LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

Unidad de Organización y Provisión de Personal
Dirección de Recursos Humanos
### Ficha técnica del documento

<table>
<thead>
<tr>
<th>Título:</th>
<th>Elaboración:</th>
<th>Edición:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&quot;Las relaciones con el cliente&quot;</td>
<td>Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana</td>
<td>Febrero de 2012</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Unidad de Organización y Provisión de Personal de la Dirección de Recursos Humanos</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difusión:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uso interno.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## ÍNDICE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Apartado</th>
<th>Página</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. INTRODUCCIÓN</strong></td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2. EL CLIENTE</strong></td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 LA ESENCIA DEL CLIENTE</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 LAS NECESIDADES DEL CLIENTE</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. LA CALIDAD PERCIBIDA</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</strong></td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 SINGULARIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 COMPONENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 EL SERVICIO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4. LAS RELACIONES CON EL CLIENTE: EL FACTOR HUMANO</strong></td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 EL FACTOR HUMANO</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EN SU RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3.1 Principales nociones sobre comunicación</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3.2 Tipos de comunicación</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3.3 Diez ideas básicas en la comunicación con el cliente</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 PRINCIPALES HABILIDADES IMPlicADAS EN LAS RELACIONES CON EL CLIENTE</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4.1 La empatía</td>
<td>43</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Las Relaciones con el Cliente

4.4.2 La escucha activa 45
4.4.3 La asertividad 48
4.4.4 El autocontrol 52
4.5 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS CON LOS CLIENTES 58
4.6 PAUTAS GENERALES DE COMPORTAMIENTO CON EL CLIENTE 67
4.7 BUENAS PRÁCTICAS EN LAS RELACIONES CON EL CLIENTE 69
1. INTRODUCCIÓN

El presente documento trata un aspecto fundamental en cualquier empresa de servicios como la nuestra: la atención al cliente. Más concretamente intenta describir los diferentes factores que tienen que ver con las relaciones que, como empleados, mantenemos con los clientes.

Para poder abarcar esta temática, el documento se estructura en tres bloques diferenciados: el cliente, la prestación de servicios y el factor humano en las relaciones con el cliente.

A través del primero nos acercamos a la identificación del cliente, sus necesidades y las variables de las que depende su satisfacción.

En el segundo se abordan las particularidades de la prestación de servicios y los factores que influyen en la percepción que se genera en el cliente acerca de la calidad del servicio prestado.

El último apartado se centra en las características más específicas del trato con el cliente, describiéndose, entre otros, aspectos fundamentales tales como la comunicación, las habilidades que pueden mejorar nuestras relaciones con el cliente o las estrategias de resolución de los conflictos que se puedan producir.

Por su contenido, este manual va dirigido a todos aquellos ocupantes de puestos que desarrollan un trato directo con el cliente en sus distintas facetas (cara a cara, telefónico, etc.). No pretende ser exhaustivo ni crear reglas o procedimientos estrictos de cómo actuar frente a los clientes, sino servir de orientación y ayuda para identificar los aspectos clave en las situaciones derivadas de nuestra relación cotidiana con los clientes, las cuales son de índole muy variada.

Es por ello que se ha adoptado un enfoque eminentemente práctico, partiendo, como es lógico, del conocimiento teórico de ciertas nociones.
2. EL CLIENTE

2.1 LA ESENCIA DEL CLIENTE

En toda la literatura académica sobre atención al cliente está comúnmente aceptado el principio de que el cliente actúa como el factor de éxito de cualquier empresa. Por tanto, los esfuerzos de las empresas deben estar siempre orientados hacia el cliente, siendo éste el verdadero impulsor de las actividades empresariales.

Y en ese sentido hay que tener en cuenta el contexto actual: el mercado ha dejado de ser previsible y entendible para convertirse en un entorno turbulento donde los cambios se producen rápidamente y las empresas, también F.G.V., deben continuamente adaptarse a esos cambios para intentar mantener a sus clientes o captar otros nuevos.

En consecuencia, el principal objetivo de toda empresa es conocer y entender bien a los clientes en todo momento, de forma que el producto (ya sea un bien o un servicio) pueda ser definido y ajustado continuamente a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Pero, ¿qué se entiende por cliente?. Posiblemente, no podríamos encontrar una definición amplia y precisa del concepto de cliente, por lo que trataremos de fijarnos en aquellos aspectos esenciales que pueden caracterizar este concepto.

Diríamos que un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo, con independencia de que se presente en persona, nos reciba o nos llame por teléfono.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto, no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, nunca una interrupción del mismo.
- No es alguien con quien discutimos y a quien tratamos de superar en perspicacia. Nadie ha ganado nunca una disputa con un cliente.
- Es una persona que viene a nosotros porque necesita ciertos servicios. Es nuestro deber satisfacerlo de forma rentable para él y para nosotros.
- Es un ser humano con sentimientos y emociones (como nosotros mismos), no una fría estadística.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podamos brindar.
2.2 LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Recordemos que nuestro objetivo como empresa será satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por lo que lo primero que debemos preguntarnos es ¿qué necesita el cliente?

Igual que ocurría cuando intentábamos definir el concepto de cliente, posiblemente sería vano intentar catalogar de manera absoluta cuáles son todas y cada una de las necesidades del cliente. No obstante, intentaremos analizar aquellos elementos en torno a los que se concentran la mayoría de las distintas necesidades de los clientes.

En un primer análisis y sin la pretensión de que se considere como una lista cerrada, los clientes tienen necesidades respecto de:

- La información inicial: cómo el cliente conoce la existencia del producto.
- El producto (sea un bien o un servicio): lo que el cliente quiere recibir de la empresa.
- La rentabilidad empresarial: lo que la empresa espera recibir del cliente.
- El intercambio: cómo se produce el trasvase del producto entre el cliente y la empresa.
- El compromiso: las relaciones que se establecen entre la empresa y el cliente y van más allá del momento del intercambio.

La información inicial sobre el producto (publicidad, etc.) despierta en el cliente la voluntad de adquisición del producto. Por ello, en este apartado resulta fundamental que esta información sea veraz, dado que de lo contrario no se cumplirán las expectativas que el cliente se haya generado.

Respecto del producto, el cliente pondrá especial atención en sus atributos, esto es, las características y especificaciones del mismo.

La rentabilidad empresarial normalmente irá asociada al precio o pago que el cliente realiza por la adquisición del producto por lo que se precisará básicamente que éste sea adecuado. No obstante, en algunos casos, esta rentabilidad no se asociará al pago o precio, dado que la finalidad de la empresa no consistirá únicamente en la obtención de beneficio (p.e.: actividad de una ONG o de una fundación de carácter cultural, etc.).

En el momento del intercambio intervienen posiblemente aquellos factores que satisfacen las necesidades más subjetivas de los clientes tales como ambientación, organización de los productos, confort, tiempo de espera, etc., pero sobre todo y, fundamentalmente, el trato y la relación con el cliente, a la que por su especial trascendencia dedicaremos un apartado exclusivo.
Las Relaciones con el Cliente

Cuando el producto que se adquiere es un servicio, el momento del intercambio, si ya es relevante de por sí, adquiere mayor importancia dado que forma parte intrínseca del servicio que se presta, esto es, se convierte, como veremos más adelante, en el principal atributo del producto.

Las necesidades del cliente respecto del compromiso también poseen un fuerte componente subjetivo (servicio post-venta, otros servicios adicionales para clientes, etc.).

Para cada uno de esos elementos existen unos tipos de necesidades que se pueden priorizar en dos niveles distintos respecto del grado de satisfacción que originan en el cliente: las necesidades mínimas o indispensables y las necesidades complementarias o expectativas, ya que en función del cumplimiento de esas necesidades o expectativas el cliente estará más o menos satisfecho.

No obstante, la satisfacción del cliente vendrá determinada por cómo éste perciba que se ha atendido la combinación de todas sus necesidades, de tal manera que incluso la satisfacción o insatisfacción producida en alguna de ellas de forma aislada alcance tal magnitud en su percepción general de satisfacción que condicione o anule el conjunto (p.e.: un cliente tratado de manera grosera por un vendedor posiblemente no adquirirá el producto aunque se trate de la tienda que lo ofrece al precio más barato).

Y hablamos de esa combinación sin establecer ninguna regla universal porque para cada cliente el límite que separa donde acaban las necesidades mínimas y comienzan sus expectativas es distinto, lo que condiciona la ponderación de cada una de esas necesidades en el conjunto. Además, para un mismo cliente este límite es dinámico, pues también puede estar afectado por su estado anímico.
Las Relaciones con el Cliente

2.3 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. LA CALIDAD PERCIBIDA

En el apartado anterior hemos introducido el concepto de satisfacción al cliente, que podríamos definir como el grado de cumplimiento de sus necesidades.

La satisfacción del cliente es una variable extremadamente compleja en tanto que:

- Es subjetiva. El comportamiento del cliente, como ser humano que es, depende de razones y emociones al mismo tiempo.
- Es difícilmente medible dada su subjetividad.
- No es fácilmente modificable. Para conseguir un cambio de actitud en un cliente insatisfecho son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.
- Varía de unos clientes a otros, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades distintas.
- No está exclusivamente determinada por factores humanos.
- No depende solamente de la relación calidad/precio.

Muchos autores asocian el concepto de satisfacción del cliente con tres exigencias de calidad relacionadas con el cumplimiento de las necesidades mínimas y las complementarias o expectativas, las cuales veíamos en el apartado anterior.

La primera de ellas es la calidad requerida, correspondiéndose ésta con los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas (necesidades mínimas).

La segunda exigencia es la calidad esperada, la cual hace referencia a aquellos elementos no siempre explícitos que complementan los atributos indispensables, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo (expectativas).

El último nivel de exigencia es la calidad potencial, referida a aquellas características que el cliente desconoce pero que, si se las ofrecemos, las valora positivamente.

Veamos, a través de un ejemplo, estos tres niveles de exigencia de calidad:

*Imaginemos un servicio consistente en un vuelo aéreo para transportar pasajeros entre dos ciudades.*

*Los atributos de la calidad requerida serán la puntualidad en la salida y en la llegada, la seguridad, no esperar colas en la facturación o recogida del equipaje y que el avión esté limpio.*
Las Relaciones con el Cliente

La calidad esperada se referirá a que obsequen al cliente con un refresco frío, a que el personal tenga un uniforme atractivo y sea amable o a que ofrezcan prensa.

La calidad potencial podría ser la posibilidad de hacer llamadas telefónicas desde el avión en vuelo o poder ver una película de un catálogo de 20 títulos distintos.

De todo lo anterior podemos deducir que:

- Todo cliente precisa que se cumplan sus necesidades mínimas, esto es, se de respuesta a la calidad requerida, pues de lo contrario se genera el rechazo.

- El no cumplimiento de las expectativas del cliente (la calidad esperada) produce insatisfacción en el mismo.

- Cuanto mayor sea la calidad potencial más satisfacción alcanzará el cliente, siempre que se hayan atendido las exigencias de calidad anteriores.

En el siguiente esquema podemos apreciar como evoluciona la satisfacción del cliente en función de estos niveles de exigencia:

1er. Nivel.-
**CALIDAD REQUERIDA**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sí</th>
<th>¿Están cubiertas las necesidades mínimas?</th>
<th>NO</th>
<th>RECHAZO</th>
</tr>
</thead>
</table>

2º Nivel.-
**CALIDAD ESPERADA**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sí</th>
<th>¿Se satisfacen las expectativas?</th>
<th>NO</th>
<th>INSATISFACCIÓN</th>
</tr>
</thead>
</table>

3er. Nivel.-
**CALIDAD POTENCIAL**

| Incremento de la SATISFACCIÓN |

En consecuencia, para mejorar en la prestación de calidad a los clientes será necesario conocer de forma permanente su grado de satisfacción respecto de la calidad requerida y la calidad esperada.

Además, será necesario investigar los elementos que constituyen la calidad potencial, a fin de ampliar la oferta del producto con nuevos atributos que la hagan más adaptada a las necesidades de los clientes.
Las Relaciones con el Cliente

Para medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a las calidades requerida y esperada podemos establecer dos métodos: bien medir objetivamente el grado de cumplimiento de las especificaciones que corresponden a la calidad requerida, o bien preguntar a los clientes, aunque no siempre coinciden los resultados de ambas medidas.

Ejemplo: Una compañía aérea decidió investigar el grado de satisfacción de sus clientes respecto a un atributo de su oferta.

Para ello midió durante un tiempo determinado los retrasos en la salida de sus vuelos en una determinada línea a la vez que preguntó, mediante una encuesta, a sus clientes su grado de satisfacción respecto a la puntualidad, obteniéndose el siguiente resultado: la media de vuelos con retraso es de un 10%, siendo el retraso medio de 8 minutos, mientras que el nivel de insatisfacción se cifra en el 76%.

En este caso, la calidad percibida por el cliente es mediocre, mientras que los datos objetivos de la calidad son superiores.

Cuando en la compañía aérea se profundizó en la razón de esta disparidad de valor entre la calidad real y la percibida, se vio que la desviación era motivada porque si bien el 98,5% de los vuelos no sufría retrasos significativos, sin embargo unos pocos vuelos sufrían grandes retrasos, los cuales originaban la percepción negativa en los clientes respecto al atributo de puntualidad en las salidas.

Vemos pues que aparece aquí otro concepto, el de la calidad percibida, la cual podríamos definir como la medida de la satisfacción global del cliente.

La calidad percibida es la medida que realmente importa, pues es la que se valora por el mercado para calificar la calidad de la oferta de las empresas.

También de lo observado en el ejemplo podemos comprobar como puede afectar al conjunto de la satisfacción del cliente un nivel de insatisfacción en tan solo uno de los elementos del producto, sin tener en cuenta el resto.
2.4 EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Para que la empresa mejore permanentemente su calidad, el punto de partida es el conocimiento del cliente, el cual tiene una doble finalidad:

- Conocer sus necesidades expresadas o no expresadas para adaptar permanentemente la oferta de los bienes y los servicios.

- Conocer la importancia que el cliente da a cada atributo del producto, el grado de satisfacción de los clientes y su calidad percibida, para detectar las necesidades prioritarias de mejora y obtener la regularidad máxima en el cumplimiento de las especificaciones del bien.

El cliente no expresa fácilmente sus necesidades o su nivel de satisfacción, por lo que la empresa deberá poner a punto métodos para investigar su conocimiento. Entre los más utilizados, podemos citar los siguientes:

- **Las encuestas.** Mediante cuestionarios es posible relacionar la importancia y el grado de satisfacción con los atributos del producto por parte de los clientes. Las respuestas se deben obtener por encuestadores mediante entrevistas personales, por correo o telefónicas.

