

Herramientas para mejorar la performance de las Pymes: "Actividades de soporte a la Gestión"

Wagner, Pablo D.

1 Introducción

El objetivo de este artículo es presentar al lector la influencia que tienen las actividades de soporte en el negocio principal del ente, lo cual implica que si bien no son las actividades centrales ni las que generan efectivo, sí poseen una influencia significativa en el desempeño eficiente de la organización, en el posicionamiento en el mercado y en la rentabilidad. Las organizaciones que no implementan estas actividades de soporte, o que no lo hacen adecuadamente, poseen dificultades estructurales para crecer y alcanzar sus objetivos.

Las actividades de soporte son:

Actividades de soporte a la Estrategia:

- Análisis del mercado y desarrollo de negocios.
- Benchmarking (o comparación con la competencia).
- Análisis de cadena de valor extendida.
- Tablero de comando integral.
- Redes de contacto y relación con la comunidad.

Actividades de soporte a la Gestión:

- Planeamiento y control de gestión.
- Desarrollo de procesos internos.
- Gestión del talento humano.
- Atención al cliente y manejo de reclamos.

En este artículo se tratarán las actividades de soporte a la Gestión.

Se recomienda complementar esta lectura con:

• "Herramientas para mejorar la performance de las Pymes: El Modelo Decisorio", publicado en ENFOQUES en agosto de 2006. En ese artículo se analizó un modelo decisorio para estimular a las Pymes a tomar decisiones alineadas con su misión y visión, con el fin de que estas decisiones sean coherentes entre sí.

• "Herramientas para mejorar la performance de las Pymes: Actividades de Soporte a la Estrategia", publicado en ENFOQUES en octubre de 2006. En ese artículo introdujo el tema de las actividades de soporte y se focalizó sobre las que efectúan un soporte sobre la Estrategia.

Es común observar que varias empresas Pymes no efectúan estas actividades de soporte. Cuando se le pregunta a los dueños de estas empresas por qué no las implementan, algunas de las respuestas típicas son:

- Que la magnitud del negocio no lo amerita.
- Que si antes no se necesitó y funcionaba bien por qué ahora.

- Exactamente, ¿cuánto dinero ganaré a cambio?
- Prefiero seguir utilizando mis recursos para mis actividades principales del negocio, como son comprar, producir y vender.

La conclusión que espero que el lector se lleve es que las actividades de soporte son fundamentales para que cualquier negocio tenga un buen comienzo a corto plazo y un desarrollo sostenible a mediano y largo plazo. Por consiguiente estas actividades deben ser implementadas en la organización, aunque sea paulatinamente, ya sea en forma interna o tercerizada, considerando sus características, necesidades, tamaño y otros aspectos de su situación particular.

Si bien varios puntos de este texto también podrían aplicarse en empresas de mayor envergadura, el mismo está recomendado principalmente para las Pymes, considerando sus problemáticas y sus características.

A continuación, se analizan dos aspectos para aclarar:

- ¿Qué son las actividades principales?
- ¿Por qué no alcanza con realizarlas?

Posteriormente a estos comentarios introductorios, se realiza un breve análisis de cada una de las actividades de soporte a la Gestión.

1.1. ¿Qué son las actividades principales?

Las actividades principales son las que definen el negocio de la organización.

En general, se definen como las actividades que se encuentran dentro de los procesos de compra, producción y venta. Por ejemplo, si una empresa decide tercerizar toda su producción, se transforma en una empresa de compra-venta. Si decide tercerizar su departamento de ventas en un comisionista, se transforma en una empresa con carácter productivo que se dedica a vender a un tercero, que a su vez se encarga de vender al mercado. En estos ejemplos, el desprendimiento de estas funciones cambia la naturaleza del negocio, las habilidades competitivas y las principales áreas de atención.

Las demás actividades no son principales y, en caso de tercerizarse, no cambian el negocio fundamental del ente. Por lo tanto, no son principales la contabilidad, liquidación de sueldos, impuestos, capacitación, sistemas, etc. Algunos autores llaman core activities a las actividades principales y non-core activities a las secundarias.

De este modo, se ejemplifica la diferencia entre actividades principales y de soporte. Cabe recordar, no obstante, que el hecho de que una actividad sea clasificada como "de soporte" o "secundaria" no significa que revista una importancia menor, sino que es accesoria a una principal, para que ésta incremente su rendimiento. De hecho, en este artículo se tratarán actividades de soporte con una influencia significativa sobre el producto o servicio final y la eficiencia de la organización.

