

El siglo XXI ha traído, quizá por la mayor competitividad y la globalización, una enorme preocupación por la satisfacción del cliente en las empresas. Las que tienen más éxito son precisamente las que proporcionan el nivel de servicio que el cliente espera. Son las empresas que tienen como objetivo principal la satisfacción del cliente.

Satisfacción del cliente:

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema, proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Este concepto de satisfacción del cliente parece haberse convertido en el “Santo Grial” de nuestro siglo y como tal se muestra difícil e inalcanzable, accesible solo para “los más puros y valerosos”.

El Santo Grial era el cáliz donde José de Arimatea había depositado la sangre de Jesucristo. Se suponía que tenía propiedades mágicas y que el ser que lograra verlo podía ser testigo de una experiencia trascendental, espiritualmente hablando.

La búsqueda del Santo Grial era la prueba de pureza y valor ya que se dice que sólo aparecería si un caballero de corazón puro lo encontrara e hiciera las preguntas adecuadas. Según la leyenda la búsqueda se inicia cuando el Grial se aparece en una visión a Arturo y sus caballeros.

El Rey Arturo comenzó sus primeros años de gobierno pacificando al país, y creando un mejor estado de vida. Pronto fue respetado por sus súbditos y temido por sus enemigos.

Cuando alcanzó la edad para casarse le comentó a Merlín que en una visita que había hecho al reino de Cameliard había visto a la hija del rey

y se había quedado prendado de ella. Acto seguido le pidió al mago que reuniera una comisión de representantes del reino de Camelot para pedir la mano de la Princesa Ginebra al Rey Legradance. Éste quedó encantado con la propuesta y además de conceder la mano de la princesa, le mandó como regalo una gran mesa redonda.

En esta mesa cabían hasta ciento cincuenta caballeros sentados y se colocó en un gran salón del palacio. Arturo decidió que en ella se sentarían sus mejores caballeros y que para poder sentarse en ella tendrían que hacer un juramento especial de fidelidad al reino de Camelot, a la iglesia y a las más nobles costumbres. Ningún caballero que fuera miembro de esta Orden, cuyo símbolo sería la Mesa Redonda, podría cometer actos ilegales, deshonestos y mucho menos criminales.

Cuando se reunieron por primera vez ante la mesa y se disponían a sentarse un gran relámpago seguido por un fuerte trueno les sorprendió a todos. Merlín, que estaba en el salón de la mesa redonda, dijo en tono muy solemne: "Caballeros es el momento para que cada uno le rinda homenaje al rey". Uno a uno fue pasando al frente de Arturo haciéndole una reverencia como acto de sumisión, fidelidad y respeto. A medida que iban pasando, el nombre de cada caballero aparecía grabado en oro en una de las sillas. Una vez sentados en sus respectivos puestos, se dieron cuenta que sobraban tres. Pronto Merlín les explicó:

"Dos de estos tres puestos serán para los dos mejores caballeros de cada año, y la otra silla será sólo para el hombre más digno del mundo. Si alguien no reúne méritos para sentarse en esta silla al hacerlo, morirá en el acto". Fue así, que en lo sucesivo varios caballeros se turnaron el derecho de sentarse en los dos puestos de honor, pero ninguno se atrevía a sentarse en el puesto prohibido. Ni siquiera Lancelot, que era el considerado más valiente y digno de todos los caballeros, osaba con pensar siquiera en la posibilidad de sentarse ahí.

Años después se presentó en el palacio un gran sabio. Arturo le hizo pasar. El anciano al ver el puesto vacante llamado: "el puesto peligroso", dijo: "El espíritu de Merlín me visitó y me dijo que en ese asiento se

habrá de sentar el caballero más digno y más puro del reino, aquel que conseguirá traer a Camelot el Santo Grial”.

Tiempo después, Galahad, hijo de Sir Lancelot, le pidió a su padre el permiso para formar parte de la Orden, Lancelot se lo concedió. Cuando Sir Galahad cumplió los 15 años entró al salón de la gran mesa acompañado de un anciano. El anciano le apuntó el asiento prohibido y todos los caballeros observaron como se formó mágicamente el nombre de Galahad en el respaldo de la silla. Sir Galahad tomó asiento en el “puesto peligroso” y todos quedaron maravillados y le rindieron honores al digno caballero. Ese día comenzaban los torneos tradicionales, en los cuales Galahad demostró sus grandes habilidades guerreras y su valentía.