  Tienen el inconveniente de que los cuestionarios son cerrados e investigan ítems previamente definidos. También que el grado de respuesta a las encuestas en ocasiones es poco significativo y puede tener poca fiabilidad.

  Se utilizan, sobre todo, en productos o servicios de consumo con un gran número de clientes para obtener datos estadísticos.

- **Las entrevistas individuales o de grupo.** Este método es mucho más rico en sus conclusiones que el anterior y permite investigar con mucha mayor creatividad. Presenta el inconveniente de tener un coste elevado.

- **Las reclamaciones de clientes.** El análisis de las reclamaciones de los clientes permite obtener un gran número de conclusiones para la mejora de la calidad de la empresa.

  Para realizar este análisis es necesario establecer un sistema de recogida de información procedente de las reclamaciones, de forma que no se pierda información útil y se pueda realizar un análisis posterior.
Las Relaciones con el Cliente

- **La fuerza de ventas de la empresa.** Los vendedores de la empresa están en contacto directo con los clientes con el objeto de realizar la venta de los productos o servicios de la empresa. Así, por su contacto con los clientes, poseen normalmente una información muy valiosa para evaluar la calidad. Para obtener esta información es necesario recogerla de una manera sistemática, mediante formularios, cuestionarios o entrevistas con los vendedores.

- **Los empleados.** Otra fuente de información para mejorar la calidad en la empresa son los propios empleados. Por su contacto con los clientes en distintas etapas de la actividad de la empresa y por su conocimiento de los productos o servicios producidos en la empresa pueden tener una visión muy rica de la calidad de la empresa, aunque sea parcial.

  Establecer grupos de trabajo para que se sistematice la información que poseen y se exprese la creatividad de esos empleados es otro de los métodos para conocer a los clientes y mejorar la calidad.

- **Las redes sociales.** En los últimos años están cobrando especial relevancia en las relaciones con los clientes las redes sociales, las cuales suponen una herramienta ágil y efectiva a la hora de conocer la opinión de éstos.

En la actualidad, las fuentes de información utilizadas por F.G.V. para conocer la opinión de los clientes son las siguientes: encuestas (I.S.C.), reclamaciones, empleados, redes sociales (Twitter y Facebook), y dos órganos específicos: el foro de clientes y el panel de clientes.
Las Relaciones con el Cliente

3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

3.1 SINGULARIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Los servicios son bienes intangibles (no pueden experimentarse por los sentidos antes de la compra), son inseparables (se producen y consumen al mismo tiempo), son variables (según quién los suministre tendrán una calidad u otra) y son perecederos, no se pueden almacenar.

Estas características han propiciado que el concepto de calidad haya tardado más en introducirse en las empresas de servicios que en las empresas industriales.

Al ser en general inmateriales, los servicios no pueden definirse con la misma exactitud que los bienes y, por tanto, resulta más difícil evaluar el grado de satisfacción que producen en el cliente, esto es, su nivel de calidad.

En el sector industrial, cuando un cliente se dirige a un proveedor para comprar un producto la necesidad principal del cliente se centra en los atributos del producto, por tanto, exige unos requisitos generalmente en forma de especificaciones de éste: dimensiones, planos o características de funcionamiento.

En el sector de los servicios, como vimos en el apartado anterior, cobra especial relevancia el momento del intercambio, ya que se convierte en un atributo del propio producto que se transmite, el cual, al tratarse de un servicio, es en realidad un conjunto de prestaciones.

Ejemplo: si queremos realizar un trayecto en metro, nuestras necesidades como cliente no se centran exclusivamente en las características del tren, que será en definitiva el que nos trasladará de un lugar a otro, sino en todo un conjunto de prestaciones que conforman el servicio: información, seguridad, accesibilidad, confortabilidad, rapidez, puntualidad, frecuencia, trato correcto, título de transporte adecuado al trayecto, fiabilidad, otros servicios auxiliares, etc.

Por ello, en este sector existe la creencia de que los servicios no pueden tener especificaciones por tratarse de productos en su mayoría intangibles. No obstante, aunque probablemente el nivel de detalle de las especificaciones de un servicio no sea tan completo como en el caso de un bien (p.e.: es difícil definir el grado de cortesía) ello no evita que deba hacerse.

Ejemplo: consideremos que especificaciones de servicios debería tener una estación de ferrocarriles de corta y larga distancia.

14
<table>
<thead>
<tr>
<th>Servicio</th>
<th>Especificaciones</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>General</strong></td>
<td>- Identificación de todos los servicios que ofrece la estación: taquillas, consigna, servicio de información, venta automática, venta de prensa, cafetería, salas de espera, etc.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **Venta de billetes**    | - Tipos de servicio: venta anticipada, cercanías, largo recorrido.  
- Número de ventanillas abiertas.  
- Horario de atención al público.  
- Número de personas que atienden el servicio. Nivel de formación de estas personas. Uniforme a utilizar.  
- Ubicación de las taquillas dentro de la estación. Superficie.  
- Señalización de las taquillas. |
| **Consigna**             | - Número de armarios disponibles.  
- Características de los armarios: dimensiones, forma de pago, precio.  
- Horario de atención al público.  
- Número de personas que atienden el servicio. Nivel de formación de estas personas. Uniforme a utilizar.  
- Ubicación de la consigna en la estación. Superficie.  
- Señalización de la consigna. |
| **Información**          | - Horario de atención al público.  
- Tipo de información a suministrar: horarios de trenes, retrasos, conexiones, hoteles de la ciudad, etc.  
- Número de personas que atienden este servicio. Nivel de formación de estas personas. Uniforme a utilizar.  
- Ubicación del puesto de información dentro de la estación. Superficie. |
| **Salas de espera**      | - Características: número de salas, número y tipos de asientos.  
- Ubicación de las salas dentro de la estación. Superficie.  
- Señalización de las salas. |
| **Venta automática**     | - Características de las máquinas: tipos de billetes que suministran y número de ellas, billetes y monedas que aceptan.  
- Número, formación y uniforme de las personas que atienden su mantenimiento.  
- Ubicación de éstas en la estación. |
| **Cafetería**            | - Características del servicio: propio o subcontratado.  
- Tipos de servicio a ofrecer: bar, comedas, menús, a la carta.  
- Características del local: superficie, número de mesas, número y uniforme de los camareros, etc.  
- Ubicación de la cafetería dentro de la estación. |
Las Relaciones con el Cliente

Suele ser frecuente que las especificaciones de los servicios se refieran a parámetros de calidad relativos a las distintas expectativas de los clientes, es decir, lo que éstos esperan del servicio, introduciéndose así, como veíamos en el apartado anterior, el concepto de calidad, es decir, el grado de satisfacción general que el conjunto del servicio proporciona al cliente.

La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas del cliente.

Como ejemplo de todo lo anterior, en F.G.V. todos los años se obtiene un índice de satisfacción de clientes (I.S.C.) donde el cliente evalúa veintidós atributos del servicio que se presta, que son los siguientes:

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. Rapidez</th>
<th>12. Información recorridos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. Frecuencia de paso</td>
<td>13. No masificación</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Limpieza de trenes</td>
<td>15. Temperatura adecuada</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Limpieza de estaciones</td>
<td>16. Que no haya colas</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Amabilidad - atención de empleados</td>
<td>17. Correcto funcionamiento de pasos</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Precio</td>
<td>18. Comodidad de las estaciones</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Seguridad ante agresiones</td>
<td>19. Facilidad - rapidez trasbordo</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Seguridad en el trayecto</td>
<td>20. Funcionamiento escaleras mecánicas</td>
</tr>
<tr>
<td>11. Información interrupciones</td>
<td>22. Compromiso con el medio ambiente</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Todos estos atributos tienen que ver con ocho factores relacionados con la calidad en el servicio prestado, los cuales se relacionan a continuación:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factor 1: Rapidez (atributos 1, 2 y 3)</th>
<th>Factor 5: Información - señalización (atributos 10, 11 y 12)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Factor 2: Limpieza (atributos 4 y 5)</td>
<td>Factor 6: Comodidad del viaje (atributos 13, 14, 15 y 16)</td>
</tr>
<tr>
<td>Factor 3: Amabilidad (atributos 6 y 21)</td>
<td>Factor 7: Movilidad - agilidad (atributos 17, 18, 19, 20 y 22)</td>
</tr>
<tr>
<td>Factor 4: Seguridad (atributos 8 y 9)</td>
<td>Factor 8: Precio (atributo 7)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Las Relaciones con el Cliente

Para conseguir que el servicio prestado responda a los parámetros de calidad definidos, las empresas de servicios cuentan con dos elementos principales:

- **Las personas.** Realizan total o parcialmente el proceso de prestación del servicio. Por ejemplo, en un banco, no sólo las personas que atienden directamente al público, sino todas aquellas que, aunque no tengan contacto directo con él, realizan trabajos para proporcionarle el servicio adecuado.

- **Los medios.** Equipos que dan apoyo a la prestación del servicio. En el ejemplo anterior, estos medios son los sistemas informáticos, el material de las sucursales, las cajas de seguridad o los cajeros automáticos.

La clave del éxito para proporcionar servicios de calidad está, por tanto, al igual que ocurre con carácter general para cualquier tipo de producto, en identificar perfectamente cuáles son las necesidades (calidad requerida) y las expectativas de los clientes (calidad esperada), así como intentar profundizar en los elementos que configuran la calidad potencial (los que el cliente desconoce pero valora positivamente).

En la medida en que una empresa satisfaga esas expectativas podrá asegurar su futuro, ya que en una situación de libre competencia son los clientes los que determinan qué empresas sobreviven y qué empresas deben desaparecer.
3.2 COMPONENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Los factores que determinan la calidad en un producto tangible (bien) están muy ligados a las características físicas y al funcionamiento del mismo.

Por su parte, en un servicio los factores que determinan la calidad están ligados a la percepción que los clientes tienen de él. Los más importantes son:

- **Fiabilidad del servicio.** Se refiere a la prestación del servicio prometido de manera correcta permanentemente.

  Ejemplos: el servicio técnico repara el televisor correctamente al primer intento; el banco no comete errores en los extractos de la cuenta corriente; el hotel no ha extraviado la reserva de la habitación.

- **Estado de los elementos tangibles.** Es la apariencia y el funcionamiento de las instalaciones y equipos que dan soporte a la prestación del servicio.

  Ejemplos: las herramientas utilizadas por el técnico en la reparación son modernas; la sucursal del banco es agradable y cómoda; la habitación del hotel es confortable y los equipos funcionan correctamente (televisor, teléfono, aire acondicionado, cisterna, etc.).

- **Capacidad de respuesta.** Es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.

  Ejemplos: el servicio técnico viene a reparar el televisor el mismo día de la avería; el banco resuelve rápidamente la concesión de un préstamo; el hotel me proporciona inmediatamente una nueva habitación si no me gusta la actual.

- **Profesionalidad.** Es el conocimiento de la prestación del servicio y la posesión de las habilidades requeridas por las personas encargadas de prestar el servicio.

  Ejemplos: el técnico conoce perfectamente las características del televisor y encuentra la avería rápidamente; el cajero del banco tiene las habilidades necesarias para no equivocarse en las transacciones; el recepcionista del hotel atiende a clientes extranjeros porque domina tres idiomas.
Las Relaciones con el Cliente

- **Cortesía.** Es la atención y amabilidad del personal que presta el servicio.

  *Ejemplos:* el técnico recoge sus herramientas y deja todo tal y como estaba cuando llegó; los empleados del banco atienden siempre de forma amable; el recepcionista del hotel se preocupa de conseguir entradas para un espectáculo.

- **Credibilidad.** Es la creencia y veracidad del cumplimiento de lo prometido.

  *Ejemplos:* la reparación efectuada por el técnico está garantizada durante seis meses; el banco tiene buena reputación porque nunca ha estado involucrado en casos de estafa; tengo confianza en ese hotel porque nunca han intentado cobrarme más de lo convenido.

- **Seguridad.** Es la inexistencia de dudas, peligros o riesgos.

  *Ejemplos:* tengo la seguridad de que la reparación del televisor se realizó correctamente; mi dinero está seguro en el banco porque no tiene riesgo de quiebra; en el hotel no hay peligro de robo en las habitaciones.

- **Comunicación.** Es la capacidad de escuchar a los clientes y de informarles con un lenguaje sencillo.

  *Ejemplos:* el técnico de reparaciones avisa si no puede llegar a la hora convenida; el contrato de apertura de una cuenta corriente en el banco está escrito en un lenguaje fácil de entender; el hotel nos comunica periódicamente sus ofertas.

- **Comprensión del cliente.** Es el esfuerzo hecho para conocer a los clientes y sus necesidades con el fin de adaptar permanentemente el servicio a éstas.

  *Ejemplos:* la empresa de reparaciones se adapta a mi horario; el banco me reconoce como cliente habitual; el recepcionista del hotel atiende nuestras peticiones y sugerencias.
3.3 EL SERVICIO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR

En un mercado tan competitivo como el actual, las empresas buscan elementos que supongan una posición de ventaja frente a los demás, elementos que, a la vez que satisfagan las necesidades de los clientes, permitan a las mismas ser percibidas como diferentes.

Hemos visto en este apartado como las empresas de servicios poseen unas singularidades referidas a la concepción del conjunto de prestaciones desde una perspectiva integral, lo cual resulta muy positivo dado que implica mecanismos de coordinación que mejoran la percepción de calidad en el cliente.

Por ello, tanto en el sector industrial como en el sector de los servicios las empresas han optado por el servicio como el elemento elegido para diferenciarse en el mercado, entendiendo éste como el conjunto de prestaciones que el cliente espera. En algunos casos será un servicio integral que intente contemplar todo tipo de relaciones con el cliente, más habitual en las empresas de servicios por su propia naturaleza; en otros, será un servicio concreto destinado a atender una determinada tipología de las necesidades de los clientes, más habitual en las empresas industriales.

De esta forma se introducen también en el sector industrial los componentes de calidad asociados a los servicios, los cuales veíamos en el apartado anterior, de forma que también estas empresas consiguen orientarse al cliente y al mercado desde una posición integral y, en consecuencia, mejorar su rendimiento.

A continuación se detallan algunas situaciones de utilización del servicio como elemento diferenciador que una empresa ofrece a sus clientes:

- Servicio post-venta. Con el fin de fidelizar a sus clientes, muchas empresas industriales, fundamentalmente en el sector de los electrodomésticos, ofrecen un servicio de atención después de la venta para reparaciones o consultas técnicas.

