

Influencia de las prácticas de la Alta Dirección

en la percepción de la satisfacción del cliente

Juan Arrambide González

Resumen

El propósito de este artículo es identificar los aspectos que afectan la satisfacción del cliente para descubrir cómo la administración de la Alta Dirección puede mejorar el servicio al cliente, así como estudiar la influencia de las prácticas de la Alta Dirección y la percepción de la satisfacción del cliente en la industria automotriz. La percepción de la satisfacción del cliente es una variable mediadora, ya que está impulsada por prácticas gerenciales que emergen como el antecedente más importante de las prácticas de gestión. El propósito es dar pauta sobre cómo mejorar el servicio al cliente y así obtener una ventaja competitiva sobre los competidores y poder generar una mayor satisfacción del cliente.

Los datos de este estudio se obtuvieron de diversas fuentes y publicaciones en línea. Las principales teorías y conceptos fueron la gestión de las relaciones con los clientes, la creación de satisfacción del cliente, las prácticas de gestión y el proceso de gestión de quejas. Los resultados de la encuesta anual de satisfacción de los clientes en Latinoamérica de la organización se utilizaron como datos secundarios para establecer los pilares del estudio y recopilar los resultados empíricos.

Los resultados de este estudio muestran que hay varias formas en que la Alta Dirección puede mejorar la satisfacción del cliente. Se reveló que proporcionar a los trabajadores recursos y retroalimentación, así como mejorar la atmósfera en la organización, podría mejorar la satisfacción del cliente. Además, se desveló el proceso de manejo de quejas y la satisfacción del cliente interno, mejoran en gran medida la satisfacción del cliente externo. Sobre la base de los hallazgos, se dan sugerencias claras sobre cómo mejorar para aumentar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva.

Palabras clave: Prácticas administrativas, ventaja competitiva, percepción de satisfacción al cliente, gestión de la relación con el cliente y servicio al cliente.

Introducción

Las prácticas administrativas desempeñan un papel fundamental en la economía de cada país. Como cualquier otro sector económico, una administración de mano de obra calificada contribuye en gran medida al éxito de la organización. A medida que los entornos empresariales continúan cambiando rápidamente, los gerentes enfrentan diversos desafíos, de los cuales la necesidad de profesionales bien capacitados y con habilidades es absolutamente esencial. Para reflejar esto, Carter (2007) sugirió que "... uno de los principales desafíos para la

administración en la próxima década es la escasez de gerentes capacitados, [además sugiere que] un cambio sustancial en la educación es necesario..." para enfrentar estos desafíos.

Esta percepción ha sido reforzada recientemente por Green (2010), quien argumentó que las organizaciones de gestión asumirían un papel de mayor valor en la próxima década y, por tanto, el éxito dependería de si pueden atraer, desarrollar y retener a las personas con las habilidades y capacidades adecuadas para

sobresalir en el futuro. También elabora a fondo esta visión de que las empresas líderes en los últimos años han reconocido el papel vital que desempeñan las personas para impulsar la innovación y mejorar su capacidad de producir resultados, en lugar de invertir solo en tecnología y procesos.

Debido a los avances en la tecnología y los cambios en las políticas comerciales, la globalización ha aumentado drásticamente en las últimas décadas. La globalización ha permitido mercados mundiales para las empresas, pero a cambio, la competencia ha aumentado. Las empresas ahora se encuentran compitiendo no solo contra empresas nacionales, sino contra rivales de todo el mundo.

A medida que crece la rivalidad, las empresas se ven obligadas a desarrollar mejores formas de competir. Los precios económicos, la innovación y los productos de buena calidad son una forma común de competir. Sin embargo, todos estos son una forma relativamente costosa de competir; debido a esto, muchas empresas han elegido un servicio al cliente superior como su estrategia competitiva. Inclusive, muchos estudios muestran que la mayoría de los clientes están buscando una experiencia satisfactoria y sin esfuerzo en lugar de un precio barato.

La gestión de los Recursos Humanos se ha vuelto más compleja a medida que los gerentes intentan adaptarse a los entornos turbulentos y competitivos del mercado. Agregando a la complejidad está la gestión de la paradoja de lograr eficiencias de costos mientras se mejora el servicio al cliente y se mejoran las relaciones con los clientes (Christopher, 1998).

Sin embargo, el servicio al cliente es un tema complejo y no siempre es fácil identificar todos los factores que afectan la satisfacción del cliente. Muchas empresas realizan encuestas

de satisfacción del cliente para descubrir cómo mejorar su servicio. El problema radica en que este tipo de encuestas a menudo son estrechas, puesto que los temas encuestados son importantes únicamente para los gerentes de la empresa. Además, en la investigación de la satisfacción del cliente, los clientes y los trabajadores se estudian para mejorar la calidad del servicio, mientras que la función de la administración para el servicio al cliente a menudo se olvida.

Mientras que los profesionales pueden haberse centrado en la gestión de las funciones tradicionales, y en su lugar, deben interactuar constantemente con otras áreas funcionales dentro de una organización, así como integrarse con las de sus clientes.

Uno de los problemas que surgen se circunscribe a qué conocimientos y habilidades son necesarias para que los profesionales puedan enfrentar los desafíos más amplios de su rol en un mercado globalizado. Los profesionales deben tener múltiples talentos en una variedad de habilidades de gestión, así como tener el conocimiento y las habilidades profundas, lo que significa que deben tener tanto conocimientos como habilidades tanto generalistas como especializados (Gammelgaard & Larson, 2001).

