

# Gestión de las relaciones interpersonales para lograr el éxito en las empresas de servicios

## Management of interpersonal relations to achieve success in service companies

Aureliano del Toro Cabrera<sup>1</sup>

**Resumen:** Las normas de conducta y la forma de proceder del personal de servicio son de vital importancia para ofrecer un excelente servicio a los clientes. De esta forma, la efectividad y el buen funcionamiento de cualquier empresa de servicios dependerá fundamentalmente de la manera en que se gestionen los recursos humanos, los cuales son los elementos más importantes con que cuenta una empresa. Este trabajo es del tipo analítico sintético que se realizó con el propósito de destacar la necesidad de fomentar adecuadas relaciones interpersonales en el personal de servicios con respecto a los clientes para lograr el éxito de las empresas de servicios. Se utilizó bibliografía actualizada afín al tema. El fundamento de este trabajo permitió identificar en pequeños grupos de clientes el comportamiento de las relaciones interpersonales en un caso individual o población en particular, con la finalidad de establecer la manera de gestionar las relaciones interpersonales con los clientes para lograr el éxito de las empresas de servicios. Una importante conclusión implica que la gran diferencia para poder alcanzar la excelencia durante el servicio es ser empático con los clientes, mantener una filosofía del detalle, tener la habilidad para satisfacer el ego de las personas, la moda, apreciarlos, ser atentos y delicados, y dar la sensación de estar en el lugar indicado al hacerlos sentir importantes. Estos beneficios psicológicos no todos los empleados son capaces de satisfacer en su desempeño laboral.

**Palabras clave:** Efectividad, recursos humanos, relacio-

nes interpersonales, beneficios psicológicos.

**Abstract:** The code of conduct and the service personnel's manner are vitally important to offering customers excellent service. Thus, the effectiveness and good operation of any service company will essentially depend on the way in which the human resources are managed, as these are the most important elements in any company. This analytic-synthetic study was conducted to highlight the need to promote adequate interpersonal relations between service staff and customers to achieve success in service companies. An updated bibliography related to the subject was used. The foundation of this work made it possible to identify the interpersonal relations in an individual case or particular population using small groups of customers to establish the way to manage interpersonal relations with customers to achieve success in service companies. One important conclusion is that the great difference in being able to achieve service excellence lies in being empathic with customers, maintaining a philosophy of detail, having the ability to satisfy people's egos, fashion, appreciate them, being attentive and tactful, and giving the feeling of being there to make them feel important. Not all employees are capable of satisfying these psychological benefits in the performance of their job.

**Keywords:** Effectiveness, human resources, interpersonal relations, psychological benefits.

(Presentado: 14 de abril del 2015 Aceptado: 12 de junio del 2015)

<sup>1</sup> Master en Ciencia en Gestión Turística, docente de la Universidad Estatal de Guayaquil. Posgrados en Dirección y Organización de Empresas, Calidad de los Servicios, Dirección de Calidad de Empresas Hoteleras. Diplomado de Gerente en Alimentos y Bebidas, en la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Licenciado en Educación, graduado en el Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". aurelianodeltorocabrera@yahoo.com

## INTRODUCCIÓN

El incremento de la competencia se refleja en el aumento cada vez mayor de las exigencias de los clientes. “Los clientes son y serán cada vez más exigentes, no espere que la corriente lo lleve, empiece a construir su camino hacia la excelencia en el servicio, esto le garantizará no solo la supervivencia en el mercado, sino también la lealtad de sus clientes”. (Resenterra, 2014)

Las personas que laboran en el sector de los servicios, esencialmente los que se desempeñan de cara al cliente deben manifestar una serie de competencias actitudinales, donde el conocimiento adquirido sirve como complemento para asegurar que se despliegue un conjunto de habilidades, destrezas y comportamiento social que garantice un nivel profesional durante el desempeño de sus actividades con los clientes. Para “identificar cuáles son estas competencias ha sido preciso analizar qué comportamientos tienen los mejores profesionales a la hora de hacer su trabajo” (Fundación Pere Tarrés, 2007).

Las competencias actitudinales “son aquellas características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organización en el que se desarrollan” (Fundación Pere Tarrés, 2007), demostrando sus habilidades para lograr de forma rápida y eficaz el éxito en su desempeño laboral.

Las normas de conductas y forma de proceder del personal de servicio, son de vital importancia para ofrecer un excelente servicio a los clientes, siendo obvio que los directivos en el sector de los servicios sean capaces de seleccionar para los puestos de cara al cliente, a aquella persona que manifiesten cualidades excepcionales y apropiadas para relacionarse con los demás.

Este constituye el objetivo fundamental de esta investigación, el de incentivar en el personal de servicios, las diferentes maneras de gestionar las relaciones interpersonales con respecto a los clientes para lograr el éxito durante su desempeño laboral.

Se ha comprobado que resulta gratificante cualquier actividad que realice el personal de servicio duran-

te sus actividades, siempre que manifieste el don de saber relacionarse con otras personas en su vida cotidiana; haga lo que haga, en el momento y tiempo que lo haga será de su agrado, “todos los días nos relacionamos con muchas personas que ocupan diferentes puestos en el mundo empresarial y cuanto mejor lo hagamos mayores probabilidades tendremos de triunfar personal y profesionalmente, y más a gusto nos encontraremos con nosotros mismos” (Jiménez Anabitarte, 2012), por el contrario si no tiene esta habilidad, sucederá todo lo opuesto.

Es importante para que los directivos encargados de seleccionar al personal de contacto con los clientes comprendan, la necesidad de contratar a aquellas personas que manifiesten una auténtica personalidad de saber relacionarse con otras personas. “Las relaciones humanas son el principal activo estratégico de cualquier organización, seguido por el conocimiento” (Jiménez Anabitarte, 2012).

Es preferible emplear a un personal que posea poca instrucción técnica, siempre que demuestre la capacidad de saber relacionarse amablemente con los clientes, para sólo forzarlo a actuar conforme a los procedimientos que se deben seguir para garantizar un excelente servicio, en vez de un doctor en filosofía con cara de pocos amigos. Esto lo confirma Michael Weinstein, socio de “Ark Restaurants Inc.”, citado por Carnegie (1999) “siempre he pensado que de una persona amable se puede hacer un buen camarero, pero es imposible enseñar a un buen camarero a ser una persona amable”

La efectividad y el buen funcionamiento de cualquier empresa de servicio dependerán plenamente de la evaluación realizada sobre los recursos más importantes con que cuenta una empresa: los recursos humanos, comprendiendo la gran importancia que confiere las relaciones interpersonales para lograr el éxito en cualquier empresa. “En el nuevo paradigma, el éxito y la supervivencia misma de las organizaciones pasa por establecer redes de relaciones y verdaderos grupos de cooperación que generen valor añadido” (Jiménez Anabitarte, 2012).

Todos estos argumentos constituyen una evidente verdad, no es necesario estudiar un doctorado en ciencia en la Universidad de Hartford para descubrirlo, sin embargo muchos conocen de empresarios que construyen costosos locales, que gastan centenares de dólares en publicidad y luego emplean, a un personal sin el sentido común necesario para relacionarse con los clientes, pero que además les estorban, los maltratan y los echan inconscientemente fuera del local.

Durante las relaciones interpersonales que se establecen en esos breves instantes llamados momentos de la verdad, el cliente se va formando una imagen que puede ser favorable o desagradable de la calidad del servicio que está recibiendo, aún sin proponérselo, por eso es muy importante cuidar de cada uno de los detalles durante el servicio desde el primer instante.

Con razón dice un famoso aforismo: "Jamás existe una segunda oportunidad de producir una buena primera impresión" (Raquel L., Nodal J. y Sosa J., 2010 página 21). Las cualidades positivas, comienzan a percibirse desde el mismo momento que el cliente abre la puerta del establecimiento y el personal se presenta para recibir a los clientes como se merece.

La calidad del servicio en el sector turístico se define como la manera que tienen los clientes de percibir el servicio que están recibiendo, por eso es importante para diseñar los procedimientos de calidad de las empresas, definir la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes, porque de lo contrario en los programas de calidad de las empresas pueden llevarse a cabo acciones erróneas.

Esta es la razón por la cual, se les debe considerar a los clientes como las personas hacia donde se deben enfocar todas las estrategias que respondan a superar las expectativas, ya que lo que cuenta es la calidad tal como la perciben los clientes. "Las empresas con directivos y colaboradores que realicen un esfuerzo para que sus relaciones interpersonales sean adecuadas tendrán más posibilidades de alcanzar mejores resultados, ser más eficientes y reducir riesgos" (Jiménez Anabitarte, 2012).

Cuando se analiza la calidad de un producto o servicio es necesario separarla en dos dimensiones, una calidad técnica determinada por lo que el cliente recibe y puede evaluar de manera objetiva durante su interacción con la empresa; y la calidad funcional que radica en la forma en que el cliente recibe el servicio solicitado, que tiene mucho que ver con la manera en que las empresas sepan gestionar con mayor o menor éxito los momentos de la verdad en su interacción con los clientes.

Al haber varias interacciones entre el personal de la empresa y el cliente, la dimensión de la calidad técnica no determina totalmente la calidad que el cliente percibe del servicio que ha recibido, influyendo obviamente en él, la forma en que el producto final del proceso, les ha sido transferido. La dimensión funcional de la calidad no se puede evaluar de forma objetiva como ocurre con la dimensión técnica, ella se percibe de forma subjetiva por la gran influencia que tienen las aptitudes personales de los proveedores en el desenvolvimiento del servicio.

Podría una empresa dejar de contar con la última tecnología de punta que exista en el mercado, aún más podría en su centro de elaboración de los alimentos regresar en alguna medida a los medios rudimentarios que existieron en la era primitiva y aun triunfar. En lo que no se pueden dar el lujo es en contar con recursos humanos incapaces de relacionarse con sus clientes, porque "hoy en día hacer empresa significa necesariamente cultivar relaciones humanas" (Jiménez Anabitarte, 2012).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En múltiples ocasiones el personal de servicio no presta la atención requerida al trabajo que se le encomienda, pudiendo decirse sin temor a equivocarse, que la responsabilidad que asume durante el trato directo con el cliente, representa uno de los factores claves para lograr el éxito en el servicio.

Como consecuencia de la insuficiente atención hacia una filosofía de servicio enfocada hacia el cliente, muchos establecimientos en el sector de los servicios han atravesado momentos de incertidumbre y hasta difi-

ciles, siendo necesario que las empresas centren sus acciones hacia una adecuada selección y preparación de los recursos humanos.

La manera de gestionar las relaciones interpersonales tiene mucho que ver con las competencias emocionales y, por tanto se puede mejorar durante el desempeño laboral. Estas no se suscriben sólo en hacer amigos, se trata de convertir las relaciones humanas en un activo estratégico para lograr el éxito de las personas y empresas.

“Para que las relaciones humanas den lugar a empresas excelentes deben ser adecuadas, correctas, cordiales, corteses, inteligentes y fluidas. No es necesario, por el contrario, que sean cariñosas o divertidas; en cambio, resulta imprescindible que estén basadas en el respeto, el diálogo y la confianza”. (Jiménez Anabitarde, 2012).

## METODOLOGÍA

La investigación cualitativa constituye una de las metodologías utilizadas para analizar las diferentes formas de entender y conocer el comportamiento de los seres humanos. “Las técnicas cualitativas son muy útiles cuando un tema es demasiado complejo como para ser respondido por una simple hipótesis afirmativa o negativa” (Shuttleworth, 2015).

Han sido la precursora de la investigación cuantitativa al proporcionar los elementos o datos necesarios para ser verificable. Se consideran una de las técnicas más antiguas de investigación, al considerarse que desde la antigua Grecia los filósofos de la época observaban los diferentes acontecimientos para encontrar la respuesta adecuada.

Aunque no se sigue una estructura estandarizada, la flexibilidad de la investigación cualitativa ha permitido a través de los estudios de caso y las entrevistas como métodos, planificar y diseñar la manera de abordar el tema de estudio, segundo que la información suministrada por los clientes este enfocada a la realidad de las empresas de una forma concisa y precisa.

En este tipo de investigación a diferencia de los métodos cuantitativos no dependen del tamaño de la muestra pues a través del estudio de caso en pequeños grupos de clientes ha podido determinar cuáles son los criterios u opiniones que estos tienen sobre el trato que reciben de las personas que los atienden. “Este método de estudio es especialmente útil para intentar poner a prueba los modelos teóricos aplicándolos en situaciones del mundo real” (Shuttleworth, 2015).

Este estudio durante la investigación ha permitido analizar las situaciones específicas del comportamiento de los clientes que acuden a las empresas de servicios. La investigación realizada ha sido exhaustiva, recopilando la información sobre los clientes de una manera meticulosa y sistemática, “un estudio de caso podría presentar resultados nuevos e inesperados durante su curso y podría llevar a que la investigación tome un rumbo diferente” (Shuttleworth, 2015).

La entrevista programada a clientes ha recopilado información sobre el comportamiento de estos durante su estancia en las instalaciones turísticas. “El ámbito de aplicación más amplio abarcado por estos diseños asegura que siempre se generará alguna información útil, mientras que una hipótesis no probada en un experimento cuantitativo puede significar una gran cantidad de tiempo desperdiciado” (Shuttleworth, 2015).

El fundamento de esta investigación permitió identificar en pequeños grupos de clientes el comportamiento de las relaciones interpersonales en un caso individual o población en particular, con la finalidad de establecer la manera de gestionar las relaciones interpersonales con los clientes para lograr el éxito de las empresas de servicios

## DESARROLLO

Con vistas a garantizar la mayor efectividad durante su desempeño laboral, el personal de servicio en el sector de la restauración debe centrar sus acciones en la manera de gestionar las relaciones interpersonales que se establecen con los clientes con la finalidad de poder lograr un servicio de excelencia, enfocado a mejorar la atención personalizada.

La premisa fundamental de toda filosofía de trabajo para alcanzar el éxito deseado en cualquier empresa de servicios, lo constituye la formación técnica de los profesionales y muy especialmente la dimensión funcional del servicio que incide en los principios éticos-morales, he ahí la razón por la cual ha de establecer la mejor manera de aportar los conocimientos necesarios para su desempeño laboral.

El personal de servicio debido a la actividad que cada día realizan, se enfrenta a un conjunto de dilemas éticos-morales en su vida profesional, que repercute en la importancia de prepararlo mediante un sistema de valores que regule su comportamiento a través de las relaciones interpersonales y de la comunicación durante su desempeño laboral.

Durante el proceso docente-educativo en la formación profesional del personal de los servicios, se requiere tener en cuenta fomentar una educación más personalizada en la interrelación con los clientes, que propicie incentivar los valores éticos-morales de todos los trabajadores en función de las relaciones interpersonales.

Según Jiménez en su libro *El factor humano* expresa, "por ello, las organizaciones, los directivos y todas aquellas personas que realizan algún tipo de actividad profesional, ya sea por cuenta propia o ajena, deben dar a las relaciones humanas, la relevancia que estas tienen y realizar un esfuerzo metodológico y estructurado por desarrollarlas y mantenerlas" (Jiménez Anabitarte, 2012).

Gestionar satisfactoriamente las interacciones proveedor-clientes, fundamentada desde una filosofía donde prevalezcan las relaciones interpersonales debe constituir el objetivo primordial de cualquier empresa para alcanzar el éxito. "Cuando las relaciones interpersonales se utilizan cooperativamente y con generosidad, bajo enfoques de ganar-ganar, los conocimientos corporativos crecen exponencialmente y se generan ventajas competitivas que caracterizan a las empresas excelentes" (Jiménez Anabitarte, 2012).

Esto constituye el eje central de esta investigación, el de sensibilizar a todos los miembros de la organización

de fomentar relaciones interpersonales afectivas capaces de fabricar apóstoles, pues de lo contrario creamos terroristas. "A veces hacemos precisamente eso, reincidiendo en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias" (Wiemann, 2011).

La lealtad o fidelidad de los clientes se logra mediante un proceso de gestión que involucran las necesidades e inquietudes de los clientes y el comprometimiento del personal de servicio. La investigación sobre las expectativas de los clientes facilita la información necesaria para establecer procedimientos capaces de superarlas, que se complementa con el compromiso de los trabajadores para lograr una alta satisfacción del servicio.

Cuando se habla de fidelizar clientes se debe entender a la manera en que se gestionen las relaciones interpersonales, con la finalidad de lograr una relación a largo plazo que comprometa de una manera consciente su participación con la empresa. "En este sentido, fidelizar a los clientes supone establecer vínculos sólidos con ellos, con el propósito de obtener una alta participación en sus compras". (Barboza, 2014)

Según el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner y sus accesorios Xerox Corporation "la fidelidad de los clientes absolutamente satisfechos es seis veces superior a la de los solamente satisfechos" (Luvecce Peralta, 2014). Esto implica que los clientes realicen las compras o servicios, con aquella empresa con la cual se han identificado, asegurando a este grupo de cliente por un tiempo indefinido

Los clientes siempre están valorando constantemente las diferentes opciones que les ofrece la competencia, pero cuando se logra fidelizar a los clientes estos mantienen una relación estable con la empresa sin valorar las ofertas que provienen de la competencia.

Cuando la competencia sea capaz de proporcionar a los clientes fieles la posibilidad de evaluar otras ofertas de servicios como alternativas, este podría experimentar nuevas experiencias, siempre que se haya dejado de gestionar adecuadamente las expectativas siempre

crecientes de los clientes. Lo difícil no sería lograr la fidelidad de los clientes, lo difícil sería establecer las normas y procedimientos para mantenerlos.

Es prudente estar siempre al tanto de las ofertas que la competencia hace a los clientes para proporcionarles servicios adicionales, pero también es importante conocer los criterios que los clientes utilizan para formar sus expectativas con la finalidad de poder superarlas. Esta es la forma de lograr que los clientes perciban que los productos o servicio que una empresa ofrece se diferencian del resto de los competidores.

Los clientes fieles permiten a las empresas incrementar las ventas, al ofertar productos nuevos con costos de publicidad inferiores que los utilizados para captar a los clientes nuevos. "Mantener fieles a los clientes y lograr la repetición es sus compras, aumenta la cifra de ventas y reduce los costos de promoción. Es más costoso captar a un nuevo cliente que venderle un nuevo producto a un cliente fiel". (Barboza, 2014). Lograr diferenciar las ofertas de servicios propicia una menor sensibilidad de los clientes a fijarse en los precios.

Cuando se superan las expectativas de los clientes estos están dispuestos a pagar cualquier precio por los productos y servicios que están recibiendo. Para lograrlo es necesario intensificar hasta el más mínimo de los detalles durante la realización del servicio, poniendo en práctica una filosofía que constituye la piedra angular del éxito de cualquier empresa para lograr la excelencia en el servicio: las relaciones interpersonales que se establecen entre el proveedor del servicio y el cliente.

Refiriéndose a cuando iba de pesca los veranos al estado de Maine, Dale Carnegie expresó "me gusta de sobremanera las fresas con cremas; pero por alguna razón misteriosa los peces prefieren las lombrices. Por eso, no cebo el anzuelo con fresas y cremas, en cambio, balanceo una lombriz frente al pez y este muerde el anzuelo" (1999, pág. 20). Porque no proceder de la misma manera cuando se quiere fidelizar clientes, ensartando el anzuelo con los gustos y preferencias de ellos, en vez de pensar en los de la empresa.

Relacionarse con los clientes, como todo en la vida es una aptitud que se puede aprender y lo primero que se debe hacer para lograrlo es situarse en el lugar de la persona con la cual se está relacionando, para poder apreciar, pensar y analizar los problemas desde su punto de vista. Con esto no sólo se comprenden mejor cuales son las necesidades e inquietudes de los clientes, sino también la manera de percibir la calidad del servicio que está recibiendo, para poder mejorarlo, a esta cualidad de los seres humano se le denomina empatía.

Las personas que aman su profesión deberían establecer como normativa una serie de parámetros a cumplir durante las relaciones interpersonales que se establecen al realizar el servicio, y en particular siendo empático en la comunicación proveedor-cliente para lograr un adecuado desempeño profesional, aptitud que todo el personal de servicio se debe proponer alcanzar.

La empatía se puede describir como la habilidad o capacidad de entendimiento que tienen determinadas personas para gestionar de una forma afectiva y cordial las experiencias que manifiestan los que se relacionan con él, para comprender mejor cuáles son los sentimientos, sensaciones y percepción con la finalidad de lograr una mejor identificación de la manera que tienen de comportarse o de la forma de tomar sus decisiones.

Uno de los mejores consejos en cuanto al arte de las relaciones humanas ha sido dado por el estadounidense Henry Ford citado por Carnegie (1999, pág. 65) "Si hay un secreto del buen éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista". Es tan sencillo y evidente, que cualquiera lo debería implementar en todo momento; sin embargo la gran mayoría, lo ignora constantemente.

Aquellos que sean capaces de entender el funcionamiento de la mente ajena, se encontraran en una posición ventajosa con respecto al resto, como dijera Owen Do Young citado por Carnegie (1999, pag. 72) "El hombre que se puede poner en el lugar de los demás, que puede comprender el funcionamiento de la mente ajena, no tiene por qué preocuparse por el futuro."

De aquí se puede deducir una de las más grande regla de oro que se puede considera en el sector de los servicios para lograr el éxito, que en lo personal considero la clave de toda relación humana, no hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran a ti; el personal de servicio que realmente interiorice esta regla no tendrá dificultad al desempeñarse profesionalmente.

Lamentablemente en la actualidad el 90% de las personas, lo ignoran el 90% de las veces, siendo necesario rescatar nuevamente estas reglas tan importantes para el sector de los servicios:

- Mantenga un tono afable y elocuente durante la conversación con los clientes.
- Valore honradamente el punto de vista ajeno, dando muestra de sinceridad.
- Evite las discusiones y favorezca el diálogo con la persona que se relaciona.
- Demuestre en todo momento un profundo respeto por su interlocutor
- Admita el error siempre que se equivoque, equivocarse es de sabio.
- Anime a la persona con la cual se relaciona a que exprese sus criterios o puntos de vista.
- Permita a las personas con quien se relacionan, pensar que la idea fue suya.
- Este presto a manifestar un profundo elogio a las personas con quien se relacione.
- Hable siempre en plural utilizando el término "nosotros"
- . De muestra de agradecimiento a las personas con las que se relacione.
- Sea optimistas mientras se interrelacionas.
- Nunca critique a los clientes, mantenga una actitud positiva.
- Muestre interés por los problemas e inquietudes de las personas.
- Escuche atentamente a su interlocutor,
- Este siempre presto a actuar con prontitud y entusiasmo ante los reclamos.

Motivado por esta filosofía de servicio enfocada hacia las relaciones interpersonales, se pretende, implementar una filosofía del detalle enfocada hacia los

clientes capaz de cambiar las actitudes rutinarias que diariamente se acostumbran a hacer por actitudes significativas capaces de crear en el cliente experiencias de servicios que sean legendarias, genuinas, increíbles nunca antes experimentada por ellos.

Para el psicólogo Omar Pacheco las relaciones interpersonales "es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie" (Pacheco, 2015), y para Daniel Materán "es la comunicación entre los seres humanos en busca de comprensión y entendimiento" (Materán, 2015).

Las relaciones interpersonales son los vínculos que se establecen entre dos o más personas sustentada sobre los principios de los valores ético-morales donde la comunicación verbal y extra verbal juega un papel fundamental. Estas influyen en el desarrollo integral de la persona al favorecer su adaptación al medio social donde se relaciona.

La habilidad para relacionarse con los clientes es una conducta social que requiere el personal de servicio para desempeñarse profesionalmente durante las diferentes actividades que realizan de cara a los clientes, "se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas" (Monjas Casares, 2011), la carencia de esta habilidad en el personal de los servicios provoca una antipatía que se refleja inmediatamente en la percepción de los clientes.

Las relaciones interpersonales es una forma de conducta compleja, que refleja el comportamiento de las personas de manera variable según las diferentes situaciones o escenarios. Gestionar estos vínculos de una manera afectiva permite obtener un alto grado de gratificación en el medio social en que se desenvuelva, por el contrario, las personas que no tienen el don de saber relacionarse, manifiestan serias dificultades en su desenvolvimiento social que conllevan a establecer una situación de apatía que afecta finalmente su relación con los clientes.

Se ha determinado que las personas que presentan dificultad para relacionarse socialmente es debido a que no han tenido la oportunidad de aprender normas de conducta sociales, basadas en la psicología del comportamiento humano o que, por la complejidad que representa exteriorizar las relaciones interpersonales no poseen la habilidad para saber discernir cual sería la conducta apropiada a asumir durante su vida social.

La habilidad de relacionarse con las personas es una conducta que se aprende siempre que estén creadas las condiciones para su aprendizaje, la observación, el modelaje de competencias sociales o reestructuración cognitiva, resultan vías efectivas para incorporar de forma progresiva todas aquellas que son necesarias para el trato con los clientes. Obviamente, la capacitación y entrenamiento sobre las normas de conducta a adoptar de cara a los clientes favorece el aprendizaje de dichas habilidades.

Las relaciones interpersonales “implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes” (Wiemann, 2011), que permiten conocer y comprender mejor las emociones y necesidades de las personas, estableciendo vínculos de trabajo satisfactorios siempre que se gestione de una manera afectiva.

Según las investigaciones sobre los sistemas de evaluación de la calidad se ha comprobado que los clientes otorgan una mayor importancia a las funciones afectivas que se establecen durante la relación proveedor-cliente, que a cualquier otro atributo que incide durante el servicio, como pudiera ser el conocimiento técnico del personal, equipamiento utilizados o confort de las instalaciones.

Esto no quiere decir que los clientes no presten atención a estos atributos implícitos durante el servicio, claro está que la dimensión técnica incide en la percepción general que el cliente se crea de la calidad percibida sobre los productos y servicios de una empresa. Lo que sucede es, que los clientes atribuyen una mayor importancia a la manera en que se gestionen las relaciones interpersonales con los empleados de la empresa.

Razones más que convincentes para que el personal de servicio manifieste en todo momento una tendencia creciente en cuanto a manifestar interés por los clientes, expresar una impresión amable, exteriorizar un trato bondadoso, demostrar respeto al decoro y preocuparse por las necesidades e inquietudes de las personas que le rodean, con la finalidad de inspirar confianza, seguridad, comprensión, paciencia y lealtad por sus clientes.

Esa imagen del servicio que esperan recibir está condicionada por un conjunto de factores externos como la comunicación boca a boca, la imagen corporativa, la publicidad, además de las necesidades que ellos tengan por asistir al lugar, de acuerdo a esto los clientes esperan recibir un determinado servicio, al crearse determinadas expectativas de cómo debería ser el servicio; a esto que el cliente espera del servicio se le llama calidad esperada.

Una vez llegado al lugar, los clientes van a percibir si el servicio ofrecido fue capaz de satisfacer las expectativas creadas por ellos; de esta manera la calidad del servicio que el cliente experimenta en el establecimiento va a estar establecida por la interrelación que existe entre la calidad esperada y la calidad percibida.

La calidad del servicio va a ser excelente cuando las personas que laboran en una empresa sean capaces de superar las expectativas creadas por los clientes durante su interacción. Para lograr este éxito, las empresas de servicios deben preocuparse porque la “discrepancia que exista entre la calidad esperada y la calidad percibida”, (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1980, SERVQUAL), supere las expectativas de los clientes con la finalidad de fidelizarlos.

De aquí se puede deducir que para lograr niveles de excelencia en la realización del servicio con los clientes no sólo inciden la manera que se gestionen la dimensión técnica y funcional de la calidad, sino que además, la percepción que obtienen los clientes, en función de la diferencia que existe entre la calidad esperada y la calidad percibida.



## CONCLUSIONES

Constituye un imperativo para el sector de los servicios, comprender la importancia que representa gestionar afectivamente las relaciones interpersonales para lograr matices bien definidos que marquen la diferencia entre la competencia y la excelencia.

Ser empático con los clientes, mantener una filosofía del detalle, tener la habilidad para satisfacer el ego de las personas, la moda, apreciarlos, ser atentos y delicados, para dar la sensación de estar en el lugar indicado al hacerlos sentir importantes, son estos los beneficios psicológicos que no todos los empleados son capaces de satisfacer con su desempeño laboral, ahí radica la gran diferencia para poder lograr el éxito y distinguirse entre sus competidores.

Gestionar satisfactoriamente las interacciones proveedor-clientes, fundamentada desde una filosofía donde prevalezcan las relaciones interpersonales debe constituir el objetivo primordial de cualquier empresa, siendo importante observar determinadas reglas o manera de comunicarse entre sí durante el trabajo por constituir normas de conductas muy útiles durante el desempeño laboral de los profesionales.

Finalmente se puede deducir que la manera en que se gestione las relaciones interpersonales con los clientes durante la realización del servicio, depende el éxito de cualquier empresa. Dicho de otra manera se puede afirmar que el recurso más importante o valioso con que cuenta cualquier empresa para competir en el mercado y sobresalir entre sus competidores son los recursos humanos. Capacitarlos, motivarlos y comprometerlos con la institución, debe constituir una obligación imperiosa para las empresas que quieran alcanzar la excelencia.

## REFERENCIAS

Barboza, J. P. (2014). Obtenido de Fidelización, el buen cliente siempre tiene la razón : <http://www.altag.net/fidelizacion-el-buen-cliente-siempre-tiene-la-razon>.

Carnegie, Dale. (1999). Como ganar amigos e influir en las personas. Romanyà Valls SA. Barcelona, España.

Grönroos, C. y Kotler, P. (1994). Marketing y gestión de servicios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Goffman, E. (1959). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aire: Amorrortu Editores.

Jiménez Anabitarte, B. (2012). El factor humano: Cómo triunfar y ser feliz en el trabajo. Madrid, España: Editorial Almuzara, S.L. Obtenido de <http://www.sintetia.com/las-relaciones-humanas-activo-estrategico-para-la-empresa-del-siglo-XXI>

Luvecce Peralta, L. (2014). Enfoque al cliente. Editorial Calameo.

Materán, D. (2015). psicopedagogia.com. Obtenido de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones-interpersonales>

Monjas Casares, M. I. (2011). Como promover la convivencia: Programa de asertividad y habilidad es sociales. Madrid, España: CEPE S.L.

Pacheco, O. (2015). Obtenido de psicopedagogia.com: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones-interpersonales>.

Resenterra, A. U. (2014). pymerang.com. Obtenido de <http://pymerang.com/marketing-y-redes/marketing/tecnicas-de-marketing/318-excelencia-en-el-servicio-al-cliente>

Shuttleworth, M. (2015). Obtenido de explorable.com: <https://explorable.com/es/disenio-de-la-investigacion-cualitativa>.

Tschohl, J. (2008). Servicio al Cliente: el Arma Secreta. Service Quality Institute.

Tschohl, J. (20 de julio de 2013). El diario de hoy . Cultura de servicio al cliente incrementan ganancias en 25%, pág. 44.

Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Editorial UOC, 2011.