- Flexibilidad en los plazos de entrega. En los casos en que tanto el proveedor como el cliente son empresas industriales, el único servicio entre ellas es el transporte del producto entre el proveedor y el cliente. Con el fin de mejorar ese servicio y diferenciarse de la competencia, las empresas proveedoras ofrecen plazos de entrega casi inmediatos.

- Entrega a domicilio. Muchas empresas del sector servicios han añadido a su oferta habitual la posibilidad de entrega a domicilio: restaurantes, entradas de espectáculos, supermercados, agencias de viajes, floristerías, etc.
Las Relaciones con el Cliente

- Atención telefónica. Tanto en el sector industrial como en el de los servicios, cada vez hay más empresas que disponen de un servicio de atención telefónica para sus clientes para resolver cualquier tipo de consulta o trámite. En muchos casos, este servicio es gratuito.

- Atención personalizada. Algunas empresas de servicios incluyen, dentro de su oferta, servicios para grupos de personas concretos. Por ejemplo, las líneas aéreas cuentan con menús para vegetarianos, para niños, sillas especiales para bebés, sillas de ruedas para disminuidos, etc.
4. LAS RELACIONES CON EL CLIENTE: EL FACTOR HUMANO

4.1 EL FACTOR HUMANO

En los apartados anteriores hemos visto que en las relaciones comerciales, entre los componentes fundamentales que afectan a la percepción de calidad por parte de los clientes se encuentran las personas.

Así, se citaba la importancia de las personas cuando hablábamos del cliente (necesidades, satisfacción y conocimiento), de los elementos de prestación de un servicio y los componentes de la calidad del mismo, y de la atención al cliente y su gestión.

El factor humano es, por tanto, una de las variables estrechamente relacionadas con los procesos comerciales que además de influir en la calidad del servicio percibida por los clientes otorgan un valor añadido a la empresa, influyendo, de esta manera, en su posicionamiento en el mercado.

Cuando hablamos del factor humano nos estamos refiriendo a las conductas, aptitudes y actitudes individuales y grupales compartidas por los miembros de una organización que pueden incrementar valor y satisfacción de los clientes, pero a su vez pueden generar una fuerte insatisfacción si no son adecuadas o son percibidas como negativas por los mismos, de ahí su importancia.

El desarrollo de este conjunto de conductas, aptitudes y actitudes individuales o grupales afecta a dos aspectos diferenciados:

- **Los valores corporativos.** Incluyen las creencias de la organización, normas, formas de pensar, etc., siendo los elementos que más influencia tienen sobre el producto, las actividades de venta y el servicio post-venta.

- **La calidad de servicio.** La calidad de servicio queda reflejada en numerosas ocasiones por el estilo de comunicación, el comportamiento y la motivación del personal, elementos que influyen en la imagen de la empresa y la percepción de la calidad de sus productos.
4.2 LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EN SU RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

Cuando analizábamos las necesidades de los clientes veíamos que éstas pueden ser de muy diversa índole.

En este apartado vamos a centrarnos en conocer lo que quieren los clientes cuando se relacionan con los empleados de la empresa.

Aunque ya decíamos que el cliente, como persona que es, mezcla razones con emociones, por lo que no resulta posible enumerar la totalidad de sus necesidades, con carácter general todos los clientes cuando tratan con los empleados de una empresa, además de los componentes de la calidad en el servicio estudiados anteriormente, desean:

- **Sentirse seguros.** El cliente quiere sentirse seguro al tratar con nosotros. Necesita percibir que no está siendo manipulado, que está llegando a su objetivo.

- **Respeto.** Todo el mundo quiere sentirse a gusto consigo mismo. Le agrada saber que ha actuado bien y se debería reforzar esa opinión suya sobre sí mismo.

- **Sentido de justicia.** La mayoría de la gente no espera necesariamente un trato especial, pero sí espera recibir el mismo trato que los demás. A nadie le gusta sentir que le han tomado el pelo de alguna manera.

- **Amabilidad.** Les gusta tratar con gente amable y agradable. También, de esta forma, los problemas se resuelven de una manera mucho más sencilla.

- **Conocimiento e información.** El cliente quiere conocer lo que está pasando para poder entender las raíces de los posibles problemas. En este sentido, respetará nuestra pericia pero no le gustará ser tratado como un idiota.

- **Confianza.** Al cliente le gusta sentir que las personas y las empresas con quienes trata son formales y mantienen sus promesas.

- **Aprobación y aprecio.** Al cliente le gusta el sentimiento de nuestra aprobación cuando se trata de la decisión de compra. También le gusta sentir el aprecio al que cree que tiene derecho como cliente.

No todos los clientes tendrán estas necesidades, o al menos en la misma medida. Por ello, una parte de la habilidad de dar un buen servicio al cliente es saber reconocer las necesidades individuales de cada cliente.
Las Relaciones con el Cliente

Para ello, se hace necesario que los empleados, además de tener la capacitación técnica adecuada, desarrollen las competencias que se requieren para establecer correctamente relaciones interpersonales con el cliente: comunicación, habilidades interpersonales y resolución de conflictos.
Las Relaciones con el Cliente

4.3 LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La comunicación es un elemento que va inevitablemente asociado al comportamiento de las personas. Comunicamos no sólo con nuestras palabras, sino también con la forma en que las decimos y con la manera en que actuamos: es imposible no comunicarse.

La comunicación con el cliente es un elemento clave en la atención al cliente y en cualquier empresa de servicios. Pero, ¿qué entendemos por comunicación?, ¿qué tipos de comunicación hay?, ¿en qué consiste cada tipo?. A todas estas preguntas trataremos de darles respuesta en los siguientes puntos.

4.3.1 Principales nociones sobre comunicación

En este apartado vemos a ver algunas nociones básicas sobre la comunicación, como qué entendemos exactamente por comunicación, cuáles son sus elementos, sus etapas y sus barreras.

Definición

La comunicación es un proceso de transmisión de un mensaje, desde un emisor hasta un receptor, por medio de un canal, utilizando un código compartido conocido, en un contexto determinado, donde se produce retroalimentación.

Una comunicación eficaz se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

Conviene diferenciar en este punto entre Comunicación e Información:

La información sucede de forma unidireccional, es decir que se produce en un solo sentido, cuando un emisor emite un mensaje para una audiencia o receptor que no tiene posibilidades de ejercer de emisor mediante la emisión de otro mensaje de retorno. La comunicación, en cambio, es bidireccional, en tanto en cuanto el emisor obtiene del receptor un feedback o retroalimentación, por tanto, el receptor se convierte en emisor. En definitiva, mientras que la información no necesita feedback, la comunicación lo requiere para seguir estableciéndose.
Elementos de la comunicación

Vamos a describir cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, que ya hemos mencionado en la propia definición de “comunicación”:

- **Emisor**: es quien abre el proceso de la comunicación, es quien da a conocer el mensaje y lo emite, quien transmite la información.

- **Receptor**: es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor.

- **Mensaje**: es la idea que el emisor transmite al receptor.

- **Código**: es el conjunto de símbolos o signos empleados para expresar el mensaje (palabras, gestos, Morse, dibujos, etc.). El más utilizado es el lenguaje verbal, tanto oral como escrito.

- **Canal**: es el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales como por ejemplo la voz, el papel, el ordenador, etc.

- **Retroalimentación (feedback)**: Cuando el receptor responde al emisor porque reconoce el mensaje. Es de gran importancia ya que permite al emisor determinar si el receptor ha recibido y comprendido adecuadamente su mensaje. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo da cuenta a aquél.

- En un proceso de comunicación hay que tener en cuenta también otros elementos como el **contexto**, que es el conjunto de condiciones en que se desarrolla la comunicación. Un mismo mensaje en contextos diferentes puede adquirir significados distintos.
Las Relaciones con el Cliente

Etapas del proceso de comunicación

- **Configuración de la idea:** el emisor tiene necesidad de transmitir o comunicar una idea. Tiene que decidir qué quiere decir, a quién cómo, etc.

- **Codificación:** El emisor codifica el mensaje en un lenguaje determinado.

- **Emisión:** el emisor elige un canal de comunicación y procura evitar las posibles interferencias.

- **Decodificación:** el receptor interpreta y comprende el mensaje recibido.

- **Recepción:** el receptor recibe la información o mensaje.

- **Retroalimentación:** el receptor completa el proceso de comunicación al transmitir una respuesta verbal o no verbal.

**Barreras**

Una barrera en la comunicación es todo obstáculo o dificultad que surge en el proceso de comunicación y que impide que el mensaje sea correctamente interpretado por el receptor.

Las barreras en la comunicación pueden agruparse en:

A) **Barreras semánticas.**- cuando el emisor y el receptor no atribuyen el mismo significado a las señales enviadas. No se trata de que no llegue al receptor una palabra o una frase, sino de que el receptor a atribuya a estas un significado distinto del que el emisor quiere enviar.

Pueden ser debidas a:

- La utilización de un idioma diferente.
- La utilización de un vocabulario o terminología demasiado específicos.
- Que el mensaje sea demasiado extenso y el receptor se aburra y desconcentre, etc.
B) **Barreras físicas.**- son interferencias que hay en el ambiente y que bloquean la comunicación: ruido, iluminación, materiales, temperatura, etc. Una barrera física muy común es el ruido, otras son: la distancia física, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato. Cuando las personas se dan cuenta de estas barreras físicas generalmente tratan de superarlas a través del control ambiental.

C) **Barreras psicológicas.**- Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Algunas de ellas son:

- **Estereotipos.** Son generalizaciones que se utilizan para clasificar a las personal según las características de su grupo o por su imagen personal. Por ejemplo: “los del Departamento de Ventas viven muy bien”.

- **Efecto Halo.** La impresión favorable o desfavorable que tenemos sobre una persona se interpone al juzgar el resto de de sus rasgos o actitudes. Por ejemplo si un trabajador eficiente comete un error, lo excusaremos, puesto que la idea general que tenemos de él es favorable.

- **Percepción selectiva.** Consiste en que el receptor selecciona únicamente la parte de la información que le interesa.

- **Defensa perceptiva.** Es un mecanismo que utilizamos para defendernos de algo que no nos gusta o que nos resulta desagradable. Por ejemplo dificultad para comprender un mensaje que comunica un cambio en el proceso de producción si tiene resistencia al cambio.

### 4.3.2 Tipos de comunicación

De entre las diferentes formas de clasificar los tipos de comunicación, mencionamos aquí la más empleada y que es la que los diferencia en función del **código** utilizado en dos grandes bloques:

- **Comunicación no verbal:** la constituyen signos que emplean un código no lingüístico como gestos, posturas, volumen de la voz, etc., que suelen emplearse junto con la verbal actuando como reguladora del proceso de comunicación.

- **Comunicación verbal:** emplea el código del lenguaje oral o escrito, utilizando palabras u otros signos lingüísticos para transmitir la información. Se divide en verbal oral y verbal escrita.
Además, aunque no responde a esta misma clasificación, si no al canal utilizado, dada su importancia merece estudiarse igualmente la **comunicación telefónica**, que es aquella que emplea como canal el teléfono.

A continuación se describen las características principales de estos tres tipos de comunicación.

**Comunicación no verbal**

La expresión aglutina una serie de elementos distintos al propio lenguaje, que, sin embargo, guardan una estrecha relación con él. Nos referimos a la comunicación no verbal, constituida por signos no lingüísticos como gestos, posturas, volumen de la voz, etc. que, como hemos dicho, suelen emplearse junto con la verbal actuando como reguladora del proceso de comunicación.

➢ **Características**

Las principales características de la comunicación no verbal son:

- Suele emplearse junto con la comunicación verbal.
- Casi siempre es involuntaria.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o, incluso, sustituye.
- Si no coincide con el mensaje oral le puede restar credibilidad.
- Puede revelar sentimientos o pensamientos que no se querían comunicar.
Las Relaciones con el Cliente

La importancia de la comunicación no verbal es tal, que, diversos estudios, afirman que la eficacia para comunicarse depende en un 55% de los gestos empleados, en un 38% del tono de voz y tan sólo en un 7% de las palabras utilizadas.

Principales elementos

Algunos de los elementos de la comunicación no verbal que tienen una notable influencia en la manera en que las personas perciben la forma en que nos dirigimos a ellas son:

- **La mirada**: fundamentalmente la mayoría de las interacciones sociales dependen de ella. Actúa simultáneamente como emisor y como receptor. Las personas más habilitadas miran a los ojos de su interlocutor mientras hablan y mientras escuchan. Cuando alguien no nos mira a los ojos mientras nos está hablando, empezamos a pensar cosas como “estarás nervioso”, “no confías en mí mismo”,... Además, la mirada es un potente señal de escucha: difícilmente se siente uno escuchado si mientras habla no le miran.

- **La expresión facial**: la cara es el principal sistema de señales para expresar emociones. Es el área más compleja de la conducta no verbal y la parte del cuerpo que más se observa durante la interacción, además de ofrecer retroalimentación sobre los efectos que nos produce lo que está diciendo la otra persona. Lo adecuado es que haya una correlación entre la expresión facial y el mensaje que se está intentando comunicar.

- **Postura corporal**: existen diferentes posturas que reflejan distintas actitudes y sentimientos sobre nosotros mismos y sobre los demás. Obviamente, dependerá de la situación concreta, pero, en términos generales, puede decirse que la postura más eficaz desde el punto de vista de la comunicación es la postura de acercamiento: inclinando hacia delante el cuerpo, manteniéndonos erguidos y de frente a la otra persona.

- **Gestos**: acentuar el mensaje con gestos apropiados puede añadir énfasis, franqueza y calor al mismo. Unos movimientos desinhibidos sugieren espontaneidad y seguridad en uno mismo.

- **Movimiento de las piernas**: agitar rítmicamente los pies puede interpretarse como un deseo de marcharse, de abandonar la situación, al igual que ocurre cuando se cambia la posición de las piernas.
Las Relaciones con el Cliente

- **Distancia-proximidad**: en todas las culturas existen una serie de normas explícitas referidas a la distancia permitida entre dos personas que hablan. Todo lo que exceda esos límites, provocará actitudes negativas. La ciencia que se encarga de su estudio se llama proxémica. Existen cuatro tipos de distancias, que, en nuestra cultura, quedan como sigue:

  1. Distancia cercana o íntima: es en un espacio menor a un metro, aproximadamente desde 15 cm. a 50 cm.; indica familiaridad.
  2. Distancia personal: es en un espacio de 50 cm. a 75 cm., es la más cómoda y usual; se considera amistosa.
  3. Distancia social: es desde aproximadamente 1 metro a 2 metros y medio; se utiliza para primeros acercamientos.
  4. Distancia pública: va más allá de los 2 metros y medio; se considera impersonal y se utiliza para discursos o conferencias.