Propósito del Estudio

El autor del presente artículo ha trabajado durante varios años en una compañía automotriz de renombre, lo cual le ha permitido observar el desarrollo del servicio al cliente en la región de América Latina. Sin embargo, la organización quiere seguir mejorando su servicio al cliente como prioridad para la satisfacción del mismo. Esto desencadenó la necesidad de averiguar si la satisfacción del cliente puede optimarse mediante mejores prácticas de gestión de las operaciones. Debido a la mala situación económica en la región y al aumento de la-

competencia, es crucial realizar una investigación sobre cómo mejorar el servicio al cliente y luchar contra la competencia.

La Alta Dirección de la organización quiere mejorar su servicio al cliente y así obtener una ventaja sobre su competidor; por ello que se realizan encuestas anuales de satisfacción del cliente para medir y mejorar la atención. Sin embargo, la Alta Dirección consideró que estas acciones no eran suficientes, por tanto, se quiere indagar si las mejores prácticas de gestión directivas en las operaciones podrían mejorar la satisfacción del cliente.

Sobre la base de un conocimiento general se formuló la hipótesis: Al mejorar el sistema de servicio al cliente, la empresa también puede mejorar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva con una relación positiva significativa entre la percepción de las prácticas de gestión y la satisfacción del cliente. En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es descubrir cómo la administración podría mejorar la satisfacción del cliente.

De acuerdo con el propósito del estudio, la pregunta de investigación es:

¿Cómo puede la Alta Dirección mejorar la satisfacción del cliente?

Para responder a la pregunta de investigación se estudian teorías sobre el servicio al cliente y la administración en general. También se estudian las teorías sobre la gestión de la relación con el cliente, ya que esta gestión es una de las técnicas clave para crear y mantener un buen nivel de satisfacción del cliente.

Marco Teórico

Los gerentes toman decisiones relacionadas con todas las operaciones de la empresa. Las decisiones sobre recursos humanos, presupuesto de capacitación del personal, tareas y responsabilidades de los empleados, comentarios y muchos otros tienen un efecto indirecto en la satisfacción del cliente. Muchos de estos se pasan por alto sin saber el vínculo entre estas decisiones y la satisfacción del cliente.

El marco teórico de este estudio se presenta en la Figura 1. La idea principal es que los directivos tomen decisiones relacionadas con los trabajadores. Por ejemplo, qué capacitación se proporciona, salario, reglas comunes y otros. Estas decisiones activan la capacidad de los trabajadores para atender a los clientes, lo que determina la satisfacción del cliente. La idea principal de esta investigación es averiguar qué necesitan los trabajadores para brindar el mejor servicio posible para que la empresa pueda obtener la satisfacción del cliente como ventaja competitiva.



Fig. 1. Marco Teórico.

La Gestión de Relaciones con Clientes (más conocido como GRM) es un sistema utilizado por las empresas para gestionar sus relaciones comerciales. Como el GRM tiene una gran ventaja en la satisfacción del cliente, se estudia a fondo y para descubrir cómo se puede mejorar la satisfacción del cliente, primero se debe establecer qué es el buen servicio y la gestión del cliente, además de definir qué significa una buena gestión de la relación con el cliente.

¿Qué es un buen servicio al cliente?

Robert Lucas (2012) es uno de los expertos en servicio al cliente más conocidos, define el servicio al cliente como la capacidad de empleados entusiastas y capacitados para entregar productos y servicios a sus clientes internos y externos de una manera que satisfaga las necesidades identificadas y los resultados. Hay muchas definiciones sobre lo que es un buen servicio al cliente. Según Lucas (2012), el servicio al cliente se trata de complacer tanto a los clientes internos como a los externos.

El cliente externo es alguien que utiliza los productos o servicios de la empresa, mientras que el cliente interno es alguien que trabaja en la empresa. La importancia de un cliente interno satisfecho es a menudo subestimada, sin embargo, desempeña un papel clave en la satisfacción del cliente externo, ya que su capacidad para servir al cliente o producir buenos productos determina la satisfacción del cliente externo.

Rissanen y otros autores del tema están de acuerdo en que el cliente decide si el servicio que recibió fue satisfactorio o no. El servicio es a menudo intangible y difícil de medir o analizar, por lo que la calidad del servicio depende en gran medida de los propios valores, percepciones y expectativas de los clientes. Esto significa que diferentes clientes perciben el mismo servicio de manera diferente y las opiniones de su calidad pueden diferir (Rissanen, 2006, p.17).

Se argumenta que las propias percepciones de los clientes son los determinantes clave para satisfacer el servicio al cliente. Por consiguiente, puede ser difícil para una organización dar un servicio superior al cliente si se desconocen las necesidades y percepciones de un cliente de un buen servicio. Ahora bien, según los autores Bell y Zemke (2006), la clave para un servicio

superior al cliente es conocer a los clientes. Debido a esto, las empresas siempre deben esforzarse por obtener la mayor cantidad de información posible de sus clientes. Las circunstancias pueden cambiar para los clientes y, por tanto, la compañía necesita adaptarse a los cambios (Bell & Zemke, 2006, p. 33).

Por ejemplo, los vehículos ecológicos limpios son actualmente una tendencia en todo el mundo. Esto ha llevado a la demanda de motores de combustión limpios y productos como vehículos híbridos y eléctricos. Esto significa que los distribuidores deben conocer a sus clientes y las tendencias actuales tan bien que pueden proporcionar estos productos a sus clientes cuando lo necesiten. El mejor de los casos es cuando los distribuidores pueden provocar esta necesidad y hacer que el consumidor se dé cuenta de que puede proporcionar algo nuevo para sus clientes. En otras palabras, los distribuidores pueden ayudar a sus clientes a brindar un mejor servicio al cliente para los usuarios finales, y así, maximizar sus propias ventas. Esto está estrechamente relacionado con los distribuidores que pretenden ser socios de clientes y establecer una relación a largo plazo con ellos.