1.2. ¿Por qué no alcanza con cumplir las actividades principales?

Existen actividades secundarias que son necesarias para contribuir al incremento de valor agregado de las actividades principales. Las actividades principales indican qué es lo que hay que hacer —léase comprar, producir y vender— y las actividades secundarias estudian cómo

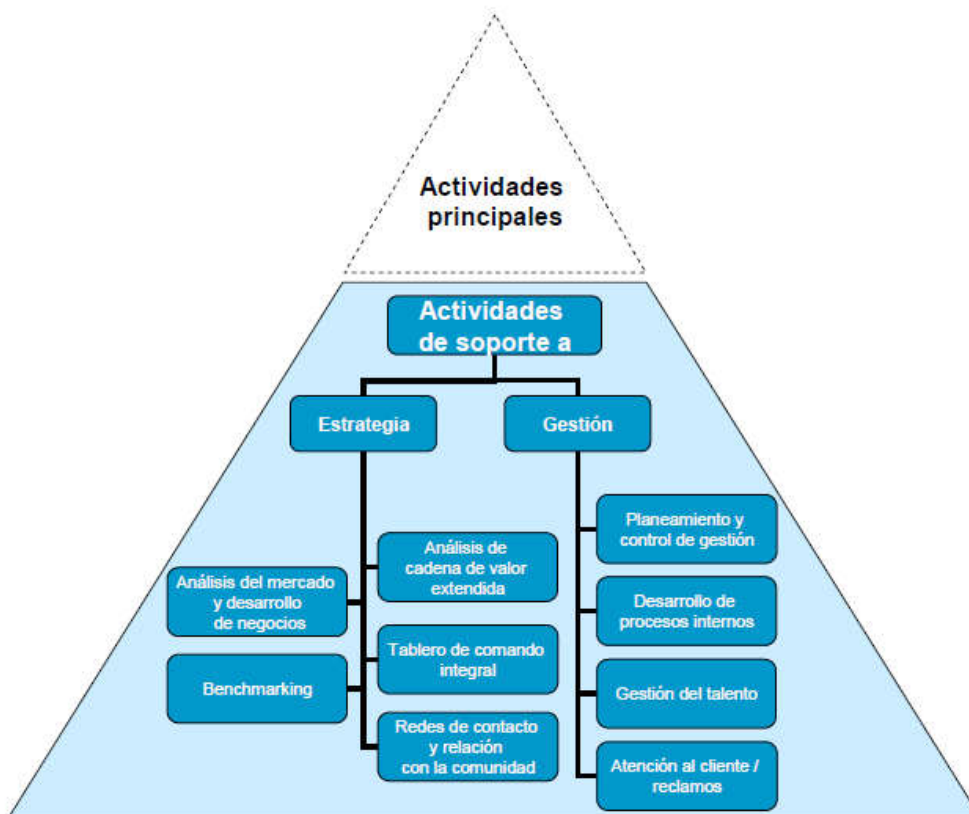
hacerlo mejor. Ejemplos de actividades secundarias son:

- Análisis del mercado e identificación de nuevos negocios.
- Búsqueda de nuevos clientes y desarrollo proveedores.
- Capacitación a vendedores en técnicas de ventas y atención al cliente.

Estas actividades de por sí no constituyen una venta, pero pueden constituir una herramienta que potencie las habilidades comerciales de los vendedores, su conocimiento del mercado y del cliente, y que derive en un incremento de las ventas actuales. **Por lo tanto, el desarrollo de actividades de soporte implica una mayor eficiencia y el rendimiento de las actividades principales. Como consecuencia, cada organización debe analizar que actividades de soporte son necesarias de realizar para que sus consecuencias fortalezcan el impulso de las actividades principales de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos definidos.**

2 El soporte a las actividades principales

A continuación se ilustra un gráfico que resume conceptualmente la base que realizan las actividades de soporte a las actividades principales, considerando si se trata de soporte a la Estrategia o a la Gestión.



A continuación, se realiza un breve análisis de cada una de las actividades de soporte a la Gestión. Este análisis no tiene por objeto profundizar cómo cada actividad funciona en detalle, sino generar en el lector el por qué de su implementación.

2.1. Planeamiento y Control de Gestión

El Planeamiento es una herramienta fundamental que provee organización y soporte para la concreción de las acciones producto de las decisiones tomadas en la etapa estratégica. Asimismo, constituye un ejercicio de anticipación a los obstáculos que puedan surgir al momento de implementar estas acciones.