- **Contacto físico**: el contacto apropiado dependerá del contexto particular, de la edad y de la relación entre la gente implicada en la interacción.

- **Apariencia personal**: cuando una persona se viste de una manera particular sugiere y anticipa la clase de situación en la que espera encontrarse implicada, influyendo en el comportamiento de los demás.

- **Movimientos de cabeza**: cuando se mueve la cabeza hacia un lado, el resultado siempre es un corte en las señales visuales de nuestro interlocutor. Inclinar la cabeza hacia un lado denota comprensión. Por otra parte, asentir con la cabeza juega un importante papel en la interacción.

- **Componentes de la voz**: La voz es nuestra mejor arma en la comunicación, y, para que cumple su objetivo, es necesario tener en cuenta todos sus elementos y prestar atención a la importancia de cada uno. La ciencia que estudia el conjunto de características de las cualidades de la voz, como el tono, la dicción, la entonación, etc., se llama paralingüística. Esta ciencia también se interesa por la risa, el llanto, el bostezo, etc. y por los elementos que acompañan no sólo a la comunicación oral, sino también a la escrita, y que constituyen señales que transmiten información adicional, matizan, reafirman, aclaran o sugieren interpretaciones particulares de la información propiamente lingüística. En este punto, sin embargo, nos centraremos exclusivamente en los componentes de la voz, que son los que siguen:

  - **El tono y la inflexión**: el tono es el regulador entre el sentimiento y la expresión, entre lo sentido y lo verbalizado. Simplemente con oír el tono con que nos dicen...
Las Relaciones con el Cliente

por ejemplo, “Buenos días”, nos hacemos una idea aproximada del humor de la persona en ese momento. Y es que emplear bien el tono es fundamental para transmitir lo que queremos. Seguramente, alguna vez no hemos conseguido transmitir con eficacia lo que pretendíamos a pesar de utilizar las palabras justas, por no emplear el tono de voz adecuado. Por tanto, resulta importante distinguir los diferentes tipos de tono y sus utilidades:

- El tono cálido transmite empatía y una actitud positiva de disposición a la ayuda. Es ideal adoptarlo tanto al inicio como al final de la conversación para que desde un principio se cree un buen clima.

- El tono seguro más serio refleja nuestra profesionalidad e interés por conseguir la información que necesitamos y así poder darle una solución u ofrecerle aquel producto o servicio que creemos responde a sus necesidades.

- El tono sugerente nos sirve para exponer nuestros argumentos y tratar de hacerle llegar nuestro mensaje pero evitando que se sienta comprometido con el mismo.

- El tono tranquilo refleja una actitud de control de la situación y es el que utilizaremos para rebatir posibles objeciones o reclamaciones de nuestro interlocutor.

- **El volumen de la voz**: nos sirve para transmitir emociones y para enfatizar algunas partes de los discursos. Hay que hablar con un volumen adecuado, lo suficientemente elevado para que nos puedan oír, pero no tan elevado que sea molesto. Cuando la voz tiene un volumen elevado suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, está relacionado con la intención de mostrar autoridad, dominio o seguridad. Si el volumen es muy alto indica que estamos enfadados. Con un volumen moderado se transmite calma. El volumen bajo sintomatiza la intención de que no quiere hacer el esfuerzo de ser oída, con lo que se asocia a personas introvertidas. Aún así, hay que tener en cuenta una cosa, y es que el volumen se modifica en función de las personas que tengamos enfrente y del lugar en el que estemos.

- **El ritmo**: el ritmo que debemos utilizar al hablar debe ser entre 100 y 150 palabras por minuto. Si una persona habla por debajo de esa cifra, es decir, habla lento, aburre a su interlocutor, mientras que una persona por encima de dicha cifra, es decir, que habla rápido, pone nervioso, agobia, acelera. Cambiar el ritmo hace la conversación más interesante, además es conveniente tener en cuenta la edad y el nivel cultural que tiene nuestro interlocutor. Se ha estudiado en los psiquiátricos que un ritmo de discurso átono, monótono, entrecortado y lento es uno de los síntomas de la tendencia
Las Relaciones con el Cliente

al repliegue neurótico y psicótico, de la ruptura con la realidad. En sujetos normales, el ritmo lento y entrecortado, revela un rechazo al contacto, un mantenerse a cubierto, un deseo de retirada y frialdad en la interacción.

- **El timbre**: es el modo propio o característico de sonar la voz de las personas. Sirve para distinguir a unos de otros.

- **Fluidez verbal**: es la forma en cómo vamos pronunciando y emitiendo las palabras. Una mala fluidez puede causar una impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Algunos ejemplos son: existencia de muchos silencios en el discurso, empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas, repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.

- **Las pausas o silencios**: tenemos que distinguir entre pausas, que duran de 0 a 1 segundo aproximadamente, y silencios que duran más de un segundo. Las pausas funcionan, generalmente, como reguladoras de cambio de turno, indicando el final de uno y el posible comienzo de otro. Lo silencios pueden ser usados para enfatizar el contenido de los enunciados emitidos o que se van a emitir. El emisor debe interpretar el silencio de los receptores: si han entendido o no el mensaje, si están escuchando o distraídos, etc., para poder adecuar sus explicaciones.

- **La claridad**: va unida a la velocidad. Cuanta más velocidad tenga hablando una persona, menos se le entiende. Pero, independientemente de la velocidad, a veces no se entienden las palabras por varios motivos como el acento muy marcado, mala pronunciación, mala vocalización, etc.; éstos son algunos ejemplos de patrones de habla que pueden resultar desagradables para el oyente.

- **El tiempo de habla**: se refiere a la duración de las intervenciones de los interlocutores cuando se está produciendo una conversación. Lo adecuado sería un intercambio recíproco de conversación, no sólo uno u otro.
Las Relaciones con el Cliente

Comunicación verbal

Los humanos, a diferencia del resto de animales, podemos expresarnos a través de la palabra. La sociedad actual exige un alto dominio de comunicación, tanto oral como escrita. Todas aquellas personas que no puedan expresarse de una forma clara y coherente, y con una mínima corrección, están reduciendo sus relaciones personales y sus expectativas profesionales.

Veremos los dos tipos de comunicación verbal existentes: comunicación oral y comunicación escrita.

➢ La comunicación oral

Para conseguir que nuestro discurso, mensaje o exposición sea comprendido de una forma sencilla por nuestros interlocutores, debemos tener en cuenta los siguientes principios:

• **Definición:** Debemos mencionar brevemente el motivo de nuestra exposición antes de comenzarla, lo que pretendemos conseguir con ella, las razones que nos llevan a intervenir, etc.

• **Estructura:** Tenemos que intentar en todo momento que el mensaje que tratamos de emitir esté bien ordenado por etapas y coherentemente.

• **Énfasis:** Trataremos de ensalzar aquellas palabras o frases que refuerzan nuestra exposición, aplicando estrategias como elevar un poco más el tono de voz o realizar breves pausas.

• **Repetición:** Es conveniente ahondar y repetir todas aquellas palabras o frases que nos ayuden a captar la atención de nuestro interlocutor, con el fin de lograr una mejor comprensión de nuestro lenguaje.

• **Sencillez:** Deberemos exponer nuestras ideas de la forma más clara y sencilla y emplear el vocabulario que más accesible sea para nuestro interlocutor.

Además de los principios que acabamos de ver, debemos conseguir que nuestro mensaje reúna las siguientes características:
Las Relaciones con el Cliente

- **Claro**: Evitar palabras rimbombantes, tecnicismos, etc., y emplear párrafos y frases cortas.

- **Brevedad**: Es importante no divagar y centrarse en el tema.

- **Cortesía**: Hay que saludar y presentarse antes de comenzar a hablar y mantener una actitud positiva y cercana durante nuestra exposición.

- **Cercanía**: Se debe emplear expresiones en primera persona y evitar el tratamiento impersonal del receptor.

Las **etapas** en la elaboración de un mensaje oral son:

1. Analizar la situación
2. Preparar el contenido del mensaje
3. Formular el mensaje

**Principales elementos**: Los principales elementos de la comunicación verbal oral son el lenguaje y la escucha. Además, la voz, que en base a la mayoría de bibliografía estaría clasificada como lenguaje no verbal, tal y como acabamos de ver, para algunos autores, sin embargo, sería un componente de la comunicación verbal, porque es audible.

- **El lenguaje**: Dada la importancia del lenguaje, debemos tener muy en cuenta las palabras que utilizamos para conseguir que éste sea eficaz. A la hora de elegir el vocabulario conviene guiarnos siempre por el de la persona con la que estamos hablando, utilizando un lenguaje claro y sencillo, evitando los tecnicismos que puedan dificultar la comunicación entre ambas partes. Además debemos tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

  - Utilizar y lenguaje claro y sencillo.
  - Evitar los tecnicismos que puedan dificultar la comunicación.
  - Utilizar expresiones positivas (fácil, rápido, calidad), motoras (ahora, en breve), de cortesía (por favor, gracias), de apoyo a la escucha (comprendo, entiendo, estoy de acuerdo) y evitar las expresiones negativas (nunca, problema) y dubitativas (creo que... supongo que..., no sé).
  - No hacer uso de las coletillas, muletillas, superlativos y diminutivos.
Las Relaciones con el Cliente

- Hablar en positivo: formular un mensaje con contenido negativo en una frase en positivo. “Hable más bajo”, en lugar de “No me chille”.
- Por último, es también necesario personalizar nuestra conversación con él pero sin abusar de pronunciar el nombre del cliente y dirigirnos a él siempre tratándole de usted.

- **La escucha:** Para conocer las necesidades de nuestro cliente tenemos que escucharle y para que éste se sienta escuchado tenemos que saber verbalizar la escucha pronunciando expresiones de apoyo (le comprendo, le entiendo, de acuerdo) y realizando preguntas que ayuden y muestren nuestro interés. Muchas veces sucede que oímos pero no escuchamos, y es que saber escuchar supone una verdadera habilidad, como es la escucha activa, la cual veremos con más detalle en el apartado 4, referente a las habilidades implicadas en las relaciones con el cliente.

Veamos ahora los pasos para establecer una comunicación oral efectiva:

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Defina el objetivo de su comunicación.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Identifique a quién se deberá comunicar.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Averigüe cuánto sabe acerca del tema y cuál es su posición.</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Elija el medio de comunicación más adecuado.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Sea claro, preciso y concreto.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Prepárese para responder a las probables objeciones.</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Escuche con atención cuando el receptor intervenga.</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Utilice la retroalimentación para asegurarse que su mensaje ha sido entendido.</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Elija el momento y lugar más adecuado para realizar su comunicación.</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Evalúe el resultado de su comunicación, ¿logró el objetivo propuesto?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

“*El que sabe y no sabe decir lo que sabe es igual al que no sabe*”.  
*Aristóteles.*

“*Definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores*”.  
*Descartes.*
Las Relaciones con el Cliente

La comunicación escrita

Es importante escoger las palabras con cuidado para que el receptor entienda el mensaje con rapidez y facilidad y que no transmitan sugerencias que puedan tener un efecto negativo. Todo texto escrito debe realizarse bajo un plan establecido previamente. Debe tener una introducción, en la que se exponga aquello que se va a decir; un cuerpo principal, en el que se desarrolla el tema y, por último, una conclusión, que si es poco precisa o demasiado larga corre el riesgo de fatigar la atención del lector.

Unas normas generales a tener en cuenta en la redacción de textos escritos son las siguientes:

- **Claridad**: utilizar palabras precisas, exactas, adecuadas. Es conveniente a lo largo del texto, repetir la idea principal y transmitir una sola idea por párrafo.
- **Sencillez**: utilizar palabras de uso normal y de fácil comprensión para los destinatarios del mensaje, evitando abusar de los tecnicismos.
- **Brevedad**: evitar repeticiones inútiles, no abusar de los ejemplos, emplear frases cortas y no complejas.
- **Veracidad**: solo se debe poner por escrito aquello de lo que se está seguro y es objetivamente cierto, salvo que estemos dando nuestra opinión personal.
- **Corrección gramatical y ortográfica.**
- **Buena presentación.**

Las etapas para elaborar un texto escrito son:

1. Analizar la situación
2. Generar ideas
3. Seleccionar la información
4. Ordenar el contenido
5. Redactar el texto
6. Revisar el escrito
7. Revisar el texto
Las Relaciones con el Cliente

Los principales tipos de documentos que se emplean en el entorno laboral son:

- Informes: informes de mercado, informes personales, …
- Cartas: cartas comerciales, cartas e reclamación, …
- Documentos privados: instancias o solicitudes, certificados, currículums, …
- Documentos de régimen interior: avisos, …. 
- Otros documentos: folletos, manuales, impresos, facturas, …

De entre estos tipos de documentos, veremos con más detalle la elaboración de informes.

El informe formal por escrito es uno de los pilares de la comunicación en toda organización. Su función es la de permitir que otras personas reciban hechos y razonamientos relativos a un problema que deben resolver.

Un informe no requiere que todas las personas interesadas en él estén presentes en un momento dado y es rápido para el que lo recibe. Su desventaja es que no permite un diálogo. Hace falta una reunión para ello.

La persona que lee un informe agradece que éste sea preciso y claro y con una buena conclusión. Para ello conviene seguir las siguientes pautas en la elaboración informes:

- Al redactar un informe debe evitar escribir sobre cosas abstractas siempre que sea posible, y escribir sobre personas, cosas y hechos.
- Se puede hacer uso de abreviaturas, un informe no ha de ser pomposamente solemne de tono o forma.
- Si el informe se basa en sus observaciones y juicios personales, se debe decir sin más: “pienso”, “creo”,…

- Debe prever las posibles preguntas que pueda generar su informe y contestarlas. Para ello se puede hacer uso de ilustraciones, casos y ejemplos.
- Si quiere señalar una idea en concreto, se debe subrayar, es una manera de hacer que el lector sepa qué es importante.
Las Relaciones con el Cliente

Comunicación telefónica

El teléfono es un medio de comunicación cada vez más utilizado en los servicios de atención al cliente, ya que permite a éste acceder a cualquier servicio de forma sencilla y rápida, con independencia de la distancia que le separe. Dada su especial relevancia en la actualidad, se ha establecido un apartado aparte para profundizar en los diferentes aspectos de la misma.

➢ Particularidades

La comunicación telefónica presenta unos rasgos singulares que la diferencian de la comunicación presencial:

- Se trata de un medio frío y distante que exige una mayor formalidad en la comunicación.