Como muchos profesionales están de acuerdo, es esencial preguntar qué quiere el cliente en lugar de asumirlo y hacerlo mal. Por ello es crucial que la administración sepa lo que realmente quieren los clientes de la empresa; una excelente manera de hacerlo es hacer encuestas anuales de satisfacción del cliente para averiguar si la experiencia del cliente ha sido satisfactoria en general. Además de esto, los comentarios de los clientes (positivos y negativos) deben considerarse un gran activo para la empresa. Las empresas deben alentar a sus clientes a dar su opinión siempre que sea posible (Evenson, 2011).

Según Lucas (2012), un buen servicio al cliente incluye no solo satisfacer a los clientes finales, sino también satisfacer a los propios clientes internos, como los compañeros de trabajo u otras personas de la organización. Por consiguiente, la gerencia no debe ignorar la importancia de un buen ambiente en el lugar de trabajo. Si los trabajadores se sienten seguros y el ambiente de trabajo es agradable, también tienden a brindar un mejor servicio al cliente y a ser más motivados y eficientes (Lucas, 2012, p.7).

Según Gerson (1998), los mayores beneficios se obtienen de la retención, lealtad y recompra de clientes en lugar de nuevas adquisiciones de clientes. En lugar de obtener nuevos clientes, las empresas deberían concentrarse en mantener a sus clientes actuales y brindarles el tipo de servicio que un competidor no puede brindar. Es importante crear relaciones a largo plazo con el cliente, especialmente en los negocios mayoristas, ya que la cantidad de clientes potenciales es más limitada que en los mercados de negocios a consumidores (Gerson, 1998, p.3).

El servicio al cliente como ventaja competitiva

Muchas compañías han descubierto que contratar profesionales e invertir en mantenerlos en la empresa es en realidad más rentable que contratar continuamente nuevos trabajadores: Los clientes aprecian la continuidad del personal. Para crear una relación a largo plazo con el cliente, la empresa debe esforzarse por mantener a sus trabajadores en la empresa. Cada vez que un profesional se está comunicando con un cliente, el cliente espera que el servicio sea bueno. Sin embargo, si esta persona es diferente, cada vez que la empresa tiene que probar su calidad y confiabilidad repetidamente.

Mantener al personal en la empresa tiene muchas ventajas: Mejora la calidad del servicio al cliente y produce ahorros en los costos de contratación, mantener al personal y capacitarlo también es un factor importante en la motivación del personal. Cuando el personal está satisfecho y motivado, trabaja más eficiente y puede servir mejor a los clientes. Además, el trabajo en equipo es más fácil cuando las personas se conocen entre sí (Bell & Zemke 2006).

La satisfacción del cliente

Tanto los investigadores como los profesionales han tratado de conceptualizar el término satisfacción del cliente para obtener mejores resultados. La satisfacción del cliente es el resultado de la evaluación del usuario de los productos y servicios al satisfacer sus expectativas (Oliver, 1981). Oliver (1981) también definió el grado de satisfacción del cliente como el criterio que un producto o característica de servicio, está proporcionando (o proporcionó) un nivel agradable de cumplimiento relacionado con el cliente, incluidos los niveles de bajo o exceso de cumplimiento.

Bowen & Schneider (1990) encontraron que la gestión de los puntos de contacto de los empleados y clientes estaba relacionada con la centralización y la descentralización de la toma de decisiones y con otras prácticas gerenciales, mientras que Ashfroth (1989) estableció que los empleados de primera línea y la relación con el cliente estaban asociados con el diseño, el clima y el auto manejo de los empleados. Existen varios estudios que informan la relación entre el desempeño de los empleados de primera línea y la satisfacción del cliente. Sin embargo, pocos informaron la relación recíproca si el cliente no comparte explícitamente el nivel de satisfacción.

La percepción de la satisfacción del cliente por parte de los empleados ayuda a cerrar la brecha. Las prácticas de gestión como la calidad del servicio ayudan a proporcionar un mejor servicio al cliente, así como una mayor satisfacción percibida por parte de los empleados. La satisfacción del cliente ha sido vinculada a la calidad del servicio por investigadores y expertos en las diversas organizaciones de servicio. La calidad del servicio es la cara de las prácticas de gestión de la organización para los clientes, lo que se traducirá en una mayor satisfacción del cliente si es manejado por empleados de primera línea con la actitud correcta (Bowen & Schneider, 1988). La percepción de satisfacción positiva del cliente crea una sensación de logro en los empleados de primera línea.

Se perciben a sí mismos creando impacto (Ashforth, 1989) en la gestión de la relación con el cliente de una organización al hacer que los clientes se sientan encantados. También se identifican a sí mismos como personas más seguras que tienen la orientación correcta para tratar e interactuar adecuadamente con el cliente.

Reclamaciones

Aunque recibir reclamaciones significa que el cliente no está satisfecho, la compañía puede cambiar la situación a su favor. Al recibir reclamaciones, la compañía debe hacer todo lo posible para compensar al cliente. En la mayoría de los casos, su manejo significa que el cliente no se cambiará con el competidor. Además de esto, el cliente puede convertirse en árbitro, lo que a su vez mejora la imagen de la empresa y atrae a más clientes; el costo de un reembolso es (a menudo) más barato de lo que sería perder un cliente.