Cuando acabaron esos días de torneo, todos los caballeros se reencontraron en la mesa redonda. Comenzaron a discutir de las cosas cotidianas del reino y cuando ya estaba avanzada la conversación fueron interrumpidos por un fuerte trueno en el medio del salón y seguidamente un gran rayo atravesó el centro de la mesa. Todos se quedaron estupefactos al ver en frente de ellos bajar a través del rayo el Santo Grial. Éste iba cubierto de una fina tela de oro.

Una vez terminada la aparición, un caballero se levantó y con una voz sumamente emocionada dijo: "Nos ha sido negada la visión del Santo Grial y yo anuncio que mañana saldré en su búsqueda y no regresaré a Camelot hasta que lo haya visto". Este anuncio contagió a todos. Uno a uno se fueron levantando y haciendo el mismo juramento. Todos los caballeros se dispersarían por el mundo, y muy pocos regresarían con vida.

Muchas fueron las aventuras de todos los caballeros que partieron en busca del Santo Grial, pero fueron algunos los que más destacaron por sus logros.

Con la misma dedicación y sacrificio, en los umbrales del siglo XXI los modernos caballeros buscan la satisfacción del cliente como si

realmente del Santo Grial se tratara y es que desde el ámbito empresarial son precisamente los clientes satisfechos quienes mantienen las empresas.

La búsqueda del Santo Grial de la Satisfacción del Cliente se lleva a cabo siguiendo diversas rutas y métodos.

Algunos consideran que saber quien es su cliente y qué es lo que demanda les facilitará el encuentro del Grial del siglo XXI, mientras que otros consideran que lo importante no es saber quién es el cliente sino tener las habilidades necesarias para atender a todo tipo de cliente.

Otros, piensan que el cliente en realidad es siempre el mismo y que lo que marca la diferencia es cómo se le atienda, por ello se lanzan a la utilización de la tecnología y cuanto más innovadora, mejor.

A lo largo de este libro se verá como estos modernos caballeros y damas, porque como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo laboral, Ginebra en lugar de quedarse bordando en su castillo, parte también a la búsqueda del Grial, pertrechados con armas distintas a la cota de malla o el escudo. Son precisamente estas armas las que se analizarán en cada uno de los capítulos.

Sir Galahad, conocido por sus grandes habilidades guerreras y su valentía, “el perfecto caballero”, considera que la clave está en el tipo de persona, sus competencias y habilidades por lo que dedicará todo su esfuerzo a este análisis.

Tristán considera que el conocimiento del cliente y sus necesidades constituye la mejor arma para lograr el objetivo.

Sir Héctor y Sir Kay optan por profundizar en los métodos de atención al cliente del siglo XXI, los desconocen y tendrán mucho que aprender; es por esto por lo que son dos los caballeros.

Ginebra tiene interés en profundizar sobre todos los aspectos relacionados con la comunicación telefónica y piensa dedicar todo su esfuerzo a este aspecto.

Sir Lancelot, que era considerado el más valiente y digno de todos los caballeros, basándose en sus experiencias del pasado, cree que la mejor arma será, sin duda, la resolución de conflictos.

Esta autora os invita a acompañarlos en la búsqueda del moderno Grial.



**2.**

**COMPETENCIAS Y HABILIDADES  
NECESARIAS PARA LA ATENCIÓN  
AL CLIENTE**







Así pues, los caballeros emprenden la búsqueda del Santo Grial, ¿triunfarán o fracasarán? Sir Galahad que ya había demostrado sus grandes habilidades guerreras y su valentía, de hecho fue conocido como “el perfecto caballero” considera que para lograrlo, la clave está en el **tipo de persona, sus competencias y habilidades.**

Sin duda, Sir Galahad se sorprende al conocer las denominadas competencias técnicas, mientras que las competencias emocionales son intemporales y tan útiles en tiempos de Arturo como en la actualidad.

El caballero se basa en sus vivencias del pasado, nadie se podía convertir en caballero de la noche a la mañana. Era necesario un fuerte entrenamiento en lo que podríamos denominar las competencias técnicas: uso de las armas, dominio del arte ecuestre... Sin embargo, el dominio de estas destrezas tampoco convertían a nadie en caballero, quizá podríamos decir que se trataba de un guerrero. La caballería exigía además de esta pericia en el arte de la guerra, otras competencias tales como: comprensión hacia el débil, capacidad de negociación, estrategia, compromiso...

Para la atención al cliente se requieren determinadas competencias, algunas de matiz técnico y otras, de carácter emocional.