En la actualidad existen organizaciones que prescinden de cualquier tipo de planeamiento, mientras que los estudios realizados por maestros de la calidad como Deming y Jurán (1) indican que cuando menores son los gastos en planificación y prevención mayores son los costos por fallas internas y externas.

Cuando hablamos de Planeamiento, tomando como input la Estrategia, ¿de qué estamos hablando? ¿qué aspectos se pueden planificar y organizar? He aquí un ejemplo:

- Las acciones operativas:

- En caso de tratarse de acciones rutinarias, la forma acerca de cómo se producirán y comercializarán los productos y servicios al cliente, considerando la demanda estimada y la capacidad de producción o prestación del servicio. Esta organización constituye el desarrollo de los procesos internos de trabajo que se analiza en el punto 2.2.

- En caso de tratarse de acciones no rutinarias, se pueden utilizar herramientas de dirección de proyectos donde se indican las tareas a realizar y su orden de prioridad, los responsables, el tiempo de implementación, los recursos, las fechas límites, los caminos críticos y los costos asociados a cada etapa.

- La cantidad de recursos necesarios para el desarrollo de la actividad, segmentado por los

diversos departamentos. Con este fin se utiliza el presupuesto integral. En este presupuesto se indican los recursos que tienen a disposición los distintos departamentos para erogar y se fija la responsabilidad por el uso de esos recursos.

- La cantidad de personal necesaria para el desarrollo de la actividad. Con este fin se incluye en el presupuesto las erogaciones correspondientes al personal contratado y a contratar en el período. En el caso de funciones de producción, se puede utilizar matrices para estimar la cantidad de personal necesario en función de las cantidades a producir. En el caso de funciones de administración o comercialización, se puede estimar la dotación necesaria sobre la base de montos estimados de venta u otros parámetros.

En forma adicional, el Planeamiento estimula a la Dirección y al Management a estimar las ventas, gastos administrativos, comerciales, productivos y toda otra erogación que sea razonablemente estimable. De este modo, al confluir todas las variables en el planeamiento pueden surgir temas que requieran atención, por ejemplo:

- Que en función de la cantidad de unidades a vender o servicios a prestar, la capacidad productiva de la organización no será suficiente.

- Que la dotación debería crecer en un X% para contar con el personal necesario para el desarrollo del trabajo.

- Que la implementación de un proyecto de cambio tecnológico y habilidades interpersonales no podrá ser efectuada razonablemente en tiempo y forma para cumplir con los objetivos comerciales.

- Que por la cantidad de compras a realizar podrían unificarse las mismas y obtener mejores descuentos.

- Que el espacio de almacenaje no será suficiente para albergar el stock necesario en función de las compras a realizar y de los productos a entregar (concepto de rotación de inventario).

- Que en función de los cobros y los pagos la organización no podrá hacer frente a los segundos en función de no poseer capital de trabajo disponible, por lo que deberá analizar con anticipación el método de financiamiento si es que desea mantener sus actividades tal como están planificadas.

Los informes a preparar en esta etapa son, como mínimo:

- Presupuesto económico, que proyecta los ingresos y egresos (devengados) para el período.
- Presupuesto financiero, que proyecta los ingresos y egresos de fondos (percibidos) para el período.

- Balance proyectado, realizado en base al balance actual más ambos presupuestos mencionados, permite proyectar una situación patrimonial estimada.

- Estado de origen y aplicación de fondos proyectado.

- Informe de dotación necesaria para el período.

- Plan de producción.

- Decisiones de inversión y financiamiento.

- En forma adicional, existen otros elementos que pueden ser de ayuda, como ser el punto de

equilibrio estimado y el capital de trabajo estimado.

Las organizaciones que no cuentan con esta herramienta tienden a quedar inmersas en un estado de desorganización que les plantea diariamente nuevas situaciones urgentes a las que atender y les quita el tiempo y la energía necesaria para proyectarse más allá del plazo inmediato. Otra consecuencia es que tienden a utilizar un análisis excesivamente focalizado y pierden la visión integral (la relación entre las partes y el todo). De este modo, se ven impedidos de entender las causas que generan los problemas y poder anticiparse a los mismos.

Las razones de tamaño organizacional o de falta de experiencia no son excusas válidas para que el Planeamiento no pueda empezarse, inclusive con elementos simples, por ejemplo:

- Identificar cuáles son las compras y ventas típicas.
- Planificar las compras de los próximos meses.
- Analizar si con los fondos a cobrar conviene efectuar compras por un monto mayor con fines de obtener mejores descuentos o si conviene aplicarlo a la compra de una maquinaria para programar mejor la producción y, en ese caso si será necesario tomar deuda en el mercado y qué tasas se ofrecen.
- Otros.