- La imposibilidad de percibir la comunicación no verbal de nuestros interlocutores hace que el contenido de nuestras palabras y el estilo expresivo sean todavía más importantes.

- La frialdad del medio hace que las conversaciones de larga duración resulten molestas para los clientes, por lo cual los mensajes deben emitirse en un breve espacio de tiempo.

- La imposibilidad de emplear medios visuales como catálogos o muestras nos exige expresarnos de forma sencilla y estructurada para que nuestros receptores comprendan el contenido de nuestras palabras y puedan visualizar aquello que intentamos describirles.

➢ Elementos importantes en la comunicación telefónica

Veremos aquí la voz, el lenguaje y la sonrisa.

La voz: la voz que oye el usuario al otro lado del teléfono es la cara que se muestra y, por tanto, la imagen que éste se forma de la Organización. Además, a través de la voz, el cliente percibe si le estamos escuchando atentamente y con interés, al igual que si somos sinceros con él. Es conveniente tener en cuenta lo señalado acerca de los elementos de la voz que hemos visto en el apartado de “comunicación no verbal".
Las Relaciones con el Cliente

El lenguaje: el éxito de una conversación telefónica depende, en gran medida, de la elección de las palabras que empleemos. Hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El vocabulario ha de ser común y actual, pero no vulgar.
- Las frases deben formularse, en la medida de lo posible, en positivo.
- Hay ciertas palabras y expresiones que debe evitarse, como, por ejemplo, los tecnicismos, las expresiones que denoten agresividad o las que denoten inseguridad.

La sonrisa: la sonrisa es un elemento vital para lograr la personalización del contacto telefónico. Cuando se sonríe, la voz suena más atractiva, lo cual permite empatizar con el usuario, obteniendo mejores resultados de la conversación telefónica.

➢ Consejos para mejorar la comunicación telefónica

- Podemos ayudarnos de guías de conversación que vayan señalando las frases y el estilo que debemos emplear cuando atendemos el teléfono, así como las respuestas a posibles dudas y objeciones del interlocutor. Conviene que estas guías de conversación sean redactadas por las personas que atienden el teléfono y su supervisor.

- Responder a la llamada en los primeros tonos. Dejar sonar el teléfono hasta que terminemos otra actividad impacienta al que está en la línea. Es mejor responder, tomar los datos del interlocutor y decirle que le llamaremos en seguida (cuando hayamos terminado la actividad).

- En el caso de que tengamos que abandonar al cliente porque nos surja la necesidad de realizar cualquier consulta externa, debemos ser corteses e indicarle el motivo de por qué lo vamos a dejar en espera y en el caso de que ésta nos lleve un tiempo considerable deberemos ir retroalimentando la llamada, retomando la misma cada treinta segundos, en general, como máximo, e informarle de los pasos que estamos realizando para poder resolver con eficacia su llamada.

- Mantener el teléfono aproximadamente a cinco centímetros de los labios para no disminuir la calidad de la audición.

- Evitar frases demasiado largas y utilizar un lenguaje que se adapte al tipo de comunicación del cliente.
- Antes de realizar una llamada es conveniente planificarla para no iniciar la conversación de forma dubitativa.

- Debemos centrarnos en la llamada y no realizar otra actividad mientras hablamos. Mientras se atiende al cliente, no hay que distraerse, eso muestra al cliente que “él” es importante y que nos estamos ocupando de su problema.

- Facilitaremos la información que la persona necesite pero no informaremos de cuestiones que desconozcamos o de las que no estemos seguros.

- Esperar a que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente.

- Emplear técnicas que nos ayuden a escuchar de un modo activo, como por ejemplo la retroalimentación o feedback, mediante la cual demostramos a nuestro interlocutor que estamos al otro lado y que permanecemos a la escucha atentamente (véase capítulo 6 del presente documento).

No olvidemos que lo que principalmente espera de nosotros el cliente al otro lado del teléfono es:

- Una atención personalizada.
- Una solución a su problema.
- Necesita ser tranquilizado y/o informado.
- Desea una respuesta rápida y completa.

### Ventajas e inconvenientes de la comunicación telefónica

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ventajas</th>
<th>Inconvenientes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rápido</td>
<td>Limitado en cuanto a medios de expresión</td>
</tr>
<tr>
<td>Reduce costes</td>
<td>Mayor posibilidad de rechazo</td>
</tr>
<tr>
<td>Mayor cobertura a clientes</td>
<td>Interrumpe</td>
</tr>
<tr>
<td>Eficaz herramienta de prospección de mercado</td>
<td>Provoca algunas reacciones negativas en interlocutores tímidos</td>
</tr>
<tr>
<td>Proporciona contactos frecuentes con clientes geográficamente dispersos</td>
<td>Dificultad en la comprensión</td>
</tr>
<tr>
<td>Permite la personalización de los mensajes</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Proporciona servicio al cliente</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.3.3 Diez ideas básicas en la comunicación con el cliente

1. No existe la no comunicación. Un profesional está comunicando desde el momento en el que el usuario entra en contacto visual o auditivo con él.

2. Cuando existen problemas de comunicación la responsabilidad es del emisor. Recordar las siguientes dos leyes básicas de la comunicación:
   - Lo verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
   - La responsabilidad de una correcta comunicación es del emisor.

Citaremos aquí una de las leyes fundamentales de Paul Watzlawick: “En el proceso de comunicación lo verdadero no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor”. El desconocimiento de esta ley suele ser el origen de muchas de las dificultades de comunicación.

3. Ninguna empresa tiene un solo tipo de cliente, sino distintas clases de clientes, y se debe contar con estrategias de comunicación distintas para cada uno de ellos.

4. Un servicio orientado al cliente se adapta continuamente a la demanda. No funciona con patrones rígidos de comunicación y revisa continuamente los efectos de sus acciones, para conocer si responde satisfactoriamente a las demandas planteadas.

5. En la comunicación es imprescindible utilizar mecanismos de retroalimentación. De no ser así, no se podrá conocer si se cumple con los objetivos o no.

6. Evitar el uso de tecnicismos es fundamental para facilitar la comprensión del mensaje por parte del receptor.

7. Los mensajes para una comunicación eficaz han de ser cortos, directos y concisos.

8. Es vital cuidar la comunicación no verbal. Una adecuada utilización del lenguaje no verbal se correlaciona con la adecuada valoración de competencia social.

9. En la comunicación se hace realidad la máxima de “ser amable es rentable”, en el sentido de servicialidad no de servilismo ni de actitudes artificiales.

10. La comunicación eficaz debe asumirse como una actitud que se pone en práctica día a día.

42
4.4 PRINCIPALES HABILIDADES IMPLICADAS EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Para efectuar una adecuada atención al cliente se necesitan unas características personales que no se requieren en otros trabajos. Nos tiene que gustar relacionarnos con otras personas, ser comunicativo, amable, educado, etc., y debemos poseer una serie de habilidades que nos ayuden a superar situaciones críticas, reclamaciones y problemas con clientes.

Ante el cliente, sólo estamos nosotros y nuestra personalidad, nuestro control de las emociones y de las situaciones. No nos vale decir “no me pude controlar”, no vale echarle las culpas a otros “yo no sabía nada…fue…..quien tuvo la culpa”, tampoco valen las justificaciones “tenía problemas familiares”. La imagen que proyectamos hacia fuera hace que nuestra empresa sea mejor que otras, o peor. Cuantas veces le hemos dicho a un amigo “no vayas a comer a ese restaurante, el servicio es malísimo”, o “no te alojes en ese hotel, los de la recepción son unos bordes”, nunca mencionamos los nombres de las personas que nos han tratado mal, sino que automáticamente extrapolamos a toda la empresa.

En este apartado veremos cuáles son las principales habilidades relacionadas en la atención a los clientes, y cómo las podemos desarrollar.

4.4.1 La empatía

Etimológicamente la palabra empatía significa “sentir con” y se configura como el opuesto a apatía (“no sentir”).

No conviene confundir el término empatía con simpatía (“sentir lo mismo”), el cual es antónimo de antipatía (“sentir lo contrario”).

La empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

Constituye una de las habilidades fundamentales que deben tener las personas que forman parte del servicio de atención al cliente. Es especialmente importante cuando se trata de un cliente que está irritado, enfadado o emocionalmente alterado. Si mantenemos la calma y somos empáticos, aumentamos las probabilidades de poder ayudar a la persona que se halle en este estado emocional a pensar y actuar de forma más racional.
Las Relaciones con el Cliente

Cuando se aplica con sinceridad, la empatía funciona de forma excelente en muchas situaciones, ya que se le transmite al cliente una sensación de atención, comprensión y aceptación. En el entorno de los servicios al cliente hay una cita que dice: “No les importa cuánto sabes hasta que saben cuánto te importa”. Cuando un cliente cree que tú realmente te preocupas por su situación o problema, estás en el camino de crear un cliente satisfecho.

Cuando las personas carecen de esta habilidad tienen dificultades para poder interpretar de manera correcta las emociones de los demás. No saben escuchar, muchas veces son ineficientes, además de personas frías e insensibles. Estos individuos dañan las emociones de quienes los tratan.

Cuando se presenta una grave carencia de esta habilidad, las personas se hacen incapaces de expresar los propios sentimientos, además de no percibir adecuadamente los de los demás.

Para lograr esa empatía no basta con entender al otro, hay que demostrarlo, y las siguientes recomendaciones nos pueden ayudar:

- La atención es un elemento clave para ser empático, por lo que tendremos que estar muy atentos tanto su lenguaje verbal como al no verbal (por ejemplo si la postura corporal es de tensión, resistencia, aceptación,…).

- No evadiremos los temas importantes que surgen durante nuestra conversación, manteniendo siempre la cordialidad, demostrándole que estamos dispuestos a conversar de los temas que él considera importantes.

- No lo evaluaremos, ni lo juzgaremos, ni mucho menos lo descalificaremos. Hay que comprenderlo y ponerse siempre en su lugar, evaluando la situación desde su propia perspectiva.

- Podemos ayudarnos imitando las expresiones o el lenguaje no verbal del cliente.

- Si hay algo que a él le resulta interesante y a nosotros no, nos preocuparemos en entenderle; hay que hablar sobre lo que el cliente considera importante.

- Podemos hacer uso de frases tipo: “te comprendo”, “entiendo lo urgente de la situación” o “también me sentiría mal si eso me sucediera a mí”.

44
Las Relaciones con el Cliente

4.4.2 La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo, que ya hemos mencionado en el apartado anterior, es el saber escuchar. Muchas veces se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y, en esta necesidad propia de comunicar, se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa la habilidad de escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Es una habilidad muy amplia, donde se ponen en juego otra serie de habilidades, como más adelante veremos. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. Esta habilidad se refiere no sólo a escuchar lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo de cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

La habilidad que nos ocupa, aplicada al trato con los clientes, se refiere, por tanto, al grado en que los clientes perciben que somos capaces de ponernos en su lugar, que comprendemos lo que nos están exponiendo y que sabemos cómo se sienten.

Para escuchar activamente es necesario seguir las siguientes pautas:

- Dejar de hablar. Si se está hablando no se puede escuchar.

- Conseguir que el interlocutor perciba que estamos dispuestos a escucharle, manifestándole claramente nuestro interés y escuchándole para tratar de entenderle y no para oponernos, demostrando empatía.

- Eliminar las posibles distracciones (interrupciones, llamadas telefónicas, puertas abiertas, etc).

- Ser paciente. No interrumpirle y tomarnos el tiempo necesario.

- Conducir la conversación, sin interrumpirle. Para ello, es útil preguntar, parafrasear y ofrecer feedback.

- Dominar nuestras emociones. Una persona enfadada siempre malinterpreta las palabras.
Las Relaciones con el Cliente

- Evitar criticar y argumentar en exceso, ya que esto situaría a nuestro interlocutor a la defensiva, conduciéndole probablemente a que se enfade o se calle. Más bien al contrario, se recomienda **reforzar**.

- Evaluar el contenido, no la forma.

- No saltar a las conclusiones.

Veamos con más detalle las principales habilidades que se ponen en juego para lograr una “escucha activa”, y que son las señaladas anteriormente en negrita.

- **Mostrar empatía**: Tal y como hemos visto en el punto anterior, es una habilidad de vital relevancia en el trato con el cliente, consistente en ser capaces de ponernos en su lugar. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos. No significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro, sino escuchar sus sentimientos y hacerle saber que “nos hacemos cargo”, intentar entender lo que siente esa persona. Para demostrar esta habilidad tenemos que hacer uso de todo lo descrito en el apartado anterior (como por ejemplo, hacer uso de frases como: “entiendo lo que sientes”, o imitar las mismas posturas que él).

- **Parafrasear**: Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...?”.

- **Reforzar**: Puede definirse como la acción de emitir verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: “Pienso exactamente lo mismo” o "Me ha encantado esta conversación”. Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: “Bien”, "Umm" o "¡Estupendo!". También se puede reforzar mediante el lenguaje no verbal, a través, por ejemplo, de la sonrisa o de asentimientos con la cabeza.

- **Saber preguntar**: Preguntar permite descubrir las necesidades del receptor, pero para ello debemos saber preguntar. Saber preguntar implica orientar nuestras preguntas a la obtención de la información que necesitamos. Para ello, deben combinarse dos tipos de preguntas:
Las Relaciones con el Cliente

- Preguntas cerradas o específicas: son preguntas que orientan la conversación al tema concreto elegido por quien las formula, limitando la respuesta del receptor (a veces obligándole a responder con una o dos palabras). Nos sirven para clarificar lo que se ha dicho, hacer que el cliente manifieste su conformidad o desconformidad, o para resumir una conversación.

- Preguntas abiertas o generales: son preguntas o afirmaciones que animan al receptor a hablar libremente sobre un tema que él mismo elige; le estimulan a ampliar algo ya dicho. Nos sirven fundamentalmente para establecer necesidades, definir los problemas, comprender las peticiones y para obtener más información.

Aunque no existe una regla general, pues depende mucho del contexto, para la combinación de ambos tipos de preguntas normalmente conviene formular inicialmente las abiertas y a continuación las cerradas.

- **Ofrecer feedback**: La función del feedback es asegurar la finalización efectiva del proceso de transmisión de la información. El que habla, evidentemente, necesita saber si los que le escuchan comprenden lo que dice, si están de acuerdo, si le desagrada, etc. En las relaciones de los empleados con los clientes resulta fundamental asegurarse de que éstos entiendan aquello que se les comunica, pues la responsabilidad del entendimiento del mensaje no es del receptor sino del emisor, lo que evitará distorsiones que conlleven a situaciones indeseadas que provoquen malestar en los clientes.