Se detallan a continuación las competencias y características, que hacen de los profesionales del secretariado miembros muy valiosos en la función de atención al cliente:

COMPETENCIAS TÉCNICAS <sup>1</sup>	COMPETENCIAS EMOCIONALES
<b>Expertos en el manejo de equipos informáticos</b>	<b>Competencias de eficacia personal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autocontrol</li><li>• Autoconfianza</li><li>• Comportamiento ante los fracasos</li><li>• Compromiso con la organización</li></ul>
<b>Amplios conocimientos de gestión de bases de datos</b>	<b>Competencias de logro y acción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación por el logro</li><li>• Calidad de servicio</li><li>• Iniciativa</li></ul>
<b>Idiomas</b>	<b>Competencias de influencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Persuasión</li><li>• Negociación y resolución de conflictos</li><li>• Construcción de relaciones</li></ul>
	<b>Competencias gerenciales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Liderazgo</li></ul>
	<b>Competencias de ayuda o servicio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía</li><li>• Orientación al servicio al cliente</li></ul>

## 2.1. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Se denominan también “competencias *hard*” y se trata de aquellas relacionadas con las habilidades específicas integradas por los conocimientos y aptitudes para el desempeño de un puesto determinado.

### — **Expertos en el manejo de equipos informáticos**

Ésta es una condición que parece redundante ya que un profesional del secretariado dispone de los conocimientos informáticos

---

<sup>1</sup> Se trata de competencias relacionadas por los conocimientos y aptitudes para el desempeño de un puesto determinado.

suficientes para el desarrollo de sus funciones. No obstante, se introduce en esta lista de competencias y características ya que en la atención al cliente una excelente gestión de la información facilita el conocimiento del perfil de cada uno de los clientes y/o prospectos.

### — **Amplios conocimientos de gestión de bases de datos**

Todas las empresas buscan actualmente lograr el mayor conocimiento posible del cliente, recogen los datos por todos los medios posibles: cuestionarios para medir el nivel de satisfacción, tarjetas de fidelización mediante las que el cliente obtiene puntos, premios o descuentos y un sin fin de métodos que tienen como principal propósito conseguir información del cliente y no sólo sus datos personales sino el tipo de compras que realiza, con qué frecuencia, etc.

Esta información se almacena en bases de datos que constituyen la mejor de las herramientas para guardar, actualizar y filtrar información.

### — **Idiomas**

Desde los tiempos históricos las entidades de distintos países han negociado e intercambiado mercancías, han establecido alianzas y han competido. Actualmente como consecuencia de la globalización estas relaciones se producen con mayor frecuencia y facilidad, poco a poco las fronteras y las distancias son más irrelevantes, sin embargo, los distintos idiomas suelen ser el primer escollo tanto en la negociación como en la atención a los clientes. Las secretarías y los secretarios con perfecto dominio de al menos una lengua extranjera pueden ser precisamente el nexo de unión entre el empresario y sus socios y clientes en el extranjero.

## **2.2. COMPETENCIAS EMOCIONALES**

Goleman acuñó el término "Inteligencia Emocional" para definir las capacidades de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, la capacidad de motivarse y manejar de forma adecuada las relaciones que mantenemos con los otros y con nosotros mismos.

El cociente emocional no es lo opuesto al cociente intelectual. Lo que los investigadores intentan entender es cómo se complementan el uno al otro; cómo la capacidad de una persona para controlar la tensión afecta a la capacidad de concentrarse y usar la inteligencia.

A diferencia del cociente intelectual, que se calcula con las famosas pruebas Stanford-Binet, el cociente emocional no se presta a ninguna medida numérica. La inteligencia emocional es una cualidad compleja y de múltiples facetas que representan cuestiones tan intangibles como la conciencia de uno mismo, la comprensión, la perseverancia y la destreza social.

Sin embargo, algunos aspectos se pueden medir. Por ejemplo, el optimismo es una medida útil de la autoestima. Según Martin Seligman<sup>2</sup>, psicólogo de la Universidad de Pennsylvania, el modo en que las personas responden ante los contratiempos —de forma optimista o pesimista— es un indicativo bastante exacto de en qué medida tendrán éxito en el colegio, en los deportes y en algunas clases de trabajo.