El Control de Gestión

La función de Control de Gestión necesita del diseño de un sistema de información que brinde indicadores a nivel contexto y a nivel intra-empresa acerca de los hechos que se producen y cómo impactan sobre lo planificado, para entender cuáles son los desvíos y qué causas los motivan. Por ejemplo, los indicadores pueden brindar informes acerca de los niveles de ventas, si se están manteniendo, subiendo o bajando, si las entregas se realizan en tiempo y forma, si los costos se encuentran dentro de los parámetros fijados, etc. De este modo, la organización cuenta con parámetros que le brindan información acerca de lo que acontece, permitiéndole tomar decisiones correctivas y aprovechar oportunidades que surjan.

Es un desafío detectar las causas de los desvíos y tomar acciones correctivas en vez de concentrarse en el desvío ocurrido y culpar a un responsable por ello. Por lo tanto, se recomienda analizar la causa de las diferencias originadas, dado que los desvíos encontrados, por sí mismos, no son negativos ni positivos, ni favorables ni desfavorables; hay que entenderlos dentro de un contexto. En consecuencia, para identificar las causas de las variaciones, se debe tomar contacto con los sectores responsables y analizar en conjunto cuáles han sido las causas. Con fines de identificar los hechos que implicaron variaciones presupuestarias, es recomendable analizar esta situación con cada uno de los sectores responsables, siendo ésta la mejor forma de permitirles investigar las causas que inciden sobre su desempeño. Es posible que estas causas generadoras de desvíos en un sector puedan referirse a problemas operativos de otro sector, por lo tanto, se genera un ámbito para encontrar oportunidades de mejora.

Al respecto, ha surgido una herramienta denominada Tablero de Comando Integral o Balanced Scorecard que culmina en la definición de indicadores de medición que intentan en su conjunto dar una visión acerca de los aspectos más importantes a tener en cuenta acerca de la

marcha de negocios de una organización. Este aspecto se considera útil porque permite una visión global general sobre el estado de la compañía. Sin embargo, debe tenerse especial cuidado en evitar las siguientes situaciones:

- Que los indicadores no reflejen la realidad de la situación de la compañía.
- Que la interpretación de los indicadores sea focalizada en las partes y no permita una interpretación integral. Es decir, por ejemplo, que se analice por ejemplo una reducción del indicador de ventas sin analizar otros indicadores, como ser quejas de servicios y calidad de atención. También puede suceder que algunas causas explicativas de la reducción de las ventas se expliquen con otros hechos que no están siendo medidos.
- Que surjan asuntos de gran complejidad que requieran tiempo adicional para su estudio, más allá de la simple lectura de indicadores globales.

Por lo tanto, el Balanced Scorecard permite una visión global necesaria, pero no debe impedir al decisor adentrarse en cuestiones más profundas para analizar ciertos problemas en la medida que lo requiera la situación.

En conclusión, cuando se planifica se percibe mejor el panorama y las oportunidades que pueden surgir y al efectuar un efectivo control de gestión se pueden tomar acciones correctivas, aprender y trabajar con el concepto de "mejora continua".

Beneficios:

- Permitir una mejor organización para:
 - La previsión de situaciones próximas que requieran acciones en el presente y en el futuro.
 - La coordinación de esas acciones.
- Mejorar la calidad de la medición del desempeño.
- Permitir un mejor control, para identificar desvío y tomar acciones correctivas necesarias.
- Efectuar una mejor administración de las disponibilidades y el capital de trabajo en general.