Según Löytänä y Korteso (2011), hay ciertos puntos que deben tenerse en cuenta en una situación de reclamación. En primer lugar, los

clientes no siempre presentan una queja, sino que informan sobre el incidente a sus familiares cercanos, lo que provoca una recomendación boca a boca no halagadora, sin la posibilidad de que una empresa pueda compensar al cliente. Esta es la razón por la que las empresas deberían facilitar a los clientes la retroalimentación y hacerles sentir que están realmente interesados en sus opiniones y sentimientos. (Löytänä & Korteso, 2011).

Cuando la compañía recibe una queja, es crucial manejarlo bien. Las reclamaciones deben ser respondidas de manera oportuna, haciendo que el cliente sienta que él importa; una respuesta debe ser desde el punto de vista del cliente. Esto significa que el exceso de tonterías acerca de cómo afecta la queja a las operaciones de la compañía debe quedar sin respuesta. En su lugar, el cliente debe estar convencido de que su problema se entiende y que será resuelto.

Finalmente, el cliente debe ser compensado de manera correcta. No siempre es posible proporcionar reembolsos, especialmente si existen muchas quejas, a menudo es suficiente una disculpa genuina y una explicación de por qué ocurrió el incidente. En casos individuales, donde se pueden otorgar reembolsos, las empresas deben ofrecer algo que el cliente no pueda comprar o que tenga un gran valor para el cliente. Una forma tradicional es otorgar descuentos o no cobrar el servicio realizado (al vehículo, por ejemplo); al superar las expectativas de los clientes, la empresa puede asegurarse de que el cliente se quedará y recomendará a la compañía a los demás.

Características de un buen gerente y sus tareas hacia la satisfacción al cliente

Un buen gerente entiende que los trabajadores son un activo en lugar de una fuerza laboral anónima. El gerente debe continuar mante-

niendo a los trabajadores en la empresa y enfocarse en capacitarlos por varias razones. La capacitación del empleado le da una sensación de importancia, lo que aumenta la motivación del empleado para trabajar. La motivación para trabajar a menudo resulta en una contribución mejor y más efectiva. Además, si un empleado siente que no está recibiendo la capacitación necesaria para su carrera personal, podría cambiar el lugar de trabajo, lo que provocaría que el empleador perdiera los costos de contratación, el tiempo y el conocimiento del trabajador (Bell & Zemke, 2006).

Ofrecer la formación adecuada puede dar lugar a un mejor servicio al cliente. Como se sabe generalmente, un buen servicio al cliente incluye la experiencia del producto, así como las habilidades interpersonales. Invertir en este tipo de capacitación traerá beneficios invaluablemente mucho más que la inversión original. El gerente también debe considerar la capacitación en servicio al cliente para preparar a los trabajadores sobre cómo manejar las quejas y otras situaciones difíciles, así como para mejorar las habilidades interpersonales.

La motivación es uno de los factores más importantes de un mejor servicio al cliente. Los trabajadores motivados sienten que su trabajo es importante y, por tanto, trabajan de manera más eficiente que aquellos que sienten que su trabajo no importa (Bell & Zemke, 2006). Un buen gerente debe dar retroalimentación positiva y constructiva a los trabajadores para que sientan que su labor es importante y también para que mejoren el trabajo al detectar aquello que se hizo bien y cómo mejorar. Muchos estudios muestran que los trabajadores realmente desean este tipo de interacción y, por lo tanto, la gerencia no debe temer dar una retroalimentación constructiva cuando sea necesario ni olvidar tener en cuenta el buen trabajo.

Dar apoyo también es una característica de un buen gerente. Al enfrentar desafíos, los trabajadores necesitan el apoyo de su gerente para tener éxito. Esto también ayuda al trabajador a ganar una buena autoestima, lo que a su vez resulta en una mejor calidad de trabajo.

El gerente también debe proporcionar a sus trabajadores los recursos necesarios para trabajar bien. Este tipo de recursos pueden ser herramientas, capacitación, tiempo u otros, dependiendo de las tareas de trabajo. Gracias a la capacitación constante, la gestión no solo garantiza que el personal sea profesional, sino que también ayuda a los empleados a parecer más seguros.

Prácticas de Gestión

Dado que el cambio es un factor constante, las prácticas de gestión influyen en la capacidad y la disposición de los empleados para aprender, aclimatarsen y seguir siendo competitivos en el entorno empresarial (Hartline & Ferrell, 1996). Los investigadores admitieron que las prácticas gerenciales bien diseñadas elevan la innovación, la creatividad y la autonomía en la realización de tareas (Amabile, 1988). Otra área importante en la que influyen las prácticas de gestión son los puntos de contacto entre empleados y clientes.

La orientación positiva al cliente puede llevar a una entrega superior del cliente, dadas las prácticas gerenciales adecuadas, como fomentar la resolución de problemas, la creatividad, las prácticas de mejora continua, la capacitación y el desarrollo. Por lo tanto, las prácticas de gestión pueden influir en la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo. La correcta orientación de los empleados hacia el cliente puede mejorar la percepción de los empleados para la satisfacción del cliente.

La idea de la Gestión de las Relaciones con los Clientes (GRM) se generalizó a principios de los años noventa. La idea básica es recopilar datos sobre los clientes, analizarlos y luego utilizar los datos recibidos para que la empresa se beneficie de ellos. Las acciones comunes que se realizan en función de los datos recibidos son para segmentar a los clientes e identificar los más valiosos para la empresa. Al segmentar a los clientes, la compañía puede comprender mejor al cliente y, por ende, proporcionar productos o servicios personalizados.

Según Francis Buttle, la gestión de las relaciones con los clientes consiste en gestionar todas las interacciones que la empresa tiene con los clientes. Este tipo de acciones pueden ser ventas, servicios, reclamaciones o cualquier otro contacto con el cliente. Mediante las acciones de gestión de la relación con el cliente, la empresa puede tener una mejor idea de la relación entre la empresa y el cliente. Al identificar al cliente, la compañía puede proporcionar mejor los productos que el cliente necesita (2009, p.4).