Evidentemente, aquí no nos estamos refiriendo al feedback que tiene que ver con los procesos de aprendizaje, y que supone saber realizar críticas constructivas y saberlas aceptar, si no exclusivamente, al feedback que tiene que ver con asegurar un proceso de comunicación, y que está relacionado con la habilidad de una escucha activa.

En general, podemos ofrecer feedback mediante el uso de:

- Preguntas abiertas o cerradas, según lo que hemos visto en el apartado anterior.
- Repetición: repetir, con otras palabras, lo que ha dicho el interlocutor.
- Acuerdo/desacuerdo: mostramos nuestro acuerdo o desacuerdo hacia el contenido del mensaje, de forma que el otro sabe que lo hemos recibido correctamente.
- Continuidad: emitimos un mensaje que es continuidad del anterior.
- Respuesta empática: damos una respuesta en la que claramente señalamos que hemos entendido el punto de vista del otro.
Las Relaciones con el Cliente

- Resúmenes: es exponer al interlocutor la idea principal que nos ha estado comentando y a la vez que verificamos lo que nos ha querido transmitir, le hacemos ver que le hemos comprendido.

Así como hemos visto, todo lo que nos puede ayudar a desarrollar una escucha activa, veamos ahora los elementos a evitar:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

4.4.3 La asertividad

Empezaremos primero por definir qué es la asertividad. Es una habilidad de relación interpersonal que permite expresar de forma clara, directa y segura las necesidades, pensamientos, deseos y emociones personales en los demás, de forma apropiada a la situación, en función de los propios intereses y sin ir en contra de los derechos del otro.

Para comprender mejor su función en la interacción social hablaremos del continuo de la asertividad, donde hemos de identificar los patrones de conducta de los que consta.
Las Relaciones con el Cliente

La persona que manifiesta una conducta pasiva se caracteriza por:

- Soporta cualquier cosa para no echar leña al fuego.
- Se reprime.
- Es una víctima.
- No dice nada en situaciones difíciles y luego se lamenta.
- Suaviza lo que dice para que la otra persona no se ofenda.
- Muestra un contacto visual evasivo.
- Su tono de voz es bajo y su lenguaje no es fluido.

La persona que manifiesta una conducta agresiva se caracteriza por:

- Manipula a las personas.
- Se sale con la suya a expensas de los demás.
- Se cerciora de que siempre es el ganador, sin importarle lo que le suceda a los demás.
- No tiene consideración alguna con los demás.
- Tiene un contacto visual que trata de hacer bajar la vista el otro y dominarlo.
- Sus gestos corporales se caracterizan por un señalamiento constante con los dedos.
- Provocan en los demás respuestas de defensa y ataque.

La persona asertiva:

- Es capaz de controlarse en situaciones difíciles.
- Dice la palabra oportuna, de la forma oportuna, en el momento oportuno.
- Se siente satisfecho con el resultado.
- Defiende los propios derechos sin violar los de los demás.
- Expresa los deseos, necesidades, opiniones, sentimientos y creencias de forma directa, honesta y apropiada a la situación.
- Su tono de voz es sereno y apropiado al mensaje que quiere transmitir.
- Su contacto visual es directo a los ojos del otro.
- En general, emplea un lenguaje expresivo.

Si ante una reacción adversa o poco favorable nos mostramos agresivos o pasivos, podemos producir reacciones de odio, rabia, culpa o inseguridad.

La asertividad nos permite transmitir informaciones, pedir lo que se desea o decir lo que uno piensa respetando y teniendo en cuenta los derechos de nuestros interlocutores. Permite que la comunicación sea clara, directa y colaboradora.
Las Relaciones con el Cliente

Ser asertivo supone, por tanto:

- Exponer nuestro puntos de vista, al tiempo que tomamos en cuenta los de los demás.
- Situarnos en el lugar del otro y transmitir esta capacidad empática.
- Entender que la comunicación es cosa de dos y realizar nuestros planteamientos desde una posición abierta y flexible.
- Ser capaces de decir y de plantear lo que pensamos, opinamos y queremos.
- Conseguir negociar y llegar a acuerdos viables.
- Proteger nuestra autoestima y respetar a los demás.
- Tener confianza y seguridad en nosotros mismos, y ser positivos.
- Comportarnos de forma madura y racional.

Algunas técnicas asertivas que pueden resultar de utilidad en la relación con el cliente son:

1. Disco rayado.
2. Banco de niebla.
3. Crear confusión.
4. Pregunta negativa.

Veamos con más detalle cada una de ellas:

1. **Disco rayado**: consiste en repetir insistentemente lo que uno desea o no desea hacer o lo que una persona piensa o siente hasta que el interlocutor se dé cuenta de cuál es nuestra postura y lleguemos a un compromiso razonable.

   **Ejemplo.** Tu jefe desea que te quedes dos horas más a trabajar esta tarde para cerrar la contabilidad del mes. El trabajo no es urgente y tú tienes una visita al médico ineludible.

   Jefe: “Me gustaría que te quedaras esta tarde dos horas para poner al día la contabilidad”.
   Tú: “Lo siento muchísimo, pero hoy tengo una cita médica que no puedo posponer”.
   Jefe: “La contabilidad tiene que estar terminada esta tarde, si no, vamos a tener un gran lío”.
   Tú: “Entiendo que haya que terminarla cuanto antes, pero precisamente esta tarde tengo una cita médica que no puedo posponer”.
   Jefe: “No tardarás más de dos horas”.
   Tú: “Lo siento, pero hoy no puedo, tengo una cita médica que no puedo posponer”.
   Jefe: “Bueno, supongo que mañana por la mañana podrás ponerla al día”.

50
2. **Banco de niebla:** Consiste en responder a una crítica manifestando que es razonable y que tiene parte de verdad hasta que la persona que esté criticando deje de hacerlo. Puede utilizarse esta técnica siempre que sepamos que la crítica que nos hacen es lógica en su totalidad o en parte.

   *Ejemplo.* Un amigo te recuerda constantemente que llegas tarde; últimamente lo está utilizando como medio para atacarte.

   Amigo: “Otra vez llegas tarde, siempre igual”.
   Tú: “Sí, es verdad, llego tarde”.
   Amigo: “Eres incorregible, no sé cómo te aguanto”.
   Tú: “Es verdad, soy incorregible”.
   Amigo: “Así nunca llegarás a conseguir nada en la vida. Deberías cambiar”.
   Tú: “Es cierto, debería cambiar algunas cosas”.
   Amigo: “Tu hermano es igual. Sois una familia terrible”.
   Tú: “Sí, a todos nos encanta disfrutar en casa hasta el último momento”.
   Amigo: “Pues si sigues así, tú verás lo que haces”.
   Tú: “Sí, claro, yo veré”.

3. **Crear confusión:** Consiste en crear dudas en la persona que hace una crítica cuando sabemos positivamente que no tiene razón situándole en una situación de desconcierto. Se utiliza hasta que el interlocutor comprenda que no obtendrá resultados atacando.

   *Ejemplo.* Estás trabajando en un taller y un compañero te reprocha agresivamente que no dejas nunca las llaves en su sitio, y esto no es cierto.

   Compañero: “Es difícil trabajar contigo, eres un desordenado, siempre dejas todo tirado y no colocas las llaves en su sitio”.
   Tú: “Puede que yo no sea el mejor compañero de trabajo. Pero, ¿crees que eso lo hago siempre?”.
   Compañero: “Te piensas que con tu título ya sabes suficiente para el trabajo. Esto no es un colegio. ¿Te enteras? Aquí se trabaja…”.
   Tú: “Es posible que tengas razón, quizás necesito más experiencia. ¿Podrías ayudarme?”.

4. **Pregunta negativa:** Consiste en responder a una crítica pidiendo una aclaración. Se utiliza cuando observamos que alguien nos critica, intenta decírnos algo y no lo hace.
Las Relaciones con el Cliente

*Ejemplo:* En el hotel donde trabajas has realizado una reserva para tres personas. Cuando los clientes llegan, resulta que son cuatro. Ellos habían hecho una reserva sólo para tres. Tu jefe frunce el ceño insinuando que te has confundido.
Tú: “Me gustaría preguntarle si usted considera que he hecho mal la reserva”.
Jefe: “Bueno, tenemos ahora un problema. Es la segunda vez que te confundes en una semana”.
Tú: “¿Realmente considera que el error es mío?. Me gustaría que supiera que la reserva del señor Ruiz era sólo para tres personas. Estoy seguro”.

4.4.4 El autocontrol

El autocontrol es la habilidad para regular nuestros impulsos, emociones, deseos y acciones.

En el trato con los clientes, en ocasiones, se hace difícil mantener el autocontrol; por ello, y puesto que es una habilidad de especial relevancia, vamos a ver su funcionamiento y algunas recomendaciones para incrementarlo.

El dominio de nuestro autocontrol supone hacernos cargo de los componentes de nuestro sistema emocional, que pueden ser de tres tipos:

A) Nuestros pensamientos o valoraciones.
B) Nuestros cambios fisiológicos.
C) Nuestros comportamientos o las acciones que realizamos.

A) **Nuestros pensamientos o valoraciones:**

Los hay de dos tipos: los pensamientos automáticos y los diálogos interiores.

Los *pensamientos automáticos* son espontáneos y negativos, generadores de ira. Ejemplos: “Juan nunca me escucha y además no me devuelve los documentos cuando se lo pido”. Es importante tomar conciencia de la emoción que nos genera, por ejemplo: “Estoy furioso con Juan”. Estos pensamientos automáticos tienen las siguientes características:

- Tienden a ser iracionales. Pensamos cosas que en realidad jamás haríamos. Puesto que son espontáneos, no son objeto de censura, no tenemos tiempo de valorar su lógica, su racionalidad, además tendemos a hacer generalizaciones que no necesariamente son válidas. La intensidad del pensamiento es un reflejo de la intensidad de la emoción que sentimos.
- Tendemos a darles crédito. Se producen con tal rapidez que no los cuestionamos.
Las Relaciones con el Cliente

- A menudo son crípticos. Se expresan como una especie de taquigrafía. (“insoporable”, “egoísta”).
- Suelen desencadenar otros pensamientos automáticos. (“Juan es tan aprovechado, ojalá lo despidan”).
- Pueden conducir a un razonamiento distorsionado.

Los diálogos interiores son deliberados y productivos. No podemos decir, siguiendo con el ejemplo, que “Juan nunca nos escucha”, es posible que en algunas ocasiones lo haga, si no nos devuelva los documentos quizás es porque está ocupado en otros asuntos. Por tanto, es importante transformar esa calificación negativa, por otras más positivas, planteándonos, por ejemplo: “Juan actúa de forma desconsiderada pero a menudo se porta bien”, “quizás no estoy manejando bien mis relaciones con él”, “¿por qué me irrito con Juan y no con José que a menudo hace lo mismo?”, “¿tanto me afecta no tener los documentos?”, “¿no será que estoy enfadado con Juan porque le han dado un despacho mejor?”.

Podemos prepararnos ante determinadas situaciones difíciles, anotando qué emociones sentimos ante ellas y buscando afirmaciones positivas que nos sirvan de diálogos interiores, cuando llegue el momento de afrontar las mismas. Además, veamos algunos consejos para evitar los pensamientos automáticos:

- No generalizar. Afirmaciones como: “Siempre me critica”, o “Nunca me escucha”, se producen en situaciones específicas. Al generalizar, asumimos erróneamente que estas percepciones siempre son atinadas. Es más aconsejable decir “a veces”, que “nunca” o “siempre”.

- Evitar las calificaciones negativas. “Es un estúpido”, “es tan desconsiderado”. Nuevamente se basan en situaciones específicas. Al encasillar a la gente de este modo, propiciamos el pensar que la situación no tiene remedio y que no hay nada que hacer al respecto.

- Evitar presuponer el pensamiento de los demás. No siempre acertamos en la interpretación del pensamiento, o sentimientos, de los demás. Lo más conveniente, antes de adelantar nuestras interpretaciones, es preguntar al otro.

- No establecer “reglas” sobre cómo deben actuar los demás. Tener cuidado con los “debe...”. Si establecemos reglas sobre la forma en que debe actuar la gente, nos predisponemos a sufrir decepciones y frustraciones ya que, por lo general, la gente no se comporta como esperamos. Estos pensamientos distorsionados estorban nuestra capacidad para entender a los demás. Si reconocemos que todas las personas son
Las Relaciones con el Cliente

distintas, que cada cual tiene sus propias reglas, y somos flexibles ante la manera de hacer las cosas de los demás, nos alejamos automáticamente de la palabra “debe”.

- No exagerar el significado de los acontecimientos. Supongamos que nos encontramos con una reclamación de un cliente que nos preocupa. Es posible que nos digamos “Esto es una catástrofe”. Transformar las consecuencias de un hecho en una catástrofe multiplica su intensidad. En lugar de sentimos preocupados, nos ponemos muy ansiosos. Evitemos usar términos como “catástrofe”, o “desastre”.

B) **Nuestros cambios fisiológicos:**

El siguiente componente del sistema emocional son los cambios fisiológicos. Aquí nos centraremos en los cambios fisiológicos que se producen en la ansiedad; entre estas señales de cambios están: incrementos del ritmo cardíaco, presión arterial, ritmo de la respiración e intensidad de la sudoración. Lo importante cuando estas señales suceden es, en primer lugar, tomar conciencia de que se está produciendo un cambio en nuestro nivel de ansiedad (está subiendo de temperatura nuestro “termómetro” de la ansiedad), ya que si no detectamos esto, corremos el riesgo de actuar de forma impulsiva, además de comportar consecuencias negativas para nuestra salud.

¿Por qué tienen lugar estos cambios?. Los seres humanos estamos programados para enfrentarnos a situaciones estresantes, o huir de ellas. Su finalidad es garantizar nuestra supervivencia. Tanto si nos enfrentamos a la situación como si huimos, nuestro corazón se acelera y bombea más sangre al cerebro y a los músculos de forma que tengan más nutrientes y puedan responder mejor.

Estas respuestas son muy útiles para enfrentar o huir de ciertas situaciones, pero no son los tipos de situaciones con los que nos enfrentamos cotidianamente, por tanto, son respuestas desadaptadas. Mantener la ansiedad dentro de un nivel razonable, que no suprimirla, es una buena práctica para proteger nuestra salud, además de nuestras relaciones con los demás.

Existen muchas técnicas eficaces para el manejo de las reacciones fisiológicas que se producen ante la ansiedad, veremos aquí brevemente dos de ellas, como son la respiración y la relajación muscular progresiva.

