

Atención al Cliente/Usuario basada en la calidad.
Aspecto clave en el funcionamiento de las
Organizaciones.

SEMINARIOS DE PERFECCINAMIENTO Y
DESARROLLO LABORAL PARA EL PERSONAL DE
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN
CURSO VISIÓN ACTUALIZADA DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA.

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN
Por Alejandro González Escudero
mailto:alejandro@alejandrogonzalez.com.ar
2 de junio de 2009.
San Martín, Pcia. de Buenos Aires, Argentina.

1ra. PARTE: MARCO CONCEPTUAL. ENFOQUES HACIA LA CALIDAD.

Calidad de diseño vs. Calidad de conformidad.

Control estadístico de calidad.

Normas de calidad. Por ejemplo, Normas ISO.

Premios a la calidad. Por ejemplo, Premio Nacional a la Calidad.

Calidad desde la perspectiva de gestión.

Calidad, excelencia y competitividad.

LA CALIDAD, aclarando el concepto...

No es solamente para productos,	también se aplica en la prestación de servicios.
No son exclusivamente productos caros y sofisticados,	los productos simples también pueden ser de "calidad".
No se trata únicamente de una técnica de ingeniería,	es una concepción de management que cubre toda la organización.
No tiene el solo objetivo de aumentar la productividad,	además interesa la satisfacción de los clientes y el personal.
Solo se emplea en empresas,	Es igualmente útil para organismos estatatales y ONGs.

Calidad y relación producción/mercado.

Producción-Mercado.	Mercados competitivos	Mercados no competitivos.
Producción de bienes	Indicadores de calidad “duros”, basados en gran parte en atributos medibles de los productos. La falta de calidad es rápidamente conocida porque el mercado castiga a la empresa que no la da.	Puede operarse con baja calidad e insatisfacción de clientes durante períodos relativamente prolongados. Finalmente aparece competencia o productos sustitutos.
Prestación de servicios	Indicadores de calidad basados en satisfacción de clientes, tiempos de espera, cobertura de expectativas. Las mediciones son más complejas pero imprescindibles, si no el mercado finalmente “castiga” la baja calidad.	La falta de competencia no alienta la realización de mediciones a veces calificadas como “subjetivas”. Puede jugar algún rol la “protección del consumidor” o defensa del ciudadano o contribuyente.

PRODUCTOS VS. SERVICIOS.

En producción de bienes es más efectiva la supervisión.

Muchos servicios se dan en “tiempo real”, hay muchos puntos de contacto con el cliente (contribuyente, usuario), entonces, no pueden ser supervisados en su totalidad.

En producción, se detectan fallas internas.

En los servicios en “tiempo real”, las fallas directamente las recibe el cliente (contribuyente, usuario), son externas.

Los servicios post venta y de garantía ayudan a descubrir fallas externas.

En servicios, solamente si hay reclamos.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS NORMAS ISO 9000 (ver ISO 9004:2000, 4.3).

- **Enfoque al cliente.**
- **Liderazgo.**
- **Compromiso del personal.**
- **Enfoque basado en procesos.**
- **Enfoque de sistema para la gestión.**
- **Mejora continua.**
- **Basarse en hechos para tomar decisiones.**
- **Relaciones de beneficio mutuo con proveedores.**

LA CALIDAD DIFIERE DE OTRAS "VISIONES",

- **En las organizaciones no hay "lucha de clases" ni intereses en conflicto entre "obreros y patrones".**
- **No promueve rivalidad sindical-patronal.**
- **No considera que el interés individual deba prevalecer sobre el de la organización.**
- **No alienta la búsqueda del beneficio sin importar los medios.**
- **Alienta la cooperación y no la competencia interna.**

LA CALIDAD EXIGE POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE/USUARIO /CONTRIBUYENTE DE EXCELENCIA.

- Para lograr el “cero defecto”.
- Para “hacerlo bien la primera vez”.
- Para incrementar la satisfacción de los “clientes”.
- Para optimizar el uso de recursos.
- Para reducir tiempos de atención y de servicio.
- Para balancear expectativas altas con contribuciones y recursos escasos.

2da. PARTE: ¿CÓMO IMPULSAR LA MEJORA EN LA ATENCIÓN?

Afianzar la “cultura” de la calidad.

Detectar puntos críticos o de conflicto.

Analizar fallas “del sistema” vs. fallas de la “ejecución”.

Desarrollar programas de capacitación.

Objetivos: Adhesión al programa.

Incentivar la motivación.

Valorar al usuario/cliente.

Enfatizar la calidad en la atención.

Conocer las técnicas para la atención de usuarios/clientes.

Capacitación en temas técnicos.

“No se transmite “calidad” si no se “vive” la calidad”.

ADHESIÓN AL PROGRAMA.

Entre los “problemas” se incluyen situaciones conflictivas frecuentes en organización públicas de servicios.

En las visiones se muestran algunas formas de buscar soluciones a esos problemas.

Problema: “Los proyectos nuevos nunca se concretan, porque las autoridades cambian antes de terminarlos”.

Visión “tradicional”: Utilizar la autoridad para imponer el programa porque “esta vez habrá continuidad”.

Visión de la “calidad”: Involucrar al personal en la preparación, ejecución y control del proyecto (empowerment).

INCENTIVAR LA MOTIVACIÓN.