En general, parece que las personas más optimistas tienden a tener mejor humor, a ser más perseverantes y a tener mayores éxitos en la vida e, incluso, a tener mejor estado de salud. De hecho, uno de los

---

<sup>2</sup> Martín E.P. Seligman, creador de la Psicología Positiva. Martín Seligman, psicólogo e investigador ha estudiado el pesimismo y optimismo durante más de 25 años. De acuerdo con su tesis, el pesimista siempre piensa que es culpable de todo aquello que sea negativo, que este acontecimiento negativo será duradero e influirá al resto de sus actividades.

resultados más consistentes en la literatura científica es que aquellas personas que poseen altos niveles de optimismo y esperanza (ambos tienen que ver con la expectativa de resultados positivos en el futuro y con la creencia en la propia capacidad de alcanzar metas) tienden a salir fortalecidos y a encontrar beneficio en situaciones traumáticas y estresantes.

Para poner a prueba esta teoría, Martin Seligman desarrolló un cuestionario para seleccionar vendedores de seguros para la compañía MetLife. Se pedía a los aspirantes al trabajo que imaginasen un acontecimiento hipotético y luego eligieran la respuesta (A o B) que más se pareciera a la suya. Estos son algunos ejemplos de este cuestionario:

	<b>A</b>	<b>B</b>
Olvida el cumpleaños de su pareja	No se me da bien recordar las fechas	Estaba preocupado con otras cosas
Debe 10 dólares a la biblioteca por el vencimiento del plazo del préstamo de un libro	Cuando me meto de lleno en lo que estoy leyendo, a menudo olvido cuándo hay que devolver el libro	Estaba tan ocupado escribiendo el informe que se me olvidó devolver el libro
Pierde los estribos con un amigo	Él o ella siempre me está criticando	Él o ella está de mal humor
Es multado por entregar tarde la declaración de Hacienda	Siempre la pospongo	Me dio pereza hacerla este año
Se ha sentido agotado últimamente	Nunca tengo oportunidad de relajarme	Esta semana he estado excepcionalmente ocupado
Un amigo dice algo que hiere sus sentimientos	Siempre suelta las cosas sin pensar en los demás	Mi amigo estaba de mal humor y lo pagó conmigo
Se cae a menudo cuando esquía	Esquiar es difícil	Había hielo en las pistas
Gana peso en vacaciones y no puede perderlo	Las dietas no funcionan a largo plazo	La dieta que he seguido no ha funcionado

Seligman descubrió que aquellos vendedores de seguros que respondieron más frecuentemente B que A eran más capaces de superar los días de mala venta, de recuperarse más fácilmente de los rechazos y que había menos posibilidades de que abandonasen. Si aplicamos este cuestionario a los empleados de cualquier ámbito de la empresa, el resultado es muy similar.

*"...Hoy sabemos que la participación, la ilusión, el establecimiento de metas, la innovación, y la comunicación entre los individuos, son elementos que intervienen directamente en la salud y felicidad de las personas y de aquellos que están a su alrededor, son las claves que contribuyen a resolver frenos y temores..."*

*Dr. Martín EP Seligman*

En relación con estos elementos emocionales existe una serie de competencias que constituyen la base de un desempeño excelente en el puesto de trabajo y la atención al cliente.

### **2.2.1. Competencias de eficacia personal**

Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Para los fines de este libro, cabe citar el autocontrol emocional, autoconfianza, comportamiento ante los fracasos y el compromiso.

### 2.2.1.1. Autocontrol

El autocontrol emocional, es la capacidad para dirigir y manejar las emociones de una forma eficaz. Es el talento para evitar respuestas incontroladas en situaciones de ira, provocación o miedo.

***Cualquiera es capaz de enfadarse, eso es fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado adecuado, en el momento adecuado, con el propósito adecuado y de forma adecuada, eso no es fácil.***

**Aristóteles**

Supone también percibir nuestro estado afectivo sin dejarnos arrollar por él, de manera que no obstaculice nuestra forma de razonar y podamos tomar decisiones de acuerdo con nuestros valores y las normas sociales y culturales.

Aprender a expresar los sentimientos sin agresividad y sin culpabilizar a nadie, ponerles nombre, atenderlos y saber cómo descargarlos, es uno de los ejes de interpretación de lo que nos ocurre.

Gestionar adecuadamente las emociones supone:

- ✓ **No someterlas a censura.** Las emociones no son buenas o malas, salvo cuando por nuestra falta de habilidad hacen daño, a nosotros o a otras personas.
- ✓ **Permanecer atentos a las señales emocionales,** tanto en el ámbito físico como en el psicológico.
- ✓ **Investigar** cuáles son las **situaciones que desencadenan** esas **emociones.**