- **La respiración:**

El ritmo actual de vida favorece una respiración incompleta en la cual sólo empleamos una parte de nuestra capacidad pulmonar, con frecuencia la parte superior de los pulmones, y
Las Relaciones con el Cliente

donde la intervención del diafragma es poco relevante. Este tipo de respiración es superficial y no permite alcanzar una oxigenación adecuada.

Esta técnica consiste en el aprendizaje de un tipo de respiración más profunda, la respiración abdominal, en la que están implicados un mayor número de órganos y en la que todas las células de nuestro cuerpo reciben una mayor cantidad de oxígeno, y, a través de la cual, se produce un efecto relajante y que sirve de contrapartida ante las reacciones fisiológicas que se producen ante la ansiedad. La secuencia a ejecutar es la siguiente: en la inspiración se toma el aire profundamente, el diafragma desciende y el abdomen se hincha, y en la espiración se suelta el aire y el diafragma asciende a la vez que el estómago desciende. Colocar las manos sobre el diafragma durante la respiración permite seguir con mayor eficacia todo este proceso respiratorio. Estos ejercicios se suelen realizar acostados o sentados y se deben practicar en situaciones cotidianas (sentados, caminando, trabajando, etc.) y diversas (con ruidos, con mucha luz, en la oscuridad, con mucha gente alrededor, solos, etc.).

La aplicación de esta técnica con el tiempo supone ser capaz de ocupar en ella sólo una parte de la atención, mientras se deja libre la otra parte para atender otras tareas o cuestiones.

- La relajación muscular progresiva:

La tensión muscular es uno de los componentes de la ansiedad. Se trata de un mecanismo generalmente automático e involuntario, pero que podemos aprender a controlar voluntariamente, al igual que ocurre como hemos visto con la respiración.

La tensión y la relajación son estados del organismo que corresponden a dos partes del sistema nervioso autónomo: el simpático y el parasimpático. Cuando estamos nerviosos, asustados, enfadados, etc., nos hallamos bajo el control del sistema nervioso simpático. Es el llamado sistema de alarma, lucha, huida o emergencia. Su activación implica una serie de cambios fisiológicos entre los que se incluye la tensión muscular. Por el contrario, cuando nos hallamos en estado de relajación, es el sistema parasimpático el que toma el control en nuestro organismo. En tonces, la tasa cardíaca se reduce, la respiración se vuelve más lenta, la tensión muscular disminuye y se nota una sensación de relajación o incluso de pesadez muscular. La activación del sistema nervioso simpático es incompatible con la activación del parasimpático, y viceversa.
Las Relaciones con el Cliente

La técnica de la relajación muscular progresiva, creada por E. Jacobson, parte de que, puesto que la tensión muscular forma parte de la reacción de ansiedad, y la relajación muscular forma parte de la reacción de relajación, podemos avanzar desde la ansiedad hacia la relajación centrándonos en cambiar la tensión muscular por la relajación muscular. En líneas generales, consiste en ir tensando cada músculo durante unos segundos y, después de mantenerlo tenso, relajarlo durante unos segundos más. Mientras se realiza esto, se debe focalizar la atención en las diferentes sensaciones de tensión y relajación que se van produciendo. Los distintos grupos musculares que se trabajan son: manos, antebrazos, brazos, hombros, cuello, frente, ojos, boca, pecho, abdomen, nalgas, muslos y pies. Una vez aprendida esta técnica, relajaremos cualquier tensión que detectemos en nuestro cuerpo fácilmente, de manera que nos resultará sencillo utilizar la relajación para interrumpir cualquier cambio en nuestro nivel de ansiedad.

C) Nuestros comportamientos o las acciones que realizamos:

Aquí nos referimos a las pautas de comportamiento, las acciones, que solemos repetir una y otra vez en respuesta a una situación concreta. Por ejemplo, tal vez gritamos cuando nos enfadamos; damos golpecitos con el lápiz sobre la mesa cuando estamos ansiosos; o sonreímos cuando estamos satisfechos. El comportamiento está tan ligado a las emociones como los pensamientos o los cambios fisiológicos, de modo que, para manejar nuestras emociones, es preciso tomar el control de nuestros comportamientos. Para ello, primero tenemos que ser capaces de reconocerlos.

Algunos comportamientos están asociados a emociones específicas. Por ejemplo, nos pasamos horas sin hacer nada cuando estamos deprimidos; nos acercamos a la gente cuando estamos entusiasmados y nos agitamos cuando estamos nerviosos.

Para reconocer nuestros comportamientos podemos ayudarnos de un listado de diferentes emociones y, durante unos días, prestar atención para averiguar qué pautas de comportamiento las acompañan. Por ejemplo, tenemos miedo de que un compañero de trabajo le haya contado al jefe que, en lugar de ir al dentista como le dijimos, fuimos a ver un partido de fútbol; desde aquel día hablamos menos con nuestro compañero. Al considerar nuestros comportamientos de respuesta ante esta situación, deduciremos que, cuando tenemos miedo, evitamos a la gente.
que está relacionada con nuestro miedo. También es interesante pedir opinión a los demás. Si tenemos confianza, tal vez nos interese preguntar a un compañero que nos conoce bien y respeta, o a nuestro propio jefe, cómo reaccionamos cuando estamos enfadados, ansiosos o deprimidos. Al cabo de dos semanas, deberíamos empezar a tener una idea razonable de cómo actuamos ante determinadas emociones y poder deliberadamente modificar aquello que no sea adecuado.

En definitiva, los tres componentes del sistema emocional que hemos visto están relacionados entre sí, puesto que los pensamientos se acompañan de reacciones fisiológicas y esto a su vez de acciones, y lo importante es diferenciarlos y trabajar cada uno de ellos para favorecer el autocontrol.

Otras técnicas emocionales para controlar nuestras emociones son:

- **Uso del sentido del humor**: El humor es el mejor remedio para enfrentar emociones negativas como: la ira, la depresión, la tristeza y la ansiedad. Existe una explicación científica a este fenómeno. La risa, un derivado del humor, estimula la liberación de unas sustancias proteínicas llamadas endorfinas. A medida que se incrementa el nivel de endorfinas en el cerebro, se reduce la percepción del dolor, tanto físico como emocional. No es el único beneficio de la risa: también sirve de distracción, alejándonos al menos por unos instantes de las emociones estresantes que pudiéramos estar experimentando. Es difícil sentirnos deprimidos o con ira en el mismo momento en que nos reímos. Esa conducta de reírmos puede sermos muy útil, nos proporciona una pausa en la espiral de la tensión y nos posibilita reevaluar la situación y recuperar la capacidad de razonar.

- **Reorientar nuestras emociones hacia actividades incompatibles**: Cada vez que experimentamos una emoción intensa, estamos empleando energía. Supongamos que estamos inquietos y caminando de un lado a otro pensando, por ejemplo, “me van a sancionar” o “no voy a pasar la prueba”. En estas situaciones es recomendable redirigir la energía hacia alguna actividad que no esté relacionada con lo que está ocurriendo. En lugar de seguir andando nerviosos de un lugar a otro, pensando en cosas negativas que sólo incrementan nuestra ansiedad, es decir, “rumiando”, podemos emprender alguna tarea sencilla que nos entretenga y nos resulte agradable, como leer algo interesante u ordenar unos papeles. Una actitud alternativa nos distrae de nuestra ansiedad.

- **Tomarse un tiempo de descanso**: Tomarse un respiro en medio de una situación emocionalmente agotadora puede ayudarnos a controlar nuestras respuestas emocionales. Puede ser muy breve: respiremos profundamente tres veces antes de responder a nuestro jefe, un “receso” en una discusión, o posponerla para otro momento. Algunas situaciones pueden ser tan estresantes que la única manera de conservar nuestra dignidad es una franca retirada.
Las Relaciones con el Cliente

4.5 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS CON LOS CLIENTES

La mayoría de las relaciones con los clientes se producen en situaciones de normalidad: ellos quieren lo que nosotros ofrecemos y el precio está pactado, conviniendo a ambas partes continuar con la transacción.

No obstante, en ocasiones se producen conflictos, por lo que conviene conocer cómo afrontar los mismos, pero primero veremos qué entendemos por conflicto.

¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es la situación en la que dos o más partes perciben que el objetivo de una perjudica o impide la consecución del objetivo de la otra.

Para que hablemos de conflicto se tienen que dar las siguientes condiciones:

- Interacción entre dos o más partes.
- Existencia de condiciones internas (comportamiento) y/o externas (condicionantes del entorno) subjetivamente incompatibles.
- Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución al otro de tal intencionalidad.
- Utilización directa o indirecta del poder.
- Ausencia de normalidad para afrontar el conflicto.

¿Cómo resolver un conflicto?

De todo lo anterior podemos deducir cuál sería el método adecuado de resolución de conflictos con los clientes:

1º. Calmar la situación (volver al nivel racional).

Para ello conviene hacer una breve pausa, especialmente si el cliente parece agresivo. Una pausa da el tiempo necesario para pensar y relajarse, a la vez que permite que las emociones hostiles se disipen.

2º. Diagnóstico del conflicto: definición e identificación de las causas.

Debemos identificar las necesidades reales del cliente, qué hecho ha originado el conflicto. Para ello utilizaremos preguntas abiertas pero tendremos cuidado en no insinuar incredulidad.
En esta fase es importante aceptar que existen necesidades distintas. Si nos negamos a aceptar las diferencias o atacamos el punto de vista del cliente aumentaremos con toda probabilidad las dimensiones del conflicto. Aceptamos su derecho a tener opiniones distintas aunque no las compartamos.

3°. **Búsqueda de soluciones:** elaboración creativa de soluciones y evaluación de las alternativas.

Debemos intentar llegar a un acuerdo sobre una solución. Para ello, haremos sugerencias a la vez que desarrollaremos las suyas, dado que ambas partes estaremos intentando combatir el problema y no el uno al otro.

En ocasiones podría ser conveniente sugerir una segunda opinión de un tercero que posea mayor autoridad.

4°. **Aplicación de las soluciones:** puesta en marcha y seguimiento.

Los conflictos tienen que ser sobre qué y no sobre quién tiene razón. Si logramos vencer el problema todos saldremos ganando.

Veamos ahora algunas pautas concretas para determinadas situaciones conflictivas específicas, aplicando el método de resolución de conflictos que acabamos de ver. En concreto, veremos:

A) Cómo recibir una crítica.
B) Cómo decir “no”.
C) Cómo reaccionar ante la agresividad.
D) Cuando el cliente no nos entiende.

**A) CÓMO RECIBIR UNA CRÍTICA.**

En ocasiones, los clientes realizan críticas contra la Organización o contra nuestra persona. Unas veces las críticas son ciertas, otras no. ¿Cómo actuar ante ellas? Es en estos momentos cuando la imagen del profesional o de la empresa puede salir reforzada, o todo lo contrario, depende de la calidad de la respuesta y de las habilidades para hacerlo.

Veamos las pautas a seguir en las distintas circunstancias:
Las Relaciones con el Cliente

La crítica que realiza el cliente es cierta, pero nosotros no somos responsables del error o del problema.

Ante estas circunstancias lo primero es ser consciente de que la irritación o la queja del cliente no se dirigen contra nuestra persona, sino contra la Organización en abstracto. Si nos ponemos en su lugar, entenderemos mejor su actitud.

¿Qué hacer?:

1°. Calmar la situación.

Estamos ante un conflicto interpersonal donde el cliente se puede sentir molesto e indignado, por lo tanto es importante, en primer lugar, establecer una pequeña pausa que sirva para que el cliente se tranquilice.

2°. Diagnóstico del conflicto.

Para poder definir e identificar el conflicto es muy importante escuchar activamente, tal y como hemos visto, en el apartado 4.4.2.

Con el fin de lograr una mayor comprensión del problema, es adecuado resumirlo y ratificar la comprensión (”Veamos si le he entendido bien: el problema que usted me cuenta es que…”).

3°. Búsqueda de soluciones.

Para buscar las soluciones posibles puede ser útil pedir opinión, “¿Y usted que sugiere que hagamos?”, “¿Cómo piensa usted que podríamos resolver este problema?”. Si el cliente propone alguna de las soluciones que teníamos previstas, tendrá un efecto más satisfactorio que si las proponemos nosotros. Pero puede pasarnos que el cliente apunte soluciones que no podemos dar, en ese caso, le ofreceremos una explicación del problema y una solución de forma asertiva. Si el cliente, aún así, no quiere aceptar la solución, utilizaremos la técnica del disco rayado, como hemos visto en el punto 4.4.3, que en definitiva, se trata de repetir el mensaje, sin alterarse y sin responder a los posibles ataques personales.

En este punto es importante no perder tiempo intentando demostrarle que nosotros no tenemos la culpa. Para el cliente lo importante es la solución al problema que plantea.

4°. Aplicación de las soluciones.

En esta fase se ponen en marcha las soluciones al problema planteado.
Las Relaciones con el Cliente

Al finalizar nos despediremos de manera amable y, si está en nuestra mano, tomaremos medidas para que esa situación no vuelva a ocurrir.

La crítica que realiza el cliente es cierta y, además, nosotros somos los responsables del error.

¿Qué hacer?:

1°. Calmar la situación.

Nada varía aquí con respecto a la anterior situación planteada.

2°. Diagnóstico del conflicto.

De nuevo, escuchar activamente.

Hacer uso de técnicas asertivas, como la del disco rayado, que vimos en el apartado 4.4.3.

No responder a los ataques personales si se producen. Debemos ponernos en el lugar del cliente y pensar que puede haber habido más veces que le haya ocurrido lo mismo.

En cuanto comprendamos el problema, asumir el error (“Tiene usted razón, le he indicado mal, discúlpeme”). Cuanto antes lo hagamos, menos tiempo daremos a la persona que nos critica para que siga insistiendo.

3°. Búsqueda de soluciones.

En la búsqueda de una resolución ante esta situación, podemos intentar compensar al cliente de alguna forma, si es posible (“Voy a llamar personalmente al responsable para asegurarme de que la información que le he dado es correcta”). No obstante, no deben atenderse peticiones excesivas como forma de reparación.

4°. Aplicación de las soluciones.

Se pondrán en marcha las soluciones y al finalizar, nos despediremos amablemente y tomaremos medidas para que no nos vuelva a ocurrir.
Las Relaciones con el Cliente

La crítica que realiza el cliente no es cierta.

¿Qué hacer?:

1º. Calmar la situación.

Seguiremos estableciendo una pausa con el objetivo de calmar la situación.

2º. Diagnóstico del conflicto.