Oksanen (2010) afirma que el apoyo de la administración es crucial en cualquier cambio que se realice en la empresa; esto se aplica a la gestión de relaciones con los clientes. En cualquier cambio realizado en la empresa, el compromiso y la participación del nivel de gestión es crucial. Esto también es aplicable cuando se crea una nueva estrategia para la gestión de las relaciones con los clientes. Muchas firmas consultoras han estudiado las perspectivas de los gerentes corporativos sobre cuáles son los factores más importantes al implementar nuevas estrategias. El noventa y tres por ciento de los encuestados vieron el compromiso y la participación de la administración como el factor más importante (Oksanen, 2010, p.48).

Método

La empresa Volkswagen (en adelante VW) había implementado su encuesta anual de satisfacción del cliente en 2017. Los datos recibidos de la encuesta se utilizaron como datos secundarios en este estudio para establecer el nivel de satisfacción del cliente en el momento de la investigación. Establecer esto fue crucial para agregar el punto de vista de los clientes a la investigación. La encuesta de satisfacción del cliente¹ también se utilizó para establecer ciertos pilares de lo que es relevante para la satisfacción del cliente en el grupo; estos aspectos se estudiaron más a fondo para descubrir cómo mejorarlos.

Los datos de esta investigación se obtuvieron adquiridos por cuestionarios distribuidos entre los clientes de VW en América Latina donde solo 11 de los 26 países que cuentan con el sistema de la encuesta de satisfacción al cliente en la región fueron considerados y se les pidió a los solicitantes que evaluaran el servicio al cliente. Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que la encuesta solo tenía preguntas cerradas. Fue crucial obtener resultados en profundidad de todos los mercados de la región para poder responder a la pregunta de investigación. Los datos recibidos de los cuestionarios se analizaron utilizando un simple análisis de contenido cuantitativo en una base de datos, esto se hace para establecer las categorías en las que la empresa necesita mejorar la satisfacción del cliente. Cabe señalar que, dado que los resultados de la encuesta se utilizan principalmente para establecer categorías que afectan la satisfacción del cliente, no se realizan análisis exhaustivos a partir de los resultados.

Los encuestados fueron clientes de Posventa que llevaban sus vehículos para servicio o algún trabajo de reparación, excluyendo a aquellos que solo visitan el taller de servicio por preguntas de rutina. La encuesta solo tenía preguntas cerradas y algunos de los resultados se compararon con los resultados del año anterior, para ver posibles mejoras en la satisfac-

¹Por motivos de confidencialidad el cuestionario oficial utilizado para la encuesta de satisfacción al cliente a nivel global de la organización ha sido omitido del trabajo. Solo se utilizaron algunos datos de las respuestas, los cuales sirvieron como información secundaria de este estudio para definir qué aspectos son los pilares de la satisfacción del cliente en la empresa.

ción del cliente. A partir de los resultados, se puede ver con qué clientes de VW Latinoamérica están satisfechos y qué se puede mejorar. La escala de medición fue de uno a diez, uno siendo la más baja posible que indica la insatisfacción y el diez la máxima satisfacción. Los datos que a continuación se muestran son de la encuesta de Satisfacción al cliente de VW para la región de Latinoamérica.

Satisfacción General

Para tener éxito, las organizaciones deben analizar las necesidades y deseos de sus clientes. La satisfacción del cliente es importante porque muchos investigadores han demostrado que tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la organización. La satisfacción del cliente no solo se deriva del producto comprado, sino también de los servicios posventa ofrecidos por la organización.

Este estudio proporciona un análisis exhaustivo de la experiencia de posventa desde la perspectiva del cliente y mide la capacidad del concesionario para gestionar el proceso de posventa, desde la organización de la cita, su preparación, la recepción del vehículo, la realización del trabajo de reparación o servicio, el control de calidad y la devolución del vehículo.

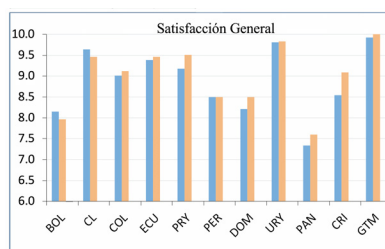
El índice de satisfacción general proporciona información sobre las expectativas de los clientes y ofrece sugerencias para mejorar el proceso posventa que incluye comentarios y retroalimentación de los clientes. Los resultados indican que los servicios de posventa tales como mantenimiento, suministro de repuestos, servicios telefónicos, garantía, lavado de automóviles y servicios de documentación tienen un efecto en la satisfacción y lealtad del cliente. En general, los clientes quedaron muy satisfechos y la probabilidad de recomendar VW a otros casi se ha elevado con respecto al año pasado.

Las razones que afectan la satisfacción del cliente se estudian más en la parte empírica, sin embargo, el servicio al cliente puede mejorarse realizando cambios basados en las recomendaciones sugeridas anteriormente. En la parte empírica se estudió si los gerentes pueden mejorar el servicio al mejorar la satisfacción del cliente interno.

En la Gráfica y Tabla 1 se puede observar que el promedio en la satisfacción al cliente mejoró con respecto a los resultados del año anterior.

