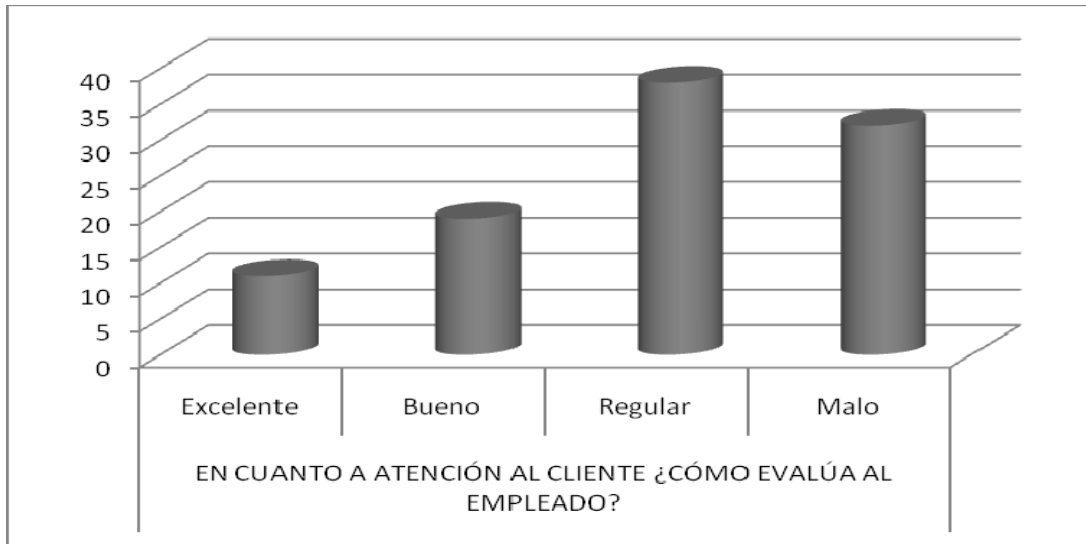
Lo anterior, justifica la necesidad de establecer políticas cónsonas con la filosofía de servicio y de calidad. Si se considera que calidad del servicio refleja la satisfacción de la persona como

usuario del servicio se hace necesario introducir herramientas para el desarrollo del Recurso Humano competente, a través de la formación, del entrenamiento con el objeto de desarrollar habilidades y destrezas para ofrecer un servicio con calidad, como lo exponen Hernández, Chumaceiro y Cárdenas (2009).

**Gráfico 1**

**Atención al cliente**

Excelente	Bueno	Regular	Malo
11 (8%)	20 (13%)	68 (45%)	51 (34%)