Como siempre, escuchar activamente, para comprender el problema que plantea esa persona. No anticiparnos y no presuponer lo que va a decir (esto puede hacer que nos equivoquemos y que perdamos credibilidad ante el cliente).

Una vez lo hayamos entendido y nos hayamos cerciorado de que el cliente no tiene la razón, hay que decírselo empleando asertividad, es decir, con firmeza y respeto (“Entiendo que usted lo vea de esa forma, sin embargo yo no pienso que sea así”, y le explicaremos brevemente el tema). Para ello, es adecuado:

- Emplear de nuevo la técnica del disco rayado.
- Hacer uso de explicaciones breves y repetitivas.
- No salirse del tema.
- No responder a los ataques personales o a otras críticas.

3º. Búsqueda de soluciones.

Aquí debemos intentar no excedernos en el tiempo con las argumentaciones y ofrecer alguna posible solución o alternativa lo más rápido posible.

4º. Aplicación de las soluciones.

Aplicar la resolución y despedirnos con amabilidad, como en todos los casos anteriores.

B) CÓMO DECIR “NO”.

Nuestra actitud y predisposición siempre debe ser positiva, aunque a veces es preciso decir “no” a algunas de las peticiones o demandas de los clientes. El objetivo es conseguir que entienda que no es posible acceder a su solicitud, sin que afecte a la relación y la imagen del profesional o de la empresa.
¿Qué hacer?:

1°. Calmar la situación.

Lo primero, como siempre, que hay que hacer cuando se produce un conflicto interpersonal.

2°. Diagnóstico del conflicto.

Escuchar activamente, con el objetivo de que el cliente tenga la completa seguridad de que hemos entendido su petición. De esta forma, la reacción al oír el “no” será más positiva. Recordar la importancia de la mirada para transmitir sensación de escucha. Una persona a la que no miramos mientras nos cuenta su problema, no se sentirá escuchada.

Asegurarnos con exactitud de la demanda. Puntualizar (“¿Lo que usted está planteando exactamente es que...?”).

3°. Búsqueda de soluciones.

Si la respuesta o la solución depende fundamentalmente de nosotros y no es posible acceder a la demanda, debemos ser claros y explicar el porqué de nuestra negativa. Si no depende de nosotros, informar, derivar o gestionar, indicándole que la respuesta no es de nuestra competencia, pero atendiéndole adecuadamente. No argumentar ni justificar en exceso, para garantizar la comprensión del mensaje.

Escucharemos las réplicas y, si fuera posible una alternativa, acceder a ella. Si no es posible, o si no se acepta, emplear la técnica del disco rayado: repetir el mensaje hasta que se entienda y acepte en alguna medida. No responder a los posibles ataques personales, no a las posibles críticas. Sólo repetir la negativa y las posibles alternativas (“Entiendo que sea un problema para usted, sin embargo, no podemos facilitarle esa información, pues es confidencial. En cualquier caso, puedo solucionar su problema sin necesidad de lo que demanda. Esa información no se la puedo dar, lo siento mucho”).

Estar preparados para su reacción emocional, mostrando comprensión ante ella. Dejarle hablar, no intentar que se calle, pues esto genera agresividad. Escucharle en todo momento demostrando una escucha activa.

Intentar buscar alternativas, sobre todo, dando información adecuada, sin crear falsas expectativas, las cuales podrían favorecer conflictos posteriores.
Las Relaciones con el Cliente

4º. Aplicación de las soluciones.

Si nos comprometemos en alguna cuestión concreta, cumplir con nuestro ofrecimiento.

El objetivo que debemos haber alcanzado es que el cliente al que hemos dado una negativa, perciba que existen razones o normas para ello, que somos imparciales y, sobre todo, que se le ha tratado de un modo correcto y con el respeto que se merece.

C) CÓMO REACCIONAR ANTE LA AGRESIVIDAD.

Una persona en una situación de agresividad necesita ser tratada de forma asertiva, para que su enfado empiece a disminuir y se pueda mantener con ella una conversación normal.

En estas circunstancias es necesario demostrar seguridad y firmeza, pero nunca intentar ponerse a la altura de la persona agresiva. La agresividad genera más agresividad. Por tanto, en ninguna situación, debemos intentar frenar la agresividad con una actitud violenta o retadora. Primero, porque se ofrece una imagen de mal servicio y de poca profesionalidad y segundo, porque no sirve de nada, al contrario, en muchos casos se produce más violencia.

¿Qué hacer?

1º. Calmar la situación.

Hay que esperar a que disminuya la irritación. No hablar hasta que la persona empiece a tranquilizarse. De esta forma, la temperatura de su enfado empezará a disminuir.

2º. Diagnóstico del conflicto.

Escucharemos de forma activa: mantener la mirada, asentir, resumir y repetir su queja o problema. También seremos empáticos, demostrando a la persona que entendemos su enfado. Es importante ser prudente y no creer que sabemos cuál es el problema hasta que no tengamos suficiente información,

En cuanto empecemos a hablar, mantener un tono de voz calmado, e incluso, ante los gritos o tonos elevados, bajar la voz. Utilizar la técnica asertiva del “banco de niebla”, tal y como hemos visto en el apartado 4.4.3, que, básicamente, consiste en mostrarse de acuerdo parcialmente con los argumentos del otro.
Las Relaciones con el Cliente

Prestaremos especial atención a nuestro lenguaje no verbal, manteniendo una posición corporal firme, sin que resulte amenazadora o prepotente, ni tampoco insegura o sumisa, y una mirada no agresiva y que transmita una sensación muy potente de seguridad y de firmeza.

3°. Búsqueda de soluciones.

Una vez que la persona se ha calmado ofreceremos las posibles alternativas o soluciones

4°. Aplicación de las soluciones.

Ejecutar la resolución, y, al finalizar, antes de despedirse, pedirle al cliente que en otra ocasión no se manifieste de esa forma, indicándole que no es necesario comportarse así para ser atendido con interés y respeto.

D) CUANDO EL CLIENTE NO NOS ENTIENDE.

Esta situación puede originar escenarios muy diferentes en función del carácter del cliente. En el caso de clientes agresivos, pueden ofenderse y culparnos de nuestra falta de expresión, sin embargo, los clientes más tímidos o retraídos, manifestarán una conducta de huida o vergüenza.

En cualquier caso, es muy importante no poner en evidencia al cliente y comprobar cuál es el motivo por el que estamos teniendo ese problema. Puede originarse por problemas de audición del cliente, con lo que tendremos que repetir la información vocalizando más y elevando un poco el tono de voz, pero, generalmente, el problema será una falta de comprensión, que solucionaremos como vamos a ver a continuación.

¿Qué hacer?

1°. Calmar la situación.

Esta fase será especialmente relevante en el caso concreto de que estemos ante un cliente agresivo que pueda culparnos por nuestra dificultad para hacernos entender.

2°. Diagnóstico del conflicto.

Aquí se trata de averiguar el motivo exacto por el que no nos está entendiendo.
Las Relaciones con el Cliente

3°. Búsqueda de soluciones.

En función del motivo que sea, que ya habremos dilucido en la fase anterior, hallaremos la solución correspondiente.

Entre las soluciones posibles están repetir la misma idea pero con otras palabras y ayudarnos de ejemplos que aclaren nuestra argumentación, teniendo en cuenta no emplear tecnicismos, si no palabras de fácil comprensión.

También podemos segmentar el mensaje en pequeñas partes, aclarando una idea y sólo cuando esta haya sido comprendida, pasar a la siguiente y así sucesivamente.

4°. Aplicación de las soluciones.

Una vez realizadas las acciones que resuelvan esta situación, será importante asegurarnos de su efectividad, pidiendo al cliente que nos manifieste que lo ha comprendido (“¿Me he explicado?”, “¿Consigo aclararle esta idea?”).

En todas las situaciones de conflicto podemos adoptar ciertas actitudes que no solucionan el problema, por lo que conviene identificar las mismas:

- Actitud evasiva: el problema no se afronta porque pensamos que así desaparecerá.
- Actitud quejicosa: nuestra respuesta ante el conflicto consiste en quejarnos con cualquiera excepto con la persona en disputa.
- Actitud irracunda: explosión emocional que incomoda a todos.
- Actitud vengativa: molestamos a quien nos molestó saboteando su trabajo o su reputación.
Las Relaciones con el Cliente

4.6 PAUTAS GENERALES DE COMPORTAMIENTO CON EL CLIENTE

De todo lo que hemos ido viendo hasta ahora, podemos deducir que el comportamiento de los empleados ante el cliente origina en éste ciertas actitudes que pueden ser variables en función de nuestro propio comportamiento. Para ello, es conveniente analizar las características que presenta:

- El comportamiento es todo lo que uno dice o hace.
- El comportamiento es directamente visible para otras personas, las cuales sólo pueden intuir lo que piensas o sientes, pero podrán conocer, a través de una observación directa, la manera exacta en que te comportas.
- Todo comportamiento produce otro comportamiento, ya que las conclusiones que los demás sacan sobre ti a través de tu comportamiento condicionan el suyo contigo.
- Se puede elegir nuestro comportamiento, dado que éste no es un acto mecánico. Por tanto, debemos aprender a pensar que existen diferentes opciones de comportamiento, pudiendo elegir libremente la que más convenga para adecuarnos a las situaciones que se nos planteen.
- Nuestro comportamiento puede mejorar o empeorar nuestras relaciones.

En los apartados anteriores se ha establecido cómo debería ser nuestro comportamiento ante determinadas situaciones específicas, pero, también existen conductas o comportamientos que podemos decir que, en general, son adecuados o inadecuados en el trato con los clientes.

Veamos a continuación cuáles son:
Las Relaciones con el Cliente

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comportamientos adecuados</th>
<th>Comportamientos inadecuados</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Inclinarnos con las manos abiertas y los brazos o piernas sin cruzar</td>
<td>• Reclinarnos con las manos apretadas y los brazos o piernas cruzados.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mirar a nuestro interlocutor durante aproximadamente el 60% del tiempo.</td>
<td>• Mirar a nuestro interlocutor durante menos del 50% del tiempo.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Cuando escuchamos asentir con la cabeza y utilizar expresiones que manifiesten nuestra atención.</td>
<td>• Escuchar silenciosamente sin expresiones de continuidad y/o interrumpir antes de que la otra persona haya terminado.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sonreír.</td>
<td>• Tener una mirada sin expresión.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Levantarnos para explicar mejor un asunto.</td>
<td>• Permanecer sentados frente a la otra persona.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Combinar la utilización de preguntas abiertas y cerradas.</td>
<td>• No preguntar nada o utilizar sólo preguntas cerradas.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Hacer un resumen a la otra persona de lo que pensamos que acaba de decirnos.</td>
<td>• No ofrecer resúmenes y no verificar una correcta interpretación del tema.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Decir cosas que están relacionadas con lo que ha dicho la otra persona.</td>
<td>• Decir cosas que son standard y rutinarias.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mostrar empatía diciendo que entendemos como se siente la otra persona y que podemos ver las cosas desde su punto de vista.</td>
<td>• No hacer caso del sentimiento o el punto de vista expresado por la otra persona.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Cuando estamos de acuerdo con nuestro interlocutor decírselo abiertamente y explicarle el porqué.</td>
<td>• Omitir nuestro acuerdo con la otra persona.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Construir sobre las ideas de la otra persona.</td>
<td>• Buscar fallos en las ideas de la otra persona.</td>
</tr>
<tr>
<td>• No juzgar a la otra persona.</td>
<td>• Criticar a la otra persona.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Si tenemos que mostrar nuestro desacuerdo dar primero las razones.</td>
<td>• Mostrar de entrada nuestro desacuerdo.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Darle algo a la otra persona aunque sea solamente una hoja de papel con una información.</td>
<td>• No dar nada a la otra persona.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.7 CONSEJOS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE SEGÚN SU TIPOLOGÍA

Con carácter general cada cliente es diferente. No obstante existen algunos rasgos de conducta que se repiten en muchos clientes, lo que permite establecer una tipología entre los mismos. Identificar el tipo de cliente nos ayudará a mantener unas actitudes concretas, según se detalla a continuación:

<table>
<thead>
<tr>
<th>EL CLIENTE INDECISO</th>
<th>CARACTERÍSTICAS</th>
<th>INDICIOS QUE PERMITEN SU IDENTIFICACIÓN</th>
<th>CONSEJOS PARA ATENDER AL CLIENTE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Persona algo tímida.</td>
<td>Ante el posible informador quizá no se decida a acercarse y no se atreve a preguntar. Puede despistarse por no solicitar información.</td>
<td>Prestarle una especial atención y ayuda. Inspirarle confianza y seguridad. Intentar que hable, preguntándole. Ayudarle a que exponga sus problemas. Ayudarle a tomar una decisión. Orientarle de una manera fácil y muy concreta sobre los trámites a seguir y a quien debe acudir.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Las Relaciones con el Cliente

### EL CLIENTE ARROGANTE

<table>
<thead>
<tr>
<th>CARACTERÍSTICAS</th>
<th>INDICIOS QUE PERMITEN SU IDENTIFICACIÓN</th>
<th>CONSEJOS PARA ATENDER AL CLIENTE</th>
</tr>
</thead>
</table>

### EL CLIENTE MINUCIOSO

<table>
<thead>
<tr>
<th>CARACTERÍSTICAS</th>
<th>INDICIOS QUE PERMITEN SU IDENTIFICACIÓN</th>
<th>CONSEJOS PARA ATENDER AL CLIENTE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sabe perfectamente lo que desea. Es concreto y conciso. Utiliza pocas palabras. Exige rapidez, atención y eficacia. Exige respuestas concretas. Exige información exacta.</td>
<td>Se muestra muy exigente con los empleados ante situaciones que se salen fuera de la normalidad y escapan a su control (aglomeraciones, retrasos, pérdidas de enlace, etc.). Exige mayor eficacia ante una información escasa o incompleta. Muy exigente y agresivo en caso de que surjan problemas atribuibles a la empresa con sus títulos de transporte.</td>
<td>Demostrar seriedad y atención hacia él. Ofrecer un trato correcto y amable. Dar una respuesta precisa y concreta. Demostrar eficiencia (no dudar y consultar folletos, rótulos, etc) Ser ordenado en la manera de solicitar la información, así como en ofrecerla. A ser posible, ofrecer la información escrita.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Las Relaciones con el Cliente

<table>
<thead>
<tr>
<th>EL CLIENTE AFABLE</th>
<th>INDICIOS QUE PERMITEN SU IDENTIFICACIÓN</th>
<th>CONSEJOS PARA ATENDER AL CLIENTE</th>
</tr>
</thead>
</table>