	2016	2017
BOLIVIA	8.2	8.6
CHILE	9.6	9.5
COLOMBIA	9.0	9.1
ECUADOR	9.4	9.5
PARAGUAY	9.2	9.5
PERÚ	8.5	8.7
REP. DOM.	8.2	8.5
URUGUAY	9.8	9.8
PANAMÁ	7.8	8.4
COSTA RICA	8.5	9.1
GUATEMALA	9.9	10
LAM	8.9	9.2

Tabla 1. Satisfacción General



Gráfica 1. Satisfacción general

Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

ÍNDICE DE RETENCIÓN DEL CLIENTE: Este estudio examina la satisfacción del cliente con el servicio de mantenimiento y reparación en concesionarios de vehículos VW. Los propietarios de vehículos con una antigüedad de entre uno y cinco años fueron encuestados con respecto a su experiencia de servicio de concesionario más reciente, consideran tanto el trabajo de garantía como el de pago al cliente. Los propietarios proporcionan comentarios sobre áreas clave como servicio de instalación, iniciación del servicio, rendimiento del asesor de servicio, calidad del servicio y entrega final de vehículo.

En la Gráfica y Tabla 2 se muestran como el índice de retención del cliente ha incrementado con respecto al año pasado en la región, lo cual significa que los objetivos planteados y medidas de acción realizadas están retribuyendo en un mejor rendimiento al retener al cliente, evitando que se vaya a la competencia.

	2016	2017
BOLIVIA	9.2	9.1
CHILE	9.9	9.6
COLOMBIA	9.7	9.8
ECUADOR	9.8	9.9
PARAGUAY	9.9	10
PERÚ	9.5	9.4
REP. DOM.	9.1	9.5
URUGUAY	10	10
PANAMÁ	8.1	8.4
COSTA RICA	9.2	9.9
GUATEMALA	10	10
LAM	9.5	9.6

Tabla 2. Índice Retención al Cliente



Gráfica 2. Índice Retención al Cliente
Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

LEALTAD: El contexto de la lealtad del cliente a menudo se reduce a quién define los estándares. En el mundo automotriz, un fabricante puede definir la lealtad como comprar un vehículo de un fabricante en específico independientemente de la marca, o bien, por el simple hecho de siempre llevar su vehículo al taller independientemente de cualquier compra posterior.

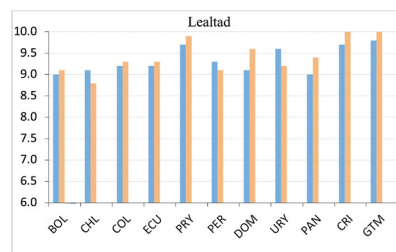
Si bien los fabricantes pueden no estar de acuerdo en qué factores constituyen la lealtad, todos ellos son correctos desde sus propios puntos de vista. Ese es el desafío al que se enfrentan estos fabricantes cuando intentan utilizar estudios estándar para medir la lealtad y crear programas procesables a su alrededor.

Son los factores impulsores y accionables los que son importantes, independientemente de la metodología que su competencia pueda emplear. Es por esto que es importante que los datos que se utilizan para determinar la lealtad del cliente se ajusten a esa definición y no al revés. Desafortunadamente, este no suele ser el caso con los métodos de informe más populares que se usan en la actualidad.

En la Gráfica y Tabla 3 se puede observar como los clientes de Latinoamérica se han vuelto más leales a la marca, lo cual repercute en la satisfacción al cliente de forma directa.

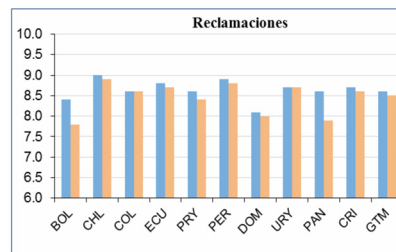
	2016	2017
BOLIVIA	9.0	9.1
CHILE	9.1	8.8
COLOMBIA	9.2	9.3
ECUADOR	9.2	9.3
PARAGUAY	9.7	9.9
PERÚ	9.3	9.1
REP. DOM.	9.1	9.6
URUGUAY	9.6	9.2
PANAMÁ	9.0	9.4
COSTA RICA	9.7	10
GUATEMALA	9.8	10
LAM	9.3	9.4

Tabla 3. Lealtad



Gráfica 3. Lealtad

Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.



Gráfica 4. Reclamaciones

Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

RECLAMACIONES: Como se argumentó en el apartado de Marco Teórico, las quejas deben manejarse de forma profesional para mantener la tasa de satisfacción alta del cliente. Muchos clientes cuentan su experiencia a otros y las quejas se manejan de manera incorrecta y pueden costar, rápidamente, más de un cliente. La satisfacción hacia el procedimiento de tramitación de quejas ha disminuido. Como se muestra en la Gráfica 4. Reclamaciones, los clientes, en la mayoría de los países de LAM, sintieron que las quejas se han manejado de manera más lenta y menos profesional que en los últimos años. Más importante aún, los clientes sintieron que no ha habido ninguna mejora en cuanto a si la queja ha llevado a un progreso o no.

	2016	2017
BOLIVIA	8.4	7.8
CHILE	9.0	8.9
COLOMBIA	8.6	8.6
ECUADOR	8.8	8.7
PARAGUAY	8.6	8.4
PERÚ	8.9	8.8
REP. DOM.	8.1	8.0
URUGUAY	8.7	8.7
PANAMÁ	8.6	7.9
COSTA RICA	8.7	8.6
GUATEMALA	8.6	8.5
LAM	8.6	8.4

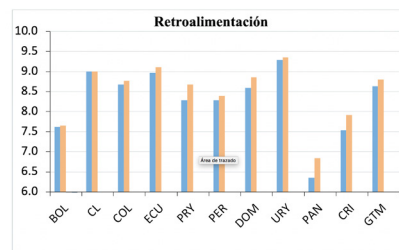
Tabla 4. Reclamaciones

La calidad del servicio al cliente en una situación de reclamación varía según la capacidad para atender al cliente. Para mantener un alto nivel, se debe documentar la reclamación e informar a los empleados sobre la forma correcta de manejar una queja; de esa manera, el proceso de trámite de quejas se estandariza para ser monitoreado y medido en el futuro, y así, poder mejorar la satisfacción del cliente.