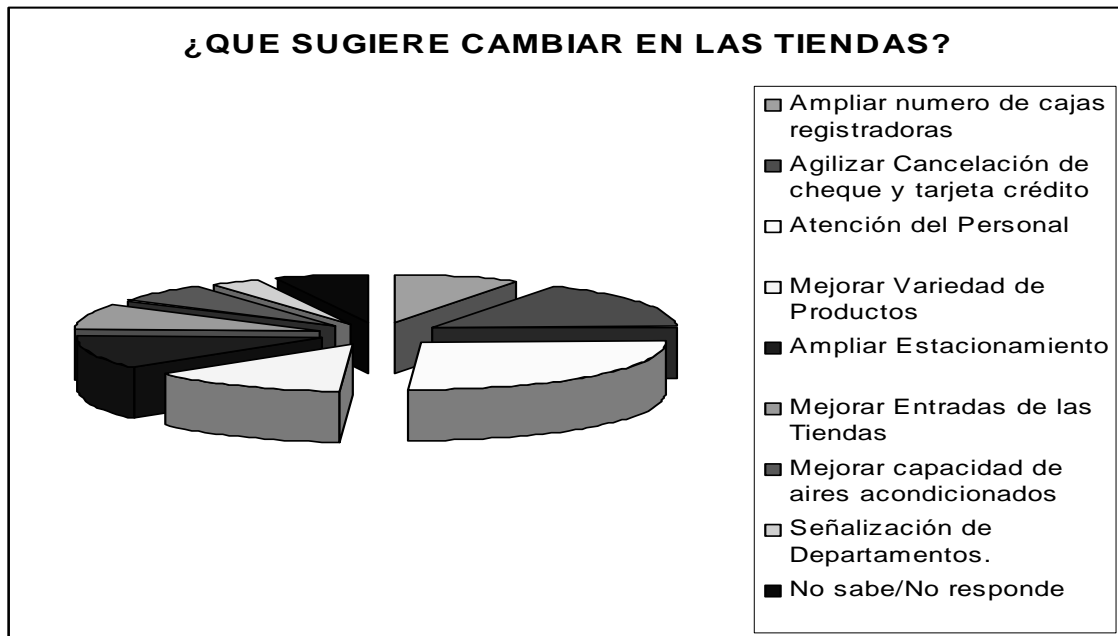
Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian la evaluación negativa de los clientes en cuanto a la atención que se les brinda, de regular 45%, a mala en un 34%, lo cual indica que no existe una percepción positiva del manejo clientelar, por lo tanto debe ser mejorado en el corto plazo.

Al mismo tiempo, en el gráfico 2 a continuación, se señalan los requerimientos de los clientes, información necesaria y oportuna para mejorar la Calidad del Servicio

en esas diversas áreas. Es importante por lo tanto considerar los atributos deseables por la clientela, arrojados en la evaluación, como por ejemplo; la atención al cliente por parte del personal que los encuestados calificaron con un 40% para cambiar, fortaleciéndose este atributo en las preferencias clientelares, entre otros aspectos, y estimándose que casi todos pueden ser mejorados a través del entrenamiento.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

Ampliar numero de cajas 10%  
 - Agilizar cancelación 10% - Atención del personal 40%;  
 - Mejorar variedad 4% - Ampliar Estacionamiento 9%  
 - Mejorar entradas 6%;  
 - Mejorar capacidad aires acondicionados 4%  
 - Señalización departamentos 2%  
 - No sabe/No responde 5%.

Según estos resultados, se enfatiza la percepción negativa de los clientes en cuanto a la atención prestada por los empleados de servicio, aspecto significativo porque la calidad del servicio la define el cliente y no la organización que la

imparte tal como señala Salazar (2009), en consecuencia es necesario construir un proceso de detección de necesidades clientelares que sea satisfecho con la excelencia del compromiso individual y general como plantea Vargas (2007).

### **Aproximación a un Perfil de Servicio**

El análisis de resultados realizado y la revisión bibliográfica permiten también generar un perfil característico para un eficiente personal de servicio. A continuación

se elabora un perfil contentivo de condiciones que debe cumplir un empleado dedicado al servicio para ser considerado en el plan de Entrenamiento:

- Conocimiento del negocio en toda su extensión desde el depósito, inventario, venta y posventa.

La atención al cliente requiere un conocimiento integral del negocio y servicio, bien, producto que se ofrece, en todas las etapas de su recepción y venta.

- Conocer al detalle la mercancía, bien, producto o servicio ofrecido.

Se debe conocer precio, ubicación, características e incluso disponer de un sistema en línea de inventario para saber de la disponibilidad y existencias del mismo.

- Respetar las normas de la empresa u organización; horarios, presencia, procesos.

El empleado de servicio necesariamente debe conocer y cumplir con las normas organizacionales, cumplimiento del horario, uniforme, limpieza y orden del sitio de trabajo, entre otras

pautas que generan un valor adicional para el cliente.

- Manejo asertivo comunicacional y empatía al momento de ofrecer información.
- Espíritu de colaboración para con el cliente o usuario.
- Manejo de su emocionalidad, discreción y prudencia.