2.2. Desarrollo de procesos internos

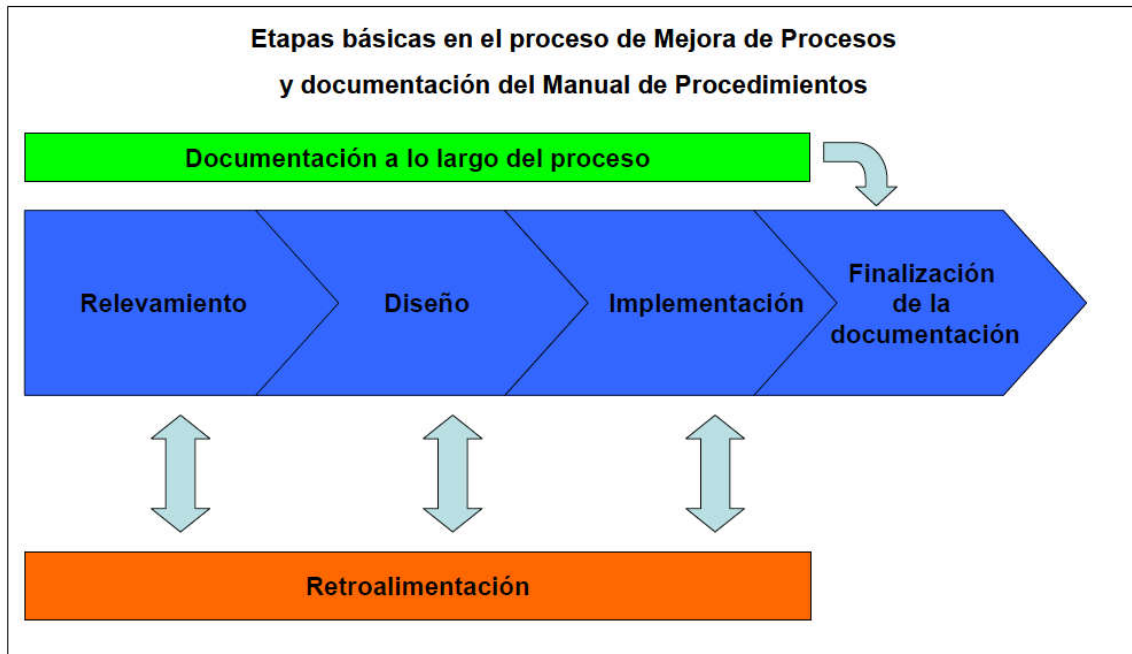
El desarrollo de procesos internos se encuentra ligado al Planeamiento desde la concepción de la planificación de las actividades y tareas que conforman las acciones rutinarias a realizar, es decir, los procesos de trabajo.

Se puede definir a un proceso como un conjunto de tareas relacionadas entre sí que efectúan diferentes sectores, con la intención de alcanzar un objetivo. En estos procesos, un sector recibe un elemento de entrada (input), lo procesa, obtiene un resultado o elemento de salida (output) y lo remite al sector siguiente, que a su vez lo ingresa como nuevo elemento de entrada (un nuevo input). Los inputs y outputs pueden ser tanto elementos intangibles, como la información, o tangibles, como materiales, fluidos, etc.

Por ejemplo, son procesos rutinarios compras, ventas, pagos, cobranzas, producción y servicios de posventa, entre otros.

Con fines de contar con un sistema organizado de trabajo, es necesario diseñar un sistema

de funcionamiento de cada proceso, y de las interrelaciones entre ellos. De esta forma existen procesos que serán detallados en procedimientos, que serán una "ley" para los miembros de la empresa y para todos los que quieran realizar actividades comerciales con ellos. Los procedimientos se compilan en un Manual de Procedimientos.



Los procesos no deben constituirse como una fuerza coercitiva externa, sino que deben ser dados a los empleados, operarios y otras personas que trabajan como una herramienta para organizar el trabajo a realizar y mejorarlo en forma continua.

¿Cuál es la tendencia?

En forma creciente, cada vez más empresas y organizaciones están comenzando proyectos de documentación de sus procesos de negocio. Dado que estos proyectos demandan una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, lo que se traduce en dinero, es muy importante saber cuál será el valor agregado que proveerán los mismos para evaluar la conveniencia de su implementación.

En general, las empresas tienden a confeccionar un manual de procedimientos a causa de su necesidad de controlar la eficiencia y la efectividad de sus procesos, tanto en las tareas como en los controles que se realizan, ya sea por un genuino interés de mejorar o por la necesidad imperiosa de reducir su nivel actual de fallas.

¿Qué beneficios provee?

Documentar los procesos de internos en un manual de procedimientos que sea implementado correctamente puede proveer los siguientes beneficios:

- Mejorar el nivel de organización en general.
- Mejorar la eficiencia de los procesos de negocio.
- Reducir los tiempos de duración de los procesos.
- Establecer el modo de operación para los miembros de la organización.
- Resolver las controversias entre sectores acerca de cómo se debe hacer el trabajo.

- Capacitar en forma continua al personal.
- Servir como elemento de consulta para situaciones particulares.
- Acelerar la inducción de nuevo personal.
- Mejorar el diseño de formularios y otros elementos de soporte de información.
- Brindar un espacio para la mejora continua de los procesos de negocio.
- Constituir una herramienta de marketing, para indicar a los clientes que existen procesos organizados y controlados en la fabricación de productos o prestación de servicios, por ejemplo a través de la certificación de normas de calidad.
- Documentar el conocimiento en caso de que el personal cambie de sector o sea desvinculado.
- Otros.