RETROALIMENTACIÓN: Se pidió a los solicitantes que evaluaran si actualmente reciben suficiente apoyo y retroalimentación de su última visita a servicio en su concesionaria. Como se puede ver en la Gráfica y Tabla 5, los clientes están satisfechos con el apoyo y los comentarios recibidos. La gerencia estuvo de acuerdo en que recibir comentarios positivos y negativos mejoraría su capacidad para atender a los clientes y sus habilidades de servicio.

	2016	2017
BOLIVIA	7.6	7.7
CHILE	9.0	9.0
COLOMBIA	8.7	8.8
ECUADOR	9.0	9.1
PARAGUAY	8.3	8.7
PERU	8.3	8.4
DOM REP	8.6	8.9
URUGUAY	9.3	9.4
PANAMA	6.4	6.8
COSTA RICA	7.5	7.9
GUATEMALA	8.6	8.8
LAM	8.3	8.5

Tabla 5. Retroalimentación



Gráfica 5. Retroalimentación

Fuente: Tabla y Gráfica de elaboración propia.

Algunos mencionaron en los comentarios que han recibido retroalimentación positiva, lo que les ayuda a sentirse motivados y bien con su desempeño, pero también esperaban comentarios constructivos para mejorar. Un empleado no puede corregir su error si no se da cuenta de que está haciendo mal y al señalar el error, la gerencia puede evitar que vuelva a suceder.

Resultados

Los hallazgos de esta investigación revelan que existen numerosas formas de gestión para mejorar la satisfacción del cliente. Se ha comprobado que ciertos aspectos tienen un efecto en el servicio al cliente y, además, en la satisfacción del cliente. En general, los encuestados desearon que la Alta Dirección usara un estilo de gestión más fuerte y tomara medidas cuando algo se hace mal para poder estar más satisfecho. Uno de los encuentros más importantes fue que al condescender a los empleados internos y tenerlos satisfechos con su trabajo, la administración realizada también influiría en la satisfacción a los clientes externos.

Los resultados de la investigación muestran que los trabajadores deben recibir recursos suficientes para que puedan brindar el mejor servicio posible. En la organización, el recurso más importante requerido es el tiempo. En lo referente al tiempo, los solicitantes declararon que el problema principal era que a veces está muy ocupado y el nivel de servicio al cliente

disminuye. La falta de tiempo también conduce a errores porque las personas tienden a olvidar las cosas rápidamente. También se dijo que los trabajadores parecen estar de mejor humor cuando no tienen prisa, lo que se refleja en la satisfacción del cliente; los trabajadores felices a menudo generan una atmósfera agradable en los concesionarios.

Los resultados de la investigación también revelan que los reclamos de los clientes afectan en gran medida la satisfacción del cliente. La organización podría beneficiarse de crear un ambiente agradable en el concesionario y mantener siempre contentos a sus clientes después de que salgan por la puerta.

Otro tema estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente interno es dar desafíos razonables. Esto se muestra como un buen motivador para los trabajadores, especialmente aquellos que han trabajado en los concesionarios durante varios años, ya que los mantendrían motivados y mejorarían su trabajo. Además, la gerencia debe invertir en mantener bien las relaciones con los trabajadores. Los trabajadores felices tienden a trabajar más y estar más motivados. Asimismo, los clientes a menudo perciben la atmósfera en el lugar de trabajo y los trabajadores y clientes felices son seguramente un enfoque más fácil que los infelices.

El estudio también muestra que la importancia de la retroalimentación no debe ser subestimada. Esto se aplica tanto a los comentarios de clientes externos como a los comentarios que los gerentes deben dar a los trabajadores. Se debe alentar a los clientes a que den su opinión y, lo que es más importante, cuando el cliente opine, se debe tratar como un asunto profesional. Por otro lado, los trabajadores requieren comentarios positivos y constructivos de sus gerentes. Esto es sustancial porque dar retroalimentación hace que los empleados sientan que

su trabajo es importante y al dar retroalimentación, el gerente puede motivar y mejorar el trabajo realizado por los empleados.

Discusión

Se utilizó literatura y artículos de fuentes electrónicas para definir qué es la satisfacción del cliente y qué aspectos lo afectan, también se estudió la gestión y su importancia en la satisfacción del cliente. Los resultados de la encuesta se utilizaron como datos secundarios para definir qué aspectos son los pilares de la satisfacción del cliente en la empresa.

El objetivo principal de este estudio fue averiguar si la Alta Dirección podría mejorar la satisfacción del cliente mediante mejores prácticas de gestión de las operaciones. Los resultados de la encuesta muestran que la administración debe tomar algunas medidas para satisfacer mejor a los clientes. Se demuestra que la satisfacción del cliente tanto interna como externa es crucial, así como la atmósfera en el lugar de trabajo, el proceso de manejo de reclamos y los comentarios proporcionados por la gerencia. Lo más importante es que se demostró que la empresa puede obtener una ventaja competitiva a través de un servicio al cliente superior y que existe una relación positiva significativa entre las prácticas de gestión y la percepción de la satisfacción del cliente que apoya a la hipótesis.