La oralidad asertiva, cortesía, disponibilidad, buen trato, experticia, generan satisfacción a los clientes durante la experiencia de la venta y después de ella. Generando una cadena de referencias positivas del negocio en su generalidad.

- Espíritu de colaboración para con sus compañeros en el trabajo.

El trabajo en equipo que se evidencia en la relación entre empleados, compañeros de trabajo, genera un ambiente de cordialidad, colaboración, apoyo que es apreciada como sinónimo de sinergia organizacional.

- Orientación en la localización del negocio, espacios, distribución, áreas.
- Manejo de herramientas tecnológicas que se disponen en el negocio.



Estos aspectos se relacionan con la atención directa y oportuna al momento de la venta y son significativos para la valoración positiva de los clientes, porque representa un ahorro de tiempo, confianza con la decisión de compra y mejora los niveles de satisfacción con la adquisición realizada.

- Manejo de los procedimientos de evaluación clientelar.

Todos los procedimientos de evaluación clientelar tienen que ser manejados por los empleados de servicio. Se debe evaluar la disposición y conectividad del empleado con estos instrumentos y garantizar su aplicación de forma espontánea y pertinente en el tiempo y espacio.

- Disponibilidad para recibir el entrenamiento.

La motivación del empleado para asumir la filosofía de calidad aunado al reforzamiento producido durante el entrenamiento, son cruciales para lograr congruencia y asertividad en la relación directa con los clientes. El empleado debe también autoevaluarse en sus fortalezas y debilidades, para que

junto a la gestión de calidad asumir el plan y programa de entrenamiento.

Una vez analizados estos resultados, se presenta un bosquejo del contenido del Plan de entrenamiento para empleados de servicios específicamente del sector comercial.

### **Lineamientos para el Plan De Entrenamiento.**

Varios procesos deben ser considerados para un plan de entrenamiento, entre ellos: determinar las necesidades de entrenamiento para cada uno de los empleados de servicio, acorde a sus habilidades, destrezas, dependiendo de la respectiva evaluación y autoevaluación de su gestión de calidad, conforme a las posibilidades del entrenamiento que se pueda implantar dentro de la organización, y que se disponga de los recursos para un entrenamiento ajustado a la calidad.

### **Prioridades para un plan de entrenamiento en calidad de servicio**

Como punto estratégico en el entrenamiento para los empleados

de ventas específicamente, la orientación es transferirles la información que se obtiene de los clientes a través de las encuestas, de esta forma tienen una idea de las fortalezas y debilidades que posee la empresa en relación al servicio, y de qué manera adecuar los conocimientos adquiridos en la solución de algunos problemas o perfeccionamiento de áreas.

En consecuencia se definen las prioridades del plan pero es necesario analizar la organización también.

### **Análisis de la organización.**

Considerar la filosofía organizacional, en cuanto a conformación su cultural es determinante para la implantación de la calidad, servicio y estructura humana acorde con los nuevos objetivos de excelencia. Las características del entrenamiento y desarrollo humano, tienen que ser determinadas por la empresa en general porque es una responsabilidad corporativa frente al cliente y más aún frente al empleado.

Por lo tanto el entrenamiento debe estar determinado por:

- Ser una responsabilidad corporativa, enfatizar las relaciones humanas, ser continuo y variado, y cumplir con múltiples objetivos.
- Para cumplir con la responsabilidad corporativa, es indispensable que la empresa asuma el entrenamiento de sus miembros e inviertan tiempo, dinero y la mejor disposición, asumiendo los resultados del entrenamiento, es decir las habilidades, conocimientos y experiencia como un valor empresarial y no como un activo particular, exclusivo de quien recibe el entrenamiento.

### **Diagnostico de las necesidades de entrenamiento de los empleados.**

La clasificación de las necesidades de entrenamiento se presenta en cuatro (4) situaciones:

- a. Nuevos empleados
- b. Mejoramiento del desempeño individual y grupal
- c. Resolución de problemas operacionales, y
- d. Desarrollo de empleados.

a) **Para la situación de nuevos** empleados, su iniciación en la organización es un factor positivo por las recientes oportunidades, los retos asumidos en la mayoría de los casos garantizan un buen nivel de desempeño. Sin embargo sería recomendable, orientarlo, motivarlo, transmitirle confianza, hacerlo sentir en familia y sobre todo evidenciar su importancia para la organización. Para estas situaciones la inducción cobra una singular importancia, al igual que para aquellos empleados que son cambiados de posición y se inician en un área completamente desconocida para ellos.

b) **En el mejoramiento del desempeño**, hay varios aspectos que influyen en la requisición según el tipo de adiestramiento, por ejemplo; la instalación de nuevos equipos, procedimientos, control de costos, desarrollo el personal, y mejoramiento en habilidades y destrezas según resultado de la detección de necesidades.

Básicamente, esta disertación descansa sobre los planes de entrenamiento que se derivan de la evaluación clientelar la cual orienta

los objetivos alcanzar sobre la gestión con calidad, al realizarse la detección de necesidades sus resultados se comparan con las directrices, atributos clientelares obtenidos y de allí se define los lineamientos del plan y ejecución del futuro programa de adiestramiento.

c) **En la situación de problemas operacionales**, es recomendable el entrenamiento cuando se puedan resolver los mismos. No cabe duda que no todos las dificultades operacionales podrían resolverse con entrenamiento, pero un gran número de ellos es susceptible de correcciones y mejoras con entrenamiento. Es indispensable dimensionar la situación planteada, identificar las personas involucradas y buscar soluciones que permitan tomar decisiones, incluida la de entrenamiento.

d) **En la situación de desarrollo de empleados**; para asumir responsabilidades futuras, es un proceso a largo plazo, que no se puede realizar sin una planificación de entrenamiento que incluso debe ser segmentada en series, por ser un proceso a largo plazo, formado o

integrado por una serie de etapas, el entrenamiento requiere precisión y metas bien claras, en función de lo deseado.

El diagnóstico del desempeño de los empleados, puede ser analizado formulando las siguientes preguntas:

¿La persona conoce su misión dentro de la organización?  
¿Realiza las tareas que debe cumplir para alcanzar sus objetivos? ¿La persona posee las cualidades necesarias para ejecutar sus funciones? ¿Dispone de los recursos suficientes para realizar sus procesos, asignaciones?.

Con los primeras tres interrogantes se sondan necesidades de entrenamiento, con la última se relaciona la deficiencia en la asignación de recursos y herramientas para mejorar su distribución.

Para cualquiera de estos casos mencionados anteriormente, se examina cómo se enseña lo que es la calidad de servicio y cómo reciben los empleados el entrenamiento, que puede ser mediante cursos de formación,

entrenamiento, o repetición y modelaje en el trabajo diario.

Se evalúa el grado en que el concepto de calidad y las técnicas de evaluación clientelar han sido comprendidas y son utilizadas, determinar la efectividad del sistema y/o se implementan mejoras y correctivos.

En definitiva, enfocar los requerimientos clientelares junto a los planes y recursos organizacionales para invertir en Calidad de Servicio. Todo esto dependiendo, finalmente de un congruente y acertado plan de entrenamiento para mejorar la calidad del servicio, cuya ejecutoria requerirá en el corto plazo, diseñar un amplio programa de entrenamiento y de estrategias motivacionales, incentivos y recompensas.

## **CONCLUSIONES**

Las evaluaciones clientelares constantes deben constituirse en una norma empresarial, porque de esta manera se obtiene información persistente y actualizada sobre los

clientes, que son quienes determinan el tipo de servicio a prestar.

Diversos instrumentos permiten que la empresa se mantenga cerca del cliente, lo importante es planificar, programar y realizar seguimientos constantemente al mercado, que fortalezcan el programa de calidad del servicio.

Diversificar los canales de comunicación y de evaluación, con los clientes. Incluyendo portales y páginas web, sitios de atención al cliente, líneas telefónicas de respuesta inmediata, investigación formal a través de métodos cualicuantitativos (focus group, entrevistas, encuestas, cuestionarios), que actualicen constantemente a la empresa en relación a las perspectivas de sus clientes.

Actualizar al empleado sobre las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente, es una condición ineludible para lograr la congruencia entre ambos. Cuando el empleado se mantiene enterado sobre el consumidor es más fácil para él, atender al público

eficientemente, resolver problemas efectivamente, y ser productivo para la organización.

Evidentemente la disposición valorativa, conceptual, experticia del empleado de servicio debe ser cónsona a las expectativas clientelares, y cualquier mejora en ese particular involucra añadir valor a la cadena del servicio, por lo tanto el diagnóstico, o detección de las necesidades de entrenamiento, formación y aprendizaje indicarán sus fortalezas y debilidades en el área, lo que permite configurar el plan de entrenamiento para el personal, con criterios enriquecedores en cuanto habilidades y destrezas, como adquisición de conocimientos, técnicas, y métodos actualizados.

Sin olvidar, que al personal de atención y servicio al cliente, también debe procurársele las mejores condiciones laborales, como incentivos motivacionales expresados en beneficios económicos, premios, reconocimientos, entre otros, que traduzcan la Calidad en su propio

interés, expresada en términos individuales y colectivos.

En último lugar, se propone realizar el diseño y ejecución a corto plazo de un Programa de Entrenamiento basado en los lineamientos del Plan de filosofía de Calidad de Servicio específico a cada organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl y Bradford, L. (1990). La excelencia en el servicio (1ª Ed., pp. 24-94). Bogotá: Legis Editores.

Alvarado, L.; Hernández, J.; Chumaceiro A. (2010). Calidad de servicio en universidades públicas venezolanas. Revista Científica Teorías, enfoques y aplicaciones en las ciencias Sociales. Año 2 Numero 4. UCLA. Pp 45-58.

Atencio, E. y González, B. (2007). Calidad de servicio en la editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Revista de Ciencias Sociales, 13(1), 172-186.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de

la administración (7ª Ed., pp. 258-370) Bogotá: McGraw- Hill.

Díaz, M (2000). ¿Qué puede ofrecerle el psicólogo a la empresa? Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios. Revista Cubana de Psicología, 17(2), 194-202.

Hernández, J., Chumaceiro, A. y Atencio, E. (2009). Calidad de Servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. Revista Venezolana de Gerencia, 14(47), 457-470.

Iguaran, R., Chávez, E. y Pérez, J. (2006). Satisfacción de los clientes del Servicio Médico Odontológico de la Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, 10(1), 176-203.

Juran, J. y Gryna, C. (1999). On Planning for Quality. Cuarta Edición, 723-801. Editorial Collier McMillan.

Moreno, J. (2005). Análisis multivariante en investigaciones de Calidad del Servicio. Revista

Venezolana de Análisis de Coyuntura, 11(1), 275-307.

Labarca, N. (2001). La satisfacción del cliente: Un caso de estudio. Revista de Ciencias Sociales, 8(2), 316-333.

Salazar, C., Clemenza, C. y Salazar, O. (2009). Calidad de Servicio en la gestión organizacional de las maestrías en Gerencia de la Región Zuliana. Revista Formación Gerencial, 8(1), 33-50.

Vargas, Q., Martha Elena; ALDANA de V., Luzángela (2007). Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Universidad de la Sabana. Ediciones ECOE. Bogota, Colombia

Whiteley, R. (1992). La empresa consagrada al cliente. Como ser mejor que la competencia. Primera edición 65-100. Buenos Aires: Editorial Vergara.