

# La misión del que gestiona el libro de quejas

Las gerencias de Atención y Servicios al Cliente cumplen un doble rol: supervisar al equipo y tratar con el consumidor.

Mariana Pernas  
ESPECIAL PARA CLARIN

Cuando la calidad falla y el cliente se queja, los procesos de atención y manejo de reclamos son, quizá, el punto más sensible de un negocio. Por eso, quienes están a cargo de las sensibles gerencias de Atención y Servicios al Cliente cumplen el doble rol de supervisar a su equipo de trabajo –ya sea basado en un contact center o detrás de un mostrador– y de encontrar soluciones para el consumidor.

Por el mismo carácter crítico del área, el responsable de este sector debe reunir una serie de habilidades donde tienen mayor peso aquellas vinculadas con la personalidad que las referidas al conocimiento que se adquiere con la educación formal.

A esto debe sumarse una nutrida experiencia en la "trinchera", en el trato con clientes en diferentes situaciones. Y para estar completo, su perfil debe ser el de un gerente que concilie el buen humor con el trabajo a presión, la tolerancia al estrés y la capacidad de motivar.

Según Fernando Zerboni, profesor del área de Dirección Comercial del IAE Business School, este perfil también varía de acuerdo con el tipo de negocio. "Es muy distinto en una compañía que hace atención directa a consumidores finales,

que en las que trabajan con clientes corporativos. A veces esta función depende del área Comercial y a veces de Operaciones", distingue. "Es más, en muchas empresas no existe este puesto", acota Zerboni.



Sin descuidar la importancia de la capacitación –de grado y posgrado–, por las propias características del trabajo –que implica vocación de servicio y trato constante con personas–, para esta posición se destacan atributos como el liderazgo, la empatía y la flexibilidad.

## Resiliencia

Patricia Vuga, directora de Oxford Selección, agrega el concepto de resiliencia que implica la capacidad de la persona de sobreponerse a situaciones difíciles y aprender de

ellas.

"En este tipo de trabajo, donde se pueden plantear situaciones críticas, es clave reunir estas condiciones y saber buscar alternativas y soluciones", sostiene Vuga. Otras capacidades que se valoran a la hora de ejercer este rol son soportar y saber ejercer la presión adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos, añade la especialista.

Una visión similar tiene Amalia Vanoli, directora de la consultora Tiempo Real, quien en primer lugar menciona la importancia de ciertos rasgos de la personalidad, como la habilidad de brindar contención y de desarrollar a los miembros del equipo, pero también "una enorme tolerancia al estrés y a la frustración", advierte. "El responsable de un área de Atención al Cliente debe tener mucho liderazgo, una escucha muy atenta y empatía", agrega Vanoli.

Una fuerte orientación a resultados y a la acción juegan también un papel central en estos perfiles, "ya que, por la dinámica y relevancia del área, los ejecutivos deben tomar decisiones constantemente", completa la consultora.

## Manejo de información

Además de las aptitudes de liderazgo, estos gerentes deben ser capaces de analizar e interpretar la información de gestión que genera su área. Lo que requiere dominio de las herramientas informáticas que coleccionan y almacenan esos datos, como los sistemas de relacionamiento con clientes (conocidos como CRM) y de inteligencia comercial.

"Desde el área de Atención al Cliente se elaboran reportes e informes sobre incidentes, resolución de reclamos, quejas más frecuentes. Esta es una información muy valiosa para el negocio –sostiene la directora de Tiempo Real–. Por eso estos ejecutivos

## CLAVES

- ▶ Fuerte liderazgo.
- ▶ Capacidad de contención y motivación.
- ▶ Tolerancia al estrés.
- ▶ Dominio de herramientas informáticas.
- ▶ Capacidad de análisis.
- ▶ Elaboración de reportes de gestión.

también deben tener una buena relación con los responsables de otras áreas de la organización, como Comercial, Marketing o Calidad, a quienes les deben transmitir información".

## Teoría y práctica

Los conocimientos técnicos que debería tener un gerente de Atención al Cliente son –según el docente del IAE–: medición de calidad de servicio, desarrollo de procesos de atención, manejo y liderazgo de equipos de atención, desarrollo de comunicación con públicos externos e internos y comprensión general del negocio en el que opera.

Zerboni advierte que "un error típico de este puesto es poner a gerentes que manejan muy bien los requerimientos técnicos, pero que conocen muy poco del entorno en que sus productos o servicios son comprados, almacenados y utilizados en los procesos de los clientes o de los clientes de sus clientes".

Respecto de la capacitación formal para ejercer este rol, Zerboni destaca que no se trata de "una disciplina aislada". Tanto es así, que los gerentes de Calidad tienen que formarse "en variables técnicas y de negocio, por lo que deben conocer muy bien el negocio de su empresa y el de sus clientes. Por lo tanto, se recomienda que se capaciten en programas generales de management o, si tienen desarrollo de carrera, que se animen a cursar una maestría en administración de negocios (MBA)".

En esta área, la experiencia, más aún, el hecho de haber trabajado de cara al cliente, son clave. "El haber estado en 'la trinchera' le permite comprender mejor la naturaleza de su trabajo, del producto y de la problemática del equipo que gestiona, lo que le brinda herramientas para dar mejor soporte", sostiene Patricia Vuga, de Oxford Selección.

La experiencia debe estar acompañada del conocimiento formal, como normas de calidad, comercialización, administración y manejo de grupos, indican las especialistas en selección consultadas. Por eso, y dependiendo del tipo de productos y la experiencia previa, estos ejecutivos pueden provenir de una amplia gama de carreras de grado, que puede incluir desde Ingeniería Industrial y Administración de Empresas hasta Sociología.