Se propone que las prácticas de gestión directivas que influyen en el entorno laboral y facilitan la disposición de los empleados para servir mejor, dan como resultado una percepción positiva de la satisfacción del cliente por parte del empleado. Los empleados comentan que las prácticas administrativas sólidas ayudan a proporcionar mejores servicios a los clientes y, por lo tanto, los clientes se sentirían más satisfechos. Las prácticas de gestión, como las medi-

das de calidad del servicio, la respuesta rápida de los clientes y la gestión de las relaciones con los clientes, llevan a la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente garantiza la devolución del cliente para un servicio repetido y para volver a experimentar el servicio. Los empleados de primera línea que están en contacto constante con los clientes conocen sus comportamientos, las demandas de la organización y pueden sugerir mejoras o modificaciones en las prácticas de gestión que se adapten a las demandas cambiantes del cliente. Este proceso o participación de los empleados en la modificación de las prácticas de gestión y la satisfacción del cliente les ayuda a desarrollar empoderamiento a nivel cognitivo y comienzan a tener un control total del trabajo que están haciendo atendiendo las demandas de los clientes.

Otro argumento es que la satisfacción del cliente mejora el rendimiento de los empleados solo si los empleados son conscientes de la misma. Si existe una falta de comunicación entre el cliente y los empleados de la organización, es posible que esto no se lleve a cabo. En tales casos, la percepción que tienen los empleados respecto a la satisfacción del cliente (basada en su respuesta) puede ayudar al empleado a tener más control sobre las actividades laborales.

Las prácticas administrativas sólidas proporcionan una sensación de poder, lo que brinda la confianza para percibir una mayor satisfacción del cliente. Este proceso continuo de prácticas de gestión y satisfacción del cliente proporciona a los empleados el estado mental de *poder hacerlo*, y actúa como un soporte superior en todo el proceso, como un entrenador que guía a los empleados a creer primero en uno mismo y, definitivamente, resulta en beneficios organizacionales.

Para concluir:

- El objetivo de este artículo fue analizar la relación directa e indirecta de las prácticas de gestión de la Alta Dirección con la percepción de la satisfacción del cliente en la industria automotriz e identificar los aspectos que afectan la satisfacción del cliente para descubrir cómo la administración de la Alta Dirección puede mejorarla.
- La percepción de la satisfacción del cliente es una variable mediadora, ya que está impulsada por prácticas gerenciales que emergen como el antecedente más importante de las prácticas de gestión. Por tanto, se concluye que la percepción de las prácticas de gestión y la satisfacción del cliente cubren todos los ámbitos básicos de una organización.
- Los empleados son el mayor activo para cualquier organización de servicios. Es una tarea alentadora para los gerentes desarrollar, capacitar y brindar atención personalizada a cada empleado para que los empleados contribuyan al trabajo de manera efectiva.
- Se discutió la importancia de las prácticas de gestión adecuadas, puesto que ayuda a desarrollar una percepción positiva entre los empleados y clientes. Las prácticas correctas harían los procesos más suaves, transparentes y aplicables, así como crear un entorno positivo y una percepción correcta en la mente del entorno.
- Los datos de este estudio se obtuvieron de diversas fuentes y publicaciones electrónicas. Las principales teorías y conceptos fueron la gestión de las relaciones con los clientes, la satisfacción del cliente, las prácticas de gestión y el proceso de gestión de quejas. Los resultados de la encuesta anual de satisfacción en Latinoamérica de la organización se utilizaron como datos secundarios para establecer los pilares del estudio y recopilar los resultados empíricos.
- El propósito fue dar pauta sobre cómo mejorar el servicio al cliente y así obtener una ventaja competitiva sobre los competidores y así generar una mayor satisfacción del cliente.
- Los resultados de este estudio muestran que hay varias formas en que la Alta Dirección puede mejorar la satisfacción del cliente.
- Se reveló que proporcionar a los trabajadores recursos y retroalimentación, así como mejorar la atmósfera en la organización, la Alta Dirección podría mejorar la satisfacción del cliente. Sobre la base de los hallazgos, se dieron sugerencias claras sobre cómo mejorar para aumentar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja competitiva.

Referencias bibliográficas:

- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Ashforth, B. (1989). Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management*. 14, 20-39.
- Bell, C. & Zemke, R. (2006). *Managing knock your socks off service*. Helsinki: Rastor. pp. 22-24.
- Bowen, D & Schneider, B. (1990). The service organization: Human resources management is crucial. Published by *Elsevier* Inc.
- Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts & Technologies. UK: Elsevier Ltd., 4.
- Carter, P. & Carter, J. (2007). The Future of Supply Management: Organization. *Supply Chain Management Review*, 11(8), 37-43.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. Financial Times, London.
- Closs, D.J. (2000). Preface. *Journal of Business Logistics*, 21(1).
- Evenson, R. (2011). *Customer Service Management Training: Quick and Easy Techniques for Great Results*. USA: Amacon Books.
- Gammelgaard, B. & Larson, P. (2001). Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27-49.
- Gerson, R. (1998). *Beyond Customer Service: Keeping Customers for Life*. USA: Course Technology Crisp. ProQuest
- Green, A. (2010). Building the Skills to Support a High Performance Supply Chain. *The Supply Chain E-Magazine*, July/August. www.scemagazine.com.
- Hartline, M. & Ferrell, O. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Customer Experience: From Service Business to Experience Business*. Helsinki: Talentum, 20-21.
- Lucas, R. (2012). *Customer Service: Skills for Success*. USA: McGraw Hill.
- Oksanen, T. (2010). GRM: *Taking Control Over Clients*, 55-74.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process. *Journal of Retailing* 57, 25-48.
- Rissanen, T. (2006). *Improving a Good Customer Service*. Jyväskylä: Pohjantähti, 15-17.