¿Cómo aprovechar los procesos diseñados para mejorar continuamente la efectividad y eficiencia del trabajo?

Anteriormente se concebía como natural que cada departamento analice en forma interna qué elementos podía modificar para mejorar su performance. Estos intentos de mejora estaban limitados por las actividades de otros departamentos, es decir, que cuando se llegaba a la conclusión de que era necesario mejorar el input provisto por otro departamento que se encontraba previamente en el orden de procesos, no se podía avanzar más allá. En forma adicional, la existencia de conflictos intersectoriales agravados en algunas organizaciones implicaba una dificultad adicional para llegar a un entendimiento y a una mejora continua.

Actualmente, las mejoras de los procesos de trabajo se analizan con todos los departamentos intervinientes en su conjunto. En este sentido, es conveniente efectuar reuniones intersectoriales de coordinación. Cuando se efectúan estas reuniones, dentro de un marco más cercano a la colaboración que al conflicto, surgen los problemas (síntomas manifiestos) a resolver y se empieza a analizar cuáles son las causas que los generan. Una vez identificadas las causas los sectores empiezan a analizar soluciones que impactan directamente sobre estas causas, lo que deriva generalmente en un cambio en los procesos de trabajo. Estos cambios son consensuados de buena manera entre las partes y se convierten en una ley para ellas, de modo que al haber participado en la definición de procesos se reduce la resistencia, mejora la coordinación entre los departamentos, aumenta la motivación de la gente y la efectividad del trabajo.

Beneficios:

- Proveer una forma organizada para trabajar eficientemente, que implica:
 - Mejorar la eficiencia de las operaciones administrativas, comerciales y productivas.
 - Generar información útil para el nivel directivo, gerencial y operativo.

2.3. Gestión del talento humano

El único "activo" que constituye el factor competitivo diferencial en las empresas es la materia gris y el esfuerzo de su gente. Ellos son los que atienden al cliente, elaboran los productos, prestan los servicios, producen los informes, preparan los presupuestos, efectúan

los controles, generan innovaciones, etc. Por esta razón, cada organización elige ciertas estrategias para diferenciarse de las demás con fines de atraer al mejor personal, según la visión de cada una. El factor clave que valora todo empleado es el buen clima laboral, el desarrollo profesional y personal, la remuneración acorde y la jornada de trabajo razonable que permita una vida fuera del trabajo. Estos factores clave tendrán una diferente ponderación según si el empleado se encuentra en una situación incipiente, como su primer trabajo profesional, o una madura, posee 20 años de experiencia en su trabajo.

El talento humano debe desarrollarse dentro de las empresas. Este desarrollo comprende un incremento de:

- Los conocimientos necesarios para realizar la actividad.
- Las destrezas y competencias necesarias.
- El análisis crítico para mejorar las tareas en forma continua.
- Las relaciones interpersonales con el resto de las personas, dentro y fuera de la empresa.
- El espíritu de autorrealización y desarrollo continuo en el tiempo.

En este artículo, a modo de resumen, se analizarán dos herramientas para gestionar el talento humano, la capacitación y la medición de la satisfacción del personal.

Capacitación

En cuanto a la capacitación, la misma es fundamental hoy en día en las empresas para que sus miembros puedan cumplir adecuadamente sus funciones. Tanto se ha bastardeado la palabra capacitación que cuando se la pronuncia, la gente en general siente que se está hablando de algo que es superfluo, abstracto y que no tiene efectos concretos en la realidad. Esto sucede porque aparece existe un concepto arraigado en las empresas de que sus miembros deben poder "aggiornarse" para poder cumplir con sus funciones, y si no hay capacitación necesaria, pues que bien se deberán "aggionar como puedan". Consecuentemente, como los procesos son conjuntos de tareas inter-relacionados entre sí, el resultado pobre de una tarea impacta significativamente en la tarea subsiguiente del mismo proceso. De esta forma, no capacitar al personal para que posean el nivel de capacitación adecuado atenta contra el éxito del proceso y es una fuente de problemas e ineficiencias. Algunas de éstas podrán ser detectadas antes de entregar el producto al cliente, y otras no, generando descontentos en el cliente y una mala imagen de la empresa.

Por tal razón, inclusive en las PYMES, debe haber un plan de capacitación donde se releven cuáles son los niveles de capacitación necesarios para obtener el rendimiento esperado, cuáles son los existentes, y obtener la brecha de necesidades no cubiertas de capacitación. De esta forma armar un programa de capacitación en el tiempo que tienda a eliminar estas brechas, como también estar al tanto de las nuevas metodologías que usará la empresa, las cuales podrían modificar este plan previamente determinado.

Una vez que los planes de capacitación son implementados, es necesario poder evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo, es decir, si la capacitación impartida rindió sus frutos y mejoró la eficiencia del proceso o si los resultados no fueron los esperados. De esta forma se provee un feedback al Plan de Capacitación de forma de ir mejorando en el tiempo los temas

que se enseñan y la forma de hacerlo logrando como resultado un mejor aprovechamiento de la capacitación por medio del personal capacitado.



Medición de satisfacción

Toda persona, además de conocer las funciones que debe desarrollar y contar con las competencias adecuadas, debe poseer la motivación necesaria para poder desarrollar su labor. Es común observar que existen trabajadores que efectúan su trabajo sin predisposición, lo cual deriva en:

- Mala atención al cliente.
- Desinterés en necesidades adicionales del cliente, lo cual implica una pérdida de oportunidades de negocio.
- Desinterés en el resultado de los procesos de trabajo, lo cual implica una pérdida de oportunidades de mejora.
- Trabajo a desgano.
- Merma de materiales.
- Desperdicio de tiempo.
- Conflictos entre los sectores.
- Otros.

Para que los empleados estén adecuadamente motivados, debe brindárseles respeto, trato humano y demás valores básicos. Luego debe analizarse qué factores realmente los motivan y conectarlos con el trabajo. Por ejemplo, si un pasante en un sector técnico está terminando una carrera que derivará en un trabajo de corte comercial, la empresa debe conocer esta situación para ofrecerle luego un puesto acorde. Adicionalmente, puede darle algunos trabajos comerciales, de forma de que empiece a sentir como será su nueva función en la empresa luego de estar recibido. Otro ejemplo: si un operario está terminando sus estudios, puede ser motivante para él que la empresa lo ayude en este sentido y que pueda aplicar sus nuevos conocimientos adquiridos. Como conclusión, se debe conocer qué sucede dentro de cada empleado, qué necesidades tiene, para luego ofrecerle un estímulo que genere en él la motivación.

Con fines de medir la satisfacción del personal se recomienda el llenado de cuestionarios anónimos, la entrevista con el personal por parte de consultores externos y reuniones intersectoriales, entre otros. Es importante que, luego de obtener los resultados, se efectúen acciones concretas para mejorar la motivación. Esto no implica ceder reclamos de empleados

por el simple hecho de ceder, sino la responsabilidad de la empresa por encontrar métodos viables para hacer del lugar de trabajo un mejor lugar para todos.

Beneficios:

- Incrementar continuamente las capacidades necesarias de las personas.
- Incrementar la satisfacción del personal con su trabajo y la consecuente motivación.
- Desarrollar la potencialidad del personal.

2.4. Atención al cliente y manejo de reclamos

Toda organización tiene un cliente al que busca satisfacer. En caso de las empresas que venden productos o servicios a un mercado determinado, es necesario mantener y desarrollar una relación sólida con el cliente, lo que implica conocer sus motivaciones, sus expectativas y, finalmente, la satisfacción acerca de la provisión de los bienes o servicios prestados al mismo.

Con fines de cumplir con ese objetivo, es necesario asegurar que la relación con el cliente se encuentra encuadrada en un marco de calidad y profesionalismo. Si bien este concepto puede sonar pomposo y ningún empresario lo negaría públicamente, existen casos en los que se percibe una deficiente provisión de servicio al cliente, una mala atención y desestimación de los reclamos. Estas situaciones pueden derivar en una generación de mala imagen en el cliente, falta de confianza en los productos y servicios ofrecidos y, en caso extremo, la falta de confianza acerca de todo lo que provenga de esa compañía.

Para evitar estos efectos no deseados, es necesario diseñar un proceso efectivo de atención al cliente que permita escuchar efectivamente las sugerencias, expectativas de servicios y los reclamos, con el fin de resolver los problemas que surjan y enviar información a la gerencia y al directorio con fines de mejorar en forma continua y ambientarlos acerca de los problemas típicos que surgen diariamente.

Con respecto a las soluciones de los reclamos de los clientes, el departamento de atención al cliente debe:

- Escuchar al cliente con empatía, incluso antes de defender cualquier posición.
- Transformar la crítica del cliente en un pedido concreto de resolución.
- Registrar los incidentes detectados.
- Estructurar en forma clara y concisa los reclamos del cliente, con fines de poder efectuar estadísticas de satisfacción e insatisfacción.
- Tener buena comunicación con los demás departamentos intervinientes en el proceso de forma de facilitar la comunicación acerca de los reclamos recibidos, minimizar la resistencia y favorecer a una rápida resolución del problema y poder reencausar efectivamente la relación comercial con el cliente.
- A efectos inmediatos:
 - Comunicar los incidentes detectados a los departamentos para su resolución.
 - Efectuar un seguimiento de los reclamos detectados, tanto con los departamentos particulares como con el cliente.
- A efectos de corto plazo:

— Comunicar en un informe particular los principales problemas clave a todos los sectores para generar un input para la mejora continua.

El cliente debe sentir que existe un responsable de resolución de los reclamos, ya sea el que atiende el reclamo u otra persona. Lamentablemente es una práctica común de algunas empresas que, cuando un cliente efectúa un reclamo, el sector de reclamos no tenga el poder para generar la necesidad de resolución. De este modo, los sectores de atención de reclamos recopilan los reclamos del cliente, pero esto no se traduce en la resolución de los problemas. En esos casos tampoco existe un seguimiento de los problemas y, en general, esto puede asociarse a una actitud de complacencia de los responsables de la gestión de la empresa, y en algunos casos de la dirección.

Finalmente, es necesario efectuar un buen manejo de expectativas con el cliente. Es común que, en aras de cumplir con el cliente y "calmarlo" en función de una mala atención pasada, existen organizaciones que prometen al cliente un mejor servicio para futuras situaciones y una resolución de su reclamo en tiempos muy cortos y, a veces, imposibles. Esta situación deriva en un nuevo incumplimiento y un nuevo reclamo del cliente.

Beneficios:

- Minimizar el riesgo de pérdida de clientes.
- Proveer un canal de comunicación para la resolución de problemáticas.
- Detectar puntos de mejora para una satisfacción al cliente.
- Mejorar la relación con los clientes en pos de una relación sustentable en el tiempo.

3 Conclusiones

En la introducción se trataba la necesidad de las actividades de soporte y las típicas resistencias que ofrecen ciertos empresarios al momento de implementarlas. Dado que la buena organización es un activo intangible autogenerado, por lo que no se puede valorarla ni medir exactamente su contraprestación económica, los criterios al momento de incorporar a estas actividades de soporte no pueden ser los mismos que se utilizan para la incorporación del resto de los activos. **El criterio rector que debe utilizarse es el nivel de buena y sana administración que requiere el negocio y luego definir con qué personas, recursos y estructura de organización se establecerán las actividades de soporte necesarias.**

En cuanto al grado de incorporación de cada una de las actividades de soporte en particular, el mismo está relacionado con el giro del negocio en particular. En el caso de situaciones que no ameriten la creación de un departamento específico, puede efectuarse una tercerización en manos de un proveedor que posea el conocimiento y la experiencia para desarrollar dicha actividad y lo efectúe a un valor económico inferior que el que le costaría a la organización. **Por lo tanto, aunque sea paulatinamente, ya sea en forma interna o tercerizada, cada organización debe incorporar estas actividades según sus características, necesidades, tamaño y otros aspectos de su situación particular.**

El uso de las actividades de soporte está relacionado con el tipo de organización que cada empresario desea tener. Si el principio rector será la degradación, improvisación y simplificación toda actividad secundaria, pues entonces es de esperarse "turbulencias"

administrativas, comerciales, productivas y de otra índole, dentro y fuera de la organización. Si el concepto es, en nombre de la alta productividad, saturar la capacidad de trabajo de un grupo de personas dentro de procesos de trabajo altamente desorganizados, entonces siempre se estará "corriendo detrás de los acontecimientos", sin espacio para la mejora organizacional, de procesos y de atención al cliente.

Es por eso que, cuando los que tienen el poder de decisión estén comprometidos con una verdadera excelencia en la calidad de la gestión empresarial, pues entonces, estas actividades de soporte serán una herramienta especial que les permitirá alcanzar dichos objetivos.

4 Bibliografía

Gilli, Juan José y otros: Sistemas Administrativos. Editorial Docencia, año 1998.

Frischknecht, Federico: Dirección Recursiva. El Ateneo BCE, Buenos Aires, 1993.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P: Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Harvard Business School Press. 1997.

Shank, Govindarajan, V.): Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. Free Press, 1993.

Schein, Edgar H.: Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall, año 1985.

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)

(1) Conceptos de Deming y Jurán comentados por Shank, Govindarajan, V.: Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. Free Press, 1993.