Problema: “Nunca se acuerdan de los empleados”. “Lo único que verdaderamente motiva es un aumento de sueldos”.

Visión “tradicional”: Incentivos y estímulos predominantemente económicos.

Visión de la “calidad”: Satisfacción por los logros del equipo y de la organización. Considerarlos como “propios”. Motivación interna de cada persona y por “realización”.

PERSPECTIVA HACIA EL "CLIENTE":

Problema: "La atención al cliente (usuario, contribuyente, público) es una tarea de menor jerarquía y desagradable".

Visión "tradicional": Solamente ciertas áreas toman contacto con los clientes: Atención al público y de operaciones (en algunos servicios).

Visión de la "calidad": Siempre hay un "cliente". Sea externo o interno. Siempre debe buscarse la satisfacción de ese cliente y conseguir que el trabajo propio le agregue valor.

CONOCIMIENTO DE TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL “PÚBLICO”:

Problema: “No hay técnicas que puedan aplicarse. Se trata de ser “simpático y cordial”.

Visión “tradicional”: Hay un amplio conjunto de técnicas que tienen base científica en la psicología y la administración.

Visión de la “calidad”: Al conocimiento de las técnicas se le debe agregar el “compromiso” de quienes la aplican.

CAPACITACIÓN EN TEMAS TÉCNICOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.

Problema: “Lo que hay que saber ya lo sé. El “cliente” no puede saber más que yo de mi trabajo”.

Visión “tradicional”: Busca la especialización en cada tarea para aumentar la eficiencia.

Visión de la “calidad”: Busca la comprensión de los procesos y el trabajo en equipo.

ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN.

Centros de atención y oficinas de reclamos:

En qué casos.

Ejemplos.

Cómo se organizan.

Ventajas y desventajas.

ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN.

Call centers:

En qué casos.

Ejemplos.

Cómo se organizan.

Ventajas y desventajas.

ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN.

Portales de internet (e-government):

En qué casos.

Ejemplos.

Cómo se organizan.

Ventajas y desventajas.

ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN.

**Organismos de defensa de
ciudadanos o consumidores.**

En qué casos.

Ejemplos.

Cómo se organizan.

Ventajas y desventajas.

ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN.

¿Centralizar o descentralizar?

¿Puede tercerizarse?.

3ra. Parte: TÉCNICAS APLICABLES A LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

Concepto del “momento de la
verdad”.

Preparación:

Infraestructura.

Planeamiento de la atención.

Conocimientos.

TÉCNICAS APLICABLES A LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

Trato al “cliente”.

Cómo atender.

**Cómo saludar,
cómo identificarse,
cómo dirigirse,
cómo preguntar,**

TÉCNICAS APLICABLES A LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

**Trato al “cliente”
cómo informar,
cómo “mantener en suspenso”,
cómo derivar,
cómo “registrar o documentar”,
cómo hacer seguimiento,
cómo concluir.**

TÉCNICAS APLICABLES A LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

**Concepto de Customer ownership.
Quiénes son “nosotros”,
Quiénes son “ellos.
Identificación.
Responsabilidad.**

TÉCNICAS APLICABLES A LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

Valor de la “primera impresión”.

Trato cortés y profesional.

Valor de escuchar.

Basarse en hechos.

Ofrecer ayuda.

No querer “ganar las discusiones”.

No sentirse atacado en lo personal.

No responder agresiones.

TÉCNICAS APLICABLES A LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

Qué hacer con los “clientes difíciles”

Escuchar y comprender.

Respetar.

No escalar conflictos.

Explicar y no dar excusas.

Pedir disculpas por errores o fallas.

Proponer e impulsar acciones correctivas.

4ta. Parte: CÓMO MEDIR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN.

Mediciones objetivas.

Tiempos de espera.

Satisfacción de los usuarios y clientes.

**Tratamiento de reclamos
(disconformidades).**

FORMAS DE MEDIR.

Tiempos de espera:

Para ser atendidos.

Tiempo de atención.

Tiempo de resolución de la consulta o tema.

Buscar un óptimo entre reducir los tiempos de espera sin aumentar significativamente los costos de atención.

FORMAS DE MEDIR.

Satisfacción de los usuarios y clientes.

A través de encuestas que miden la satisfacción.

Se consulta sobre si fue bien atendido, si tuvo solución rápida a su tema, si sus expectativas quedaron satisfechas.

BENCHMARKING CON OTRAS ENTIDADES.

Comparar los resultados propios con otras áreas:

- **De la propia entidad.**
- **De otras, en el país o en el exterior.**
- **En servicios en competencia, porcentaje de usuarios/clientes que vuelven a comprar.**

PARA SEGUIR LEYENDO.

- “Clásicos” de la calidad.
- Calidad, productividad y competitividad, W. Edwards Deming, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Manual de Calidad, Joseph M. Juran, 5º edición, McGraw Hill, Madrid, 2001.
- Resumen de temas:
- Práctica de la calidad para la gestión de excelencia, Avedisian, Castillo, Chahin, Ferrari y González Escudero, Editorial del Consejo, Buenos Aires, 2006.

PARA SEGUIR LEYENDO.

- Material entregado: “La organización centrada en el cliente” de José Luis Rodríguez Pagani.
- Presentación: “Calidad total en la gestión de recursos humanos” En la UNSAM, 10/2006, por Alejandro González Escudero.
<http://www.alejandrogonzalez.com.ar/segmentos.html>