

33097

GESTIÓN DEL CAMBIO EN SU ORGANIZACIÓN

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC

El éxito o fracaso de la innovación en Los servicios depende de dos factores principales:

- Una correcta evaluación del mercado y de Los intereses de la clientela.
- Una gestión apropiada del proceso de innovación.

PRINCIPIOS DEL ÉXITO DE LA INNOVACIÓN

Por lo general, las empresas prestan una atención patente a los factores de mercado, pero descuidan la gestión del proceso de innovación. Pocas son las que aplican medidas innovadoras de probada eficacia, y menos aún las que disponen de una política para guiar el proceso de innovación. Los principios esenciales para llevar a buen término la innovación son los siguientes:

- **La innovación debe responder a los intereses de la clientela y de los accionistas y motivar al personal.** Se trata de complacer a los clientes y garantizar tanto la rentabilidad del capital social como la viabilidad financiera de la empresa.



El concepto «Innovation DNA», analogía de la cadena del ADN, cubre todos los estadios de creación de una «organización innovadora». Ideado colectivamente por los dirigentes de empresa que participaron en el primer curso de la Innovation University, de los Estados Unidos, ha sido actualizado por las clases posteriores, que también han desarrollado los instrumentos y métodos anexos. Para más informaciones, consulte la dirección <http://www.thinksmart.com>

- **Para impulsar los cambios se necesita visión de futuro.** Los dirigentes deben ser capaces de comunicar al personal una clara visión de futuro y del cometido de la empresa.
- **La innovación necesita de un entorno que acepta los riesgos y el fracaso eventual.** No todas las ideas de mejora de los servicios son viables, y los fracasos ocasionales son inevitables. Los directivos deben apoyar a quienes corren riesgos y velar porque los esfuerzos creativos sean reconocidos, incluso si no prosperan.
- **La innovación supone que todo el personal de la empresa tenga acceso a una formación permanente.** Los trabajadores necesitan apoyo para no limitar su formación al período de la escolaridad.
- **La innovación exige una mentalidad creadora, en un entorno variado y rico en información.** El proceso de creación necesita de muchos aportes para estimular la formulación de nuevos conceptos.
- **La innovación requiere de una perspectiva de sistemas multifuncionales** para el análisis de los efectos del cambio y la supervisión de su aplicación.

CUESTIONES QUE SE DEBEN RESOLVER

La dirección de las empresas de servicios deberán ocuparse de siete cuestiones básicas: atenuar la impresión de riesgo; organizar la atención a los clientes; formar a la clientela; gestionar el rendimiento del personal; movilizar al personal de atención al público; relacionar las

opciones de innovación con el tipo de servicio prestado, y usar las tecnologías de la información.

Atenuar la impresión de riesgo

Una barrera importante a la innovación es el temor que los clientes sienten por el riesgo. En lo que atañe a los servicios, dicho riesgo es intrínseco: el cliente nunca sabe de antemano cuál será la calidad de la prestación. Aunque el proveedor sea por lo general fiable, habrá días en que su personal estará abrumado por problemas personales o en que las exigencias simultáneas de varios clientes superen su capacidad de entrega. Es posible que las innovaciones entusiasmen a la clientela, pero también pueden despertar su inquietud en cuanto a la capacidad de la empresa para asegurar la calidad de los servicios menos habituales.

Para atenuar el sentimiento de riesgo de los clientes en los nuevos mercados de exportación, se pueden tomar medidas como las siguientes:

- Dé una muestra gratuita del servicio, que puede ser una breve presentación o evaluación.
- Como garantía, ofrezca la gratuidad del servicio en caso de que el cliente no quede satisfecho.
- Trate de vender sus servicios a un organismo público para conseguir su aprobación antes de ofrecerlos al sector privado.

Organizar la atención a los clientes

Los fabricantes producen sus mercancías lejos del cliente, de manera que pueden separar las funciones operativas y de comercialización. Las empresas de servicios no pueden hacerlo. Sus

clientes tienen casi siempre un grado de interacción directa con el proceso de producción del servicio, sea personalmente o en forma virtual. La impresión que el cliente se forma del proceso de prestación es influenciada en gran parte por el personal administrativo y de comercialización.

Para mejorar la opinión de la clientela, aplique medidas como las siguientes:

- Llame a su empresa como cliente para saber cuál es la calidad de la acogida.
- Asegúrese de que las llamadas se respondan al menos cuando el teléfono suena por tercera vez, y que no se utilicen mensajes automáticos de espera interminable.
- Convierta al personal de recepción en «auxiliares de comercialización», que contribuyen a añadir valor en sus contactos con los clientes.

Si la empresa dispone de un espacio físico en que la clientela interactúa con el personal, obsérvelo desde la perspectiva del cliente. Entre los problemas que se han de detectar y resolver figuran los siguientes:

- El personal está presente, pero no disponible para responder a los clientes. Para evitar que la clientela se sienta ignorada, el personal que no puede ocuparse de ella debería ausentarse del recinto.
- Las conversaciones de los clientes y el personal de recepción son interrumpidas por el personal encargado de tareas administrativas. Todos los colaboradores deberían asegurar un servicio ininterrumpido y hacer sentir al cliente que es importante para la empresa.

También se debe examinar la interacción entre los responsables de los servicios a la clientela y el personal encargado de las funciones auxiliares (contabilidad, administración de los sistemas informáticos, etc.) que inciden en la calidad de los servicios recibidos por los clientes. En este nivel de la empresa se pueden hacer innovaciones muy prometedoras, pero por lo general, éstas se descuidan. La gestión de estas relaciones suele citarse como «calidad interna de los servicios».

Formar a la clientela para que participe adecuadamente

Es frecuente que los clientes participen activamente como «coproductores» o «personal no remunerado» en el proceso de prestación de los servicios que les están destinados. Esto supone que comprendan la función que les corresponde y la desempeñen correctamente. Un estudio realizado en los Estados Unidos puso de manifiesto que el 30% de los casos de descontento de los clientes se origina en su propia actuación inadecuada.

Las empresas suelen subestimar el aporte de los clientes. Pero está aumentando el número de proveedores de servicios que recaban su opinión sobre la forma de mejorar los nuevos servicios o su suministro. Una vez que el servicio se ha prestado, pueden cambiar los papeles de la clientela y también del personal. En un contexto de autoservicio, los clientes asumirán la función principal de «producción». Al introducirse innovaciones, tal vez sea preciso modificar la participación

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

¿Cuál es la de su empresa?

Responda las preguntas siguientes para medir la capacidad innovadora de su personal y su empresa.

- ¿Figura la innovación entre sus objetivos y plan de actividades?
- ¿Ha emprendido alguna vez por lo menos dos experiencias o conceptos piloto al mismo tiempo?
- ¿Revise regularmente su oferta de servicios para cerciorarse del buen equilibrio entre la novedad/ innovación y el riesgo?
- ¿Tiene por meta ser líder de su mercado ofreciendo mayor valor añadido que sus competidores?
- ¿La innovación figura en su informe financiero como gasto o como inversión?
- ¿Le interesan las nuevas tecnologías y ha previsto integrarlas en su empresa?
- ¿Apoya Usted a los empleados que innovan, aunque sus ideas fracasen?
- ¿Dispone de un procedimiento de visitas y compras «incógnitas» a los competidores para fines de información?
- ¿Imparte formación a sus empleados sobre técnicas de innovación?
- ¿Espera Usted conseguir al menos 5% de sus ingresos de exportación gracias a la innovación de sus servicios?

Notación:

- 9-10 marcas = ¡Excelente!
- 7-8 marcas = Buena capacidad de innovación.
- 5-6 marcas = Suficiente, podría ser mayor.
- 1-4 marcas = Necesita medidas más dinámicas.

de los clientes. Se planteará entonces la cuestión de si éstos quieren darse el trabajo de aprender su nueva función. Las empresas de servicios también tienen que concebir la forma de comunicar los cambios previstos y los beneficios adicionales a que los clientes podrían aspirar si aceptan su nueva función.

Gestionar el rendimiento del personal

Cuando los clientes evalúan la calidad de los servicios, por lo general se centran en el rendimiento del personal (la forma cómo se efectuó la prestación), y no en la oferta de servicios en sí. La dirección de la empresa se ve confrontada entonces al siguiente problema: mientras que la correcta ejecución de las tareas aumenta la satisfacción del cliente, la motivación del personal puede disminuir si tiene el sentimiento de hacer un trabajo rutinario. Las más de las veces, la motivación aumenta en función de la mayor complejidad y discreción que exigen las tareas.

Para mejorar el rendimiento del personal, pueden tomarse medidas como las siguientes:

- Crear círculos de innovación (análogos a los círculos de calidad).
- Dar responsabilidad y atribuciones al personal para resolver problemas en materias que provoquen el descontento de la clientela.
- Modificar el grado de contacto con el público que mantiene cada empleado, alternando las tareas de rutina (administrativas) con las funciones más dinámicas (atención al público).

Movilizar al personal de atención al público en tareas de innovación

Casi siempre es contraproducente que las empresas de servicios separen la investigación y el desarrollo en

departamentos distintos, dada que los estudios sobre innovación comienzan con la evaluación de las necesidades del cliente. De hecho, el personal mejor informado suele ser el que mantiene una relación directa con la clientela.

Tradicionalmente, la «investigación» se ha considerado como una competencia técnica, no comprendida entre las responsabilidades de atención al público. Las empresas de servicios que descuiden el aporte potencial de los empleados de «primera línea» limitan considerablemente sus posibilidades.

Para alentar al personal de atención al público a estudiar las necesidades de la clientela se pueden tomar medidas como las siguientes:

- Pedirle que observe las reacciones de la clientela (positivas o negativas) y las comuniquen en reuniones de trabajo.
- Pedirle que tomen nota de las preguntas más frecuentes recibidas, las analicen y formulen propuestas de mejora del servicio.
- Compartir con los compañeros las cartas de los clientes, y analizar las causas de su satisfacción o descontento.

Relacionar las opciones de innovación con el tipo de servicio

La forma en que los clientes perciben los riesgos es importante. Por ejemplo, escogen algunos servicios principalmente porque les conviene la ubicación del proveedor (la tienda o restaurante más cercano). Es muy improbable que se desplacen a locales distantes, por innovadora que sea la oferta. Por cierto, esto también abre cauce a nuevas innovaciones, como los servicios de tintorería que



recogen y entregan la ropa a domicilio. La compra de servicios más delicados (atención médica, servicios de seguridad) es objeto de un estudio cuidadoso por los clientes, y obedece más a la capacidad de prestación que a cuestiones de comodidad.

Usar las tecnologías de la información

Los nexos entre la tecnología de la información y las telecomunicaciones han revolucionado el sector de los servicios, tanto locales como de exportación. La Internet se usa cada vez más como media de comercialización, búsqueda de asociados, prestación de servicios, coordinación entre el personal, estudios interactivos sobre la clientela, etc. Los médicos especialistas

prestan atención sanitaria directa a comunidades apartadas que casi nadie visita. Las permanencias telefónicas de las empresas de servicios pueden contactarse desde cualquier región del mundo. Otras empresas usan los progresos de la técnica numérica para producir con gran rapidez impresos publicitarios de alta calidad para una clientela local e internacional, a la que envían las matrices por medio del correo electrónico.

Tomado de:

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC, "Gestión del cambio en su organización", Forum de Comercio Internacional, Ginebra, (2), abr.-jun. 2000, p. 26-28

