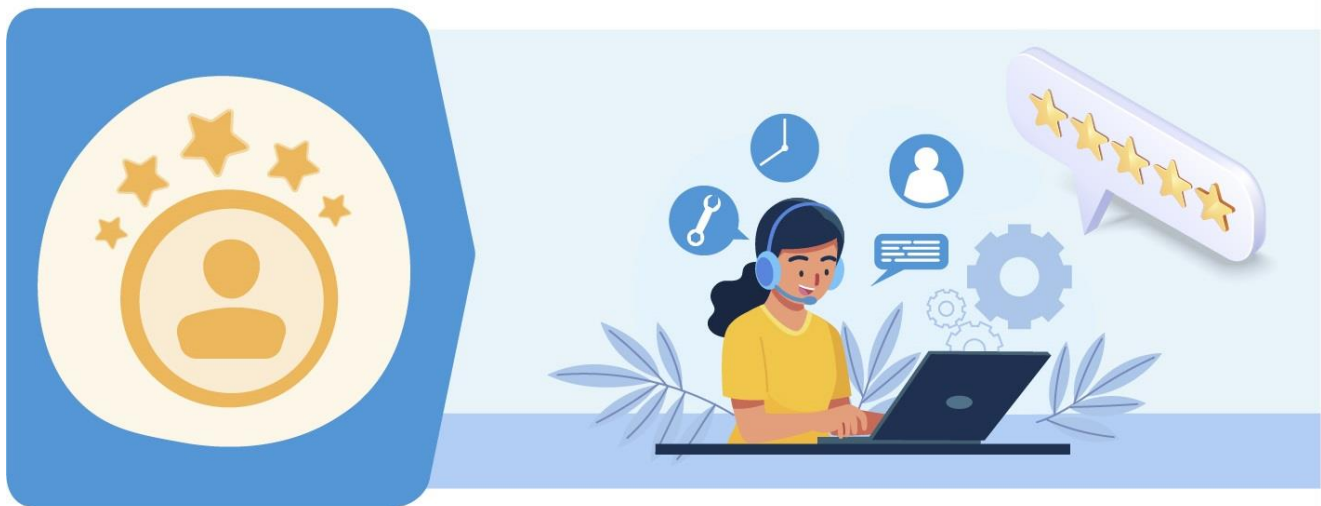


# Manual de Apoyo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA  
LA GESTIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA



**Duración: 100 horas**  
**Código Sence: 12-38-0298-27**  
**Modalidad e-learning Asincrónica**



## ***Estimado Participante***

*Les Halles, Instituto de Capacitación, le da la Bienvenida a esta actividad de capacitación que se imparte en modalidad e-learning asincrónica.*

*Para iniciar el estudio, usted recibirá una clave de acceso a nuestra plataforma y así estudiar los contenidos. Como una forma de facilitar el estudio online, le hacemos entrega de este material digital para que usted pueda repasar los contenidos y mantener un respaldo de la capacitación realizada, de esta manera, hacemos tangible lo intangible.*

*Nuestra empresa, certificada bajo la Norma Chilena NCH 2728, cuenta con experiencia desde 1985 al servicio de la capacitación.*

*Deseamos que la realización de este programa le brinde las herramientas necesarias para apoyar su desarrollo profesional.*

*Reciba nuestros mejores deseos de Éxito.*

*Santiago de Chile*



### **Objetivo General:**

Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de aplicar técnicas de calidad de servicio para la excelencia en la gestión de clientes, conforme a las políticas y estrategias comerciales definidas por la empresa.

### **Objetivos Específicos**

1/ Identificar los conceptos claves para brindar una atención de excelencia a los clientes, de acuerdo con las políticas de satisfacción de clientes definidas por la empresa.

2/ Reconocer las habilidades personales que facilitan la entrega de una atención de calidad, según el canal de atención en que se enmarque el contacto con el cliente.

3/ Diferenciar las distintas etapas del proceso de atención a clientes conforme a las estrategias comerciales y de marketing orientadas a la satisfacción y fidelización de los clientes.

4/ Emplear técnicas psicológicas que permitan atender situaciones difíciles con clientes y darles respuestas satisfactorias de acuerdo con los protocolos de resolución de conflictos establecidos por la organización.

5/ Aplicar los principios de la calidad personal en el desempeño de las funciones laborales, en conformidad a los estándares de calidad que la empresa ha establecido para sus productos y servicios.

6/ Aplicar los principios de la calidad como elemento diferenciador de la organización en conformidad con la estrategia para enfrentar el entorno competitivo actual.

## Contenidos

### Unidad temática 1.: Conceptos claves para la excelencia en la atención de clientes

- 1.1 El entorno competitivo
- 1.2. Necesidades y Expectativas de los clientes
- 1.3. La frustración. Mecanismos para enfrentarla
- 1.4 Orientación hacia la satisfacción del cliente
- 1.5. El arte de agradar a los clientes

### Unidad temática 2. Habilidades personales para dar un servicio de calidad

- 2.1. Actitud de Servicio y Actitud Profesional
- 2.2 Comportamiento asertivo y Capacidad Empática Escucha Activa
- 2.3 Buen comunicador: Axiomas de la comunicación, manejo de comunicación verbal y no verbal
- 2.4 Agudeza Sensorial
- 2.5 Canales de atención: Presencial, Telefónica, Correo electrónico y Redes Sociales
- 2.6 La Creatividad al Servicio de la relación con el Cliente.

### Unidad temática 3. Proceso de atención a clientes

- 3.1. Primera Etapa: La Recepción del cliente.
- 3.2. Segunda Etapa: Detección de necesidades del cliente
- 3.3. Tercera Etapa: Satisfacción de las necesidades
- 3.4. Cuarta Etapa: El Servicio adicional
- 3.5. Quinta Etapa: La Despedida del cliente

#### Unidad temática 4. Técnicas psicológicas de atención en situaciones especiales

- 4.1 El Banco de Niebla: Tres formas para enfrentar la crítica
- 4.2 Aserción negativa e Interrogación Negativa.
- 4.3 Petición asertiva de Resolución de conflictos
- 4.4 La técnica DESC: Describir, Expresar, Solicitar cambio específico. Consecuencias
- 4.5 Tipos de clientes y cómo tratarlos
- 4.6 Negociación orientada a la resolución de conflictos

#### Unidad temática 5. Principios de la calidad personal

- 5.1 Calidad personal: Diagnóstico y Video
- 5.2 Tipos de calidad según el producto
- 5.3 Factores que inciden en el criterio de calidad interna del individuo
- 5.4 Tipos de calidad según el trabajo
- 5.5 La concepción administrativa que involucra a todos en la calidad
- 5.6 Aspectos significativos que caracteriza una conducta de calidad
- 5.7 Una pauta de conductas que favorecen la calidad personal

#### Unidad temática 6. Una organización de calidad y su impacto en el servicio

- 6.1. Factores que determinan nuestro nivel de calidad: Factores endógenos, Factores exógenos
- 6.2. El mundo organizacional
- 6.3. El comportamiento organizacional
- 6.4. Condiciones de la empresa para trabajar con calidad.
- 6.5. Condiciones del individuo para trabajar con calidad en su empresa y proyectarlo en el servicio

## UNIDAD TEMÁTICA 1. CONCEPTOS CLAVES PARA LA EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN A CLIENTES

### 1.1. EL ENTORNO COMPETITIVO

---

#### INTRODUCCIÓN

Al hablar de entorno competitivo, nos referimos a ampliar la visión hacia lo que está pasando fuera de la Empresa, es decir, a ser capaces de identificar los **«cambios del mercado»** no como amenazas, sino para entenderlos como oportunidades que podemos aprovechar para obtener una ventaja competitiva. A raíz de la Globalización, Internet y la proliferación de tecnologías que favorecen la inmediatez de la comunicación, las empresas de todas partes del mundo están buscando **maneras diferentes de tener éxito**. Para lograrlo, necesariamente deben transformarse. La economía mundial ha entrado en **«una era de competencia total»**, según Michael Porter, Profesor de Harvard Business School, y nada ni nadie estará exento de ella, específicamente en Latinoamérica y en Chile, en donde ya se están visualizando los siguientes cambios:

- ➔ Las barreras de entrada están bajando, (entiéndase por barreras de entrada las dificultades que presenta el sector al ingreso de nuevos competidores).
- ➔ Cada día surgen nuevos competidores.
- ➔ La rivalidad es hoy más intensa.
- ➔ Los clientes están más exigentes, mejor informados, con más posibilidades de elegir, pelagra su lealtad hacia la empresa.
- ➔ El progreso tecnológico es acelerado.
- ➔ Las fuentes tradicionales de ventaja competitiva, tales como costos, precios, marca y calidad, son menos valiosas.
- ➔ El rol protector del gobierno se está modificando hacia un rol promotor del libre comercio.

Todos estos cambios tendrán **consecuencias fundamentales** en el futuro de la Empresa.  
Nuestra tarea es estar preparados para enfrentarlos como un gran desafío.

## El entorno competitivo

### ¿Cómo enfrentar estos tiempos turbulentos para sobrevivir con éxito?



La respuesta no es fácil de formular, pues antes de responderla, es necesario identificar las presiones turbulentas a las que estaremos sometidos en los próximos tiempos. Estas son las siguientes:

#### Presiones competitivas

- ➔ Presiones de Costo.
- ➔ Presiones de Tiempo.
- ➔ Presión por alcanzar una cobertura geográfica mayor al disminuir las fronteras.
- ➔ Presión hacia un mercado más segmentado.
- ➔ Presión por adquirir más conocimientos y especialización.

Una vez identificadas estas presiones se nos hace más fácil comprender el entorno competitivo en el que estamos insertos. Así, podremos enfrentar cualquier dificultad con mayor claridad y seguridad.



## Cambiando Paradigmas

Esto significa dejar los viejos hábitos o creencias atrás, para observar la realidad desde otro punto de vista.

Este cambio radical en la manera de entregar un servicio conlleva a darle una gran importancia a lo que Michael Porter llama los 6 nuevos Imperativos.

- Desarrollar una mentalidad competitiva, es decir, cambiar de actitud, esto implica dar la bienvenida a la competencia con «apertura».
- Reformar la estructura industrial, las Empresas no prosperan, mejoran o se reforman.
- Mejorar la efectividad operacional ¿Qué herramientas estamos usando en cada área de la Empresa, tales como, Marketing, Distribución, Producción u otras?
- Elegir una posición competitiva distinta, es decir, cambiar de estrategia, hacer las cosas de diferente manera o forma.
- Reorientar la diversificación, es decir, crear una posición diferente de distinguirnos frente a la competencia.
- Competir a nivel regional y global: es decir, ampliarse, extenderse en relación con la cobertura geográfica.

*«La eficiencia en la Atención de Clientes solo será posible como efecto del cambio en las conductas individuales de las personas».*

Por lo tanto, la diferenciación radica fundamentalmente en reflejar una mentalidad competitiva y abierta hacia el cliente asumiendo **una renovada actitud personal de servicio y calidad en la atención de clientes**, tanto internos como externos.



En consecuencia, el cambio de Paradigmas lo invita a replantearse y a revisar sus antiguas creencias, para modificarlas por otras nuevas más eficientes y exitosas.

<b>AYER</b>	<b>HOY</b>
Ayer, el cliente era una molestia.	<i>Hoy, el cliente es un gusto atenderlo.</i>
Ayer, el cliente decía: «Ojalá, usted recuerde, que aún soy cliente».	<i>Hoy, él dice: «Si usted me recuerda, yo lo recuerdo a usted».</i>
Ayer, atender bien al cliente bastaba.	<i>Hoy, Ud. debe demostrarle su aprecio, hacerlo sentir importante.</i>
Ayer, no importaba perder un cliente.	<i>Hoy, hacemos lo imposible por retenerlo.</i>
Ayer, solo se detectaban necesidades del cliente.	<i>Hoy, más que eso, se deben satisfacer sus reales necesidades y sorprenderlo.</i>



Su empresa estará mejor preparada para enfrentar los cambios si logra:

- ➔ Identificar las presiones competitivas.
- ➔ Aceptar los cambios con mentalidad positiva.
- ➔ Obtener un cambio de actitud a nivel de toda la organización.
- ➔ Que el elemento diferenciador de su empresa esté orientado y centrado en la Atención al Cliente.
- ➔ Que hoy el concepto de cliente tenga más valor, de acuerdo al servicio que este reciba.
- ➔ Convencerse de que el cliente de ayer es diferente al cliente de hoy.
- ➔ Tener la capacidad de atraer al cliente, de lo contrario la competencia se lo lleva.

## ¿Cuáles son las motivaciones de nuestros clientes?

Cuando hablamos de motivación, nos referimos a la **comprensión y explicación del “por qué” y “cómo” la conducta humana toma una orientación específica**. No es posible comprender las relaciones entre las personas sin un conocimiento mínimo de aquello que las motiva en su comportamiento.

El tema es importante no solo para el saber científico, sino también para el quehacer laboral. Un vistazo a cualquier empresa revela de inmediato que algunos trabajan más que otros. Se ha preguntado usted: ¿cómo es que algunos de sus compañeros de trabajo aparecen tan motivados, en tanto otros parecen carecer absolutamente de motivación?

Así como sus compañeros de trabajo —es decir, sus clientes internos— y usted mismo se siente más o menos motivado en determinadas circunstancias, también ocurre lo mismo con sus clientes externos.

**Una definición amplia sostiene que:**

**Dos aspectos claves en la comprensión de los procesos motivacionales son:**

*La motivación se refiere a aquellas condiciones o estados internos que dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinados objetivos.*



**a) El aspecto energético o de vigor conductual**, es decir, la fuerza con que está motivada esta conducta.

**b) El aspecto direccional de la conducta**, es decir, el propósito que la motiva.

**Es decir, la motivación es:**



Por otra parte:

El motivo es un impulso, fuerza o estado de tensión del organismo que le hace actuar.

¿Ha escuchado a algunos de sus clientes hacer directamente este tipo de peticiones?

*"Atiéndame bien", "Escúcheme con paciencia", "Adúleme, necesito sentirme importante".*

Seguramente que no. Sin embargo, si somos cuidadosos en detectar las motivaciones ocultas, escucharemos claramente estos gritos silenciosos.



Si un cajero en su sección, al proceder al arqueo de su caja muestra energía y entusiasmo (aspecto energético) para asegurarse de la precisión de su trabajo (aspecto direccional), decimos que su conducta está motivada.



Es importante diferenciar la motivación de un incentivo.

El incentivo es el objeto situado en un meta, utilizado para influir o dirigir la conducta motivada.

### **Atención**

Ahora que estás aquí, te comentamos que, al llegar al final de cada contenido, te presentaremos unos Ejercicios de Autoevaluación, con el fin de reforzar lo aprendido.

Para acceder a ellos, debes presionar el botón de navegación que está en la parte inferior derecha. Te dejamos la siguiente imagen a modo de referencia.

## 1.2. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

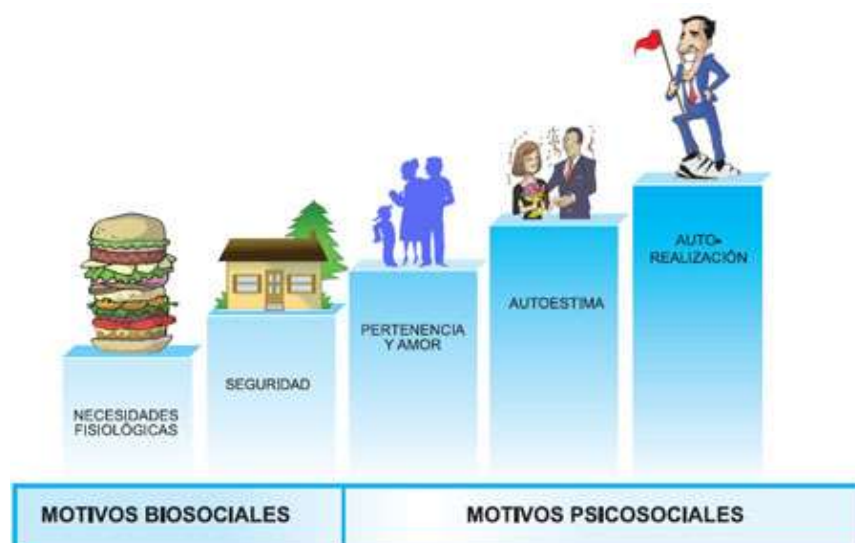
---

### La teoría de Abraham Maslow



Una Teoría sobre la motivación es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, que incluye los motivos biosociales innatos en el hombre (biológicos), los modificados por los cambios que el ambiente puede realizar y los psicosociales que son aprendidos y modelados culturalmente.

Estas necesidades fueron ordenadas de mayor a menor; de forma tal que al satisfacer las primeras surgen las siguientes.



Esta Teoría supone que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales generan sus respectivas motivaciones.

- **Necesidades fisiológicas:** Necesidades básicas como hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
- **Necesidades de seguridad:** Dicen relación con la seguridad y la protección en contra del daño físico y emocional.
- **Necesidades de amor y pertenencia:** Abarcan afecto, aceptación, pertenencia y amistad.
- **Necesidades de estima:** Consideran factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y factores de estima como reconocimiento y atención.
- **Autorrealización:** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que el individuo puede ser, incluye crecimiento y realización del potencial del sujeto hasta los límites de lo posible para él.

Observe que los dos niveles inferiores corresponden a los motivos biosociales y los tres superiores a los motivos psicosociales.





Como hemos visto, las necesidades del hombre son muchas y muy diversas. Una atención óptima, por lo tanto, debe necesariamente satisfacer todas aquellas relacionadas al cliente en su rol como tal, así como también en los otros ámbitos de su vida (rol social).

- **La necesidad de ser entendido:** Aquellos que eligen los servicios que usted presta necesitan sentir que son entendidos. Esto significa que los mensajes que el cliente envía deberían interpretarse eficientemente. Los problemas del lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.

- **La necesidad de sentirse bienvenido:** Cualquiera que solicite un servicio de usted y que no se sienta bienvenido, no regresará. Las personas necesitan sentir que sus necesidades son importantes para Ud.

- **La necesidad de sentirse único:** La autoestima es una poderosa necesidad humana. Cualquiera cosa que haga para procurar que un cliente se sienta especial, es un paso hacia la mantención del cliente en el tiempo.

- **La necesidad de sentirse cómodo:** Los clientes necesitan comodidad, un lugar donde esperar ser atendidos, donde descansar y conversar en un lugar acogedor.



### Ejemplo

**Pía:** ¡Buenos días! ¡Qué gusto verlo nuevamente! ¿Cómo está su salud? (satisface necesidades de estima y seguridad).

**Ignacio:** Bien, bien, gracias.

**Pía:** ¡Y la niña! ¿Cómo está?

**Ignacio:** Bien...estudiando y haciendo deportes.

**Pía:** ¡Ah bien!, bueno, venía a ver si había algún problema o si necesita algún servicio que le podamos entregar.

**Ignacio:** Sí, justamente estaba pensando en la posibilidad de comprar un nuevo seguro, esta vez para la casa. (Se le indican los tipos de seguros, planes de pago, servicios extras y posibilidades futuras, llegando a un acuerdo de compra. Don Ignacio satisface necesidades de seguridad. Terminando el aspecto técnico de la relación comercial, sigue el diálogo).

**Pía:** ¿Cómo le ha ido en las carreras de autos?

**Ignacio:** Muy bien, avancé del 6º al 3er lugar en el ranking senior nacional.

**Pía:** Veo que se siente muy feliz con estos avances.

**Ignacio:** Por supuesto, siempre había querido dedicarme a correr y ahora lo puedo hacer. (Satisfacción de necesidades de autorrealización).

**Pía:** ¡Qué gusto me da! y es un orgullo para nuestra empresa tenerlo como cliente (satisfacción de necesidades de pertenencia). Bien, debo irme, tengo otro cliente que visitar y espero que me avise en caso de algún problema.

**Ignacio:** Gracias, por todo, ha sido muy gentil.

En este ejemplo se ilustra un punto de crucial importancia en cualquier servicio al cliente. Las necesidades de las personas exceden los motivos meramente comerciales. En consecuencia, se requiere la detección y atención de necesidades de tipo psicológico como las que hemos visto en la escala de Maslow. Todos los clientes, sin importar el servicio, tienen estas necesidades humanas de una forma u otra.

## Expectativas de los clientes



La mayoría de las veces, el cliente tiene una idea preconcebida sobre el nivel de Calidad del Servicio y del producto en cuestión. Con o sin razón, no aborda el servicio libre de prejuicios y, por supuesto, estos pueden ser **favorables o desfavorables**.

Las empresas, generalmente a través de los medios de comunicación, intentan **influnciar estas expectativas** para sorprender agradablemente a sus clientes en la prestación del servicio.

Sin embargo, algunas veces, el remedio es peor que la enfermedad.

Las tendencias más frecuentes son, por ejemplo: **prometer menos**, si lo que se comunica es una "promesa" inferior a la prestación, existen todas las posibilidades de equivocarse de clientela clave y servir a una clientela inadecuada, que es la que va a ser atraída por la promesa de un servicio reducido.

Otra situación es **prometer más**, una promesa que aumente desmesuradamente las expectativas de los clientes provoca decepción y con gran frecuencia, la pérdida definitiva del cliente. Ambas situaciones, generan un estado de **insatisfacción en los clientes**.

Para entender por qué sucede esto, analicemos la siguiente fórmula que nos dice cómo se genera un estado de satisfacción o insatisfacción en los clientes, producto de la generación de una expectativa:

Experiencia + Necesidades + Comunicación = Expectativas  
Si la percepción excede a las expectativas = Satisfacción  
Si las expectativas son mayores a la percepción = Insatisfacción



Un buen ejemplo para graficar las expectativas del cliente es la venta de productos para adelgazar.

Un cliente potencial de estos productos presenta:

**Experiencia:** Seguimiento de dietas, consumo de fármacos y otros productos, trabajo físico.

**Necesidades:** Baja real de peso, en un plazo corto.

**Comunicación:** Oferta de producto, promesa de que reducirá el peso en forma muy rápida y sin esfuerzo, tal como "En solo 30 días, Ud. verá cumplido su sueño de ser más delgado, sentirse mejor, etc."

Todos los elementos anteriores llevan a creer que el producto anunciado logrará su efecto en un plazo de no más de un mes, siendo este notorio y permanente.

Si el cliente requiere bajar 3 kilos en un mes y es capaz de seguir algunas "pequeñas instrucciones" que se incluyen con el producto (dietas hipocalóricas, ejercicios, etc.) probablemente, sus expectativas se verán satisfechas.

En cambio, si el cliente necesita bajar 20 kilos y, aun cuando sigue las instrucciones, su baja no supera los tres kilos, sentirá insatisfacción, ya que las expectativas son mayores a la percepción que tiene de sí mismo, pues al bajar solo tres kilos, su imagen no cambiará radicalmente respecto del momento del inicio del consumo del producto.

### **Comentario:**

El ejemplo apunta a reconocer en cada paso, cuáles son los componentes que conforman las expectativas; entendiendo la experiencia como el conocimiento que se trae sobre un producto o servicio; las necesidades como la motivación que tiene el cliente para acercarse a determinado producto; y la comunicación como lo que ofrece la empresa que pretende satisfacer esa necesidad.

La percepción está referida a cómo el cliente siente, que el producto se ajusta o no a sus necesidades, dando como resultado la satisfacción o insatisfacción respecto de sus requerimientos.

### 1.3. LA FRUSTRACIÓN. MECANISMOS PARA ENFRENTARLA

---

#### La frustración. Mecanismos para enfrentarla

¿Se ha sentido, usted, frustrado?

El concepto de frustración está directamente asociado al de motivación.

Una frustración es cualquier interferencia en la satisfacción de un motivo.



¿Cómo puedo hacer sentir mejor a mis clientes?

Conociendo y comprendiendo por qué reaccionamos como lo hacemos.

Existen muchas formas de reaccionar frente a la frustración.

**Reacciones orientadas a la realidad:** Son intentos para modificar o suprimir la situación de frustración. Entre las reacciones más comunes está la agresión y la retirada.

**Por ejemplo:** En un Centro de Pagos, un cajero pone el cartel “Pase a otra Caja, Por Favor”, el cliente que tenía el turno de pasar al ser frustrado su paso probablemente hará algún comentario desagradable respecto del cajero, o haga algún gesto que indique claramente

**Reacciones de mecanismos de defensa:** distorsiones de la realidad provocadas por mecanismos defensivos inconscientes, de los que no tenemos control ni nos damos cuenta.

**La racionalización:** Cuando racionalizamos encontramos razones lógicas, pero falsas, para nuestra conducta pasada, presente o futura. Estas razones nos protegen al evitarnos admitir nuestra debilidad y nuestras fallas

Una fábula cuenta que una zorra intentó muchas veces alcanzar unas apetitosas uvas en el parrón, cuando se agotó de saltar, comentó frustrada ¡ ...qué importa...las uvas estaban verdes!

**La proyección:** Este mecanismo de defensa inconsciente consiste en atribuir lo que uno cree o piensa de las actitudes y los rasgos personales propios a otras personas.

**Por ejemplo:** Un facilitador que reiteradamente comenta los atrasos de horario de sus compañeros; ¡sin embargo, suele llegar atrasado a las reuniones!”

**El desplazamiento:** Consiste en descargar sentimientos reprimidos, generalmente de hostilidad, sobre objetos menos peligrosos que los que inicialmente provocaron las emociones. En otras palabras, “si una persona más fuerte que yo me causa irritación, la descargo contra una persona inocente más débil que yo”

**Por ejemplo:** Su jefe le ha llamado la atención por una situación ocurrida en su oficina, esto le causa irritación. Al término de su jornada, se dirige al supermercado y descarga su rabia en contra del muchacho que ayuda con los empaques. Usted como facilitador de una empresa debe estar orientado hacia el cliente, así como deben estarlo todas las empresas de servicios de hoy; de nuestros clientes depende la supervivencia de nuestra Organización ¿Ha escuchado usted? Es el cliente el que paga nuestro sueldo. Este juicio sostiene una gran verdad, nos debemos a ellos.

Nos orientaremos al cliente, en la medida que conozcamos y comprendamos:

- Qué es motivación.
- Cuáles son las motivaciones humanas de nuestros clientes internos y externos.
- Que sin el respaldo y la cooperación de nuestros clientes internos es difícil satisfacer a nuestros clientes externos.
- Que las reacciones ante las frustraciones de nuestros clientes internos y externos, así como las mías propias, tienen explicación en la teoría de la conducta humana y que no conllevan nada PERSONAL, es decir, no constituyen ataques personales.

Nos orientaremos al cliente, en la medida que conozcamos y comprendamos:

### *Ejemplo*



Mariela es llamada a la oficina de su jefe, quien le llama la atención por una situación ocurrida en su oficina. Daniela considera injusta la situación, pero no sabe manejarla asertivamente, por lo que se mantiene en silencio y trata de disimular su irritación. Al término de su jornada, se dirige al supermercado y descarga su rabia contra el muchacho que ayuda con los empaques.

En el ejemplo vemos cómo se utiliza el mecanismo de defensa de desplazamiento Mariela descarga sus sentimientos negativos acumulados desde la discusión con su jefe contra el muchacho del empaque, quien se encuentra en una situación de inferioridad respecto a ella.



## 1.4 ORIENTACIÓN HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

---



Hasta hace algunos años, la satisfacción del cliente no era lo más importante, sino que más relevante resultaba la venta misma. En la actualidad, la satisfacción del cliente se ha convertido en un elemento fundamental.

¿Por qué?, principalmente porque hace algunas décadas atrás, los clientes no tenían mucho de donde elegir, si necesitaban algo, simplemente tenían que adquirirlo, aun cuando la calidad del servicio que se les estaba prestando fuese percibido por ellos como inadecuado.



En la actualidad, se ha incrementado notablemente la cantidad de empresas en el mercado, muchas de las cuales apuntan a un mismo segmento objetivo, con productos muy similares, en cuanto a precio y calidad.

### ¿Cómo podemos diferenciarnos?

En estos tiempos, es la Calidad del Servicio lo que hace la diferencia. Calidad y Servicio permiten diferenciarse del resto. A través del mejoramiento permanente de la calidad del servicio, las empresas buscan mantener siempre la satisfacción de sus clientes. De esta manera, el funcionamiento y dinamismo de las organizaciones de hoy, exige no solo centrarse en su actividad interna, sino que, de manera primordial, fijar sus objetivos tomando en cuenta la satisfacción integral de sus clientes, ya que su relación con estos es la que les permite subsistir y desarrollarse.



De aquí se desprende que la estructura moderna de las empresas exige colocar al cliente y sus necesidades en el primer lugar, ya que como se mencionó anteriormente, las diferencias fundamentales entre las ofertas del mercado se basan más que en la calidad de sus productos, la que tiende a homogeneizarse, en la calidad del Servicio otorgado al consumidor.

Para poder satisfacer las necesidades de las personas, sean clientes antiguos o potenciales clientes, es requisito fundamental, conocerlas. No diremos que es una tarea fácil, al contrario, muchas veces toma más tiempo la detección de la necesidad que su satisfacción, por esa razón es que la capacidad para detectar necesidades adquiere importancia fundamental en este contexto.

### ¿Cómo podemos detectar necesidades?

Luego de una recepción atenta y afectuosa al cliente, surge espontáneamente la pregunta: "¿En qué puedo servirle?". Esta frase indica el interés que tiene el vendedor por conocer las necesidades y motivaciones que manifiesta su cliente. Y para conocer esas necesidades, el atendedor de clientes debiese:



**1. Formular preguntas abiertas y facilitadoras:** una pregunta abierta es aquella que exige una respuesta, pero no la condiciona.

**2. Escuchar empáticamente:** la empatía es aquella capacidad para percibir el marco de referencia del otro, en palabras sencillas, "ponerse en el lugar del otro".

**3. Detectar las motivaciones explícitas e implícitas del cliente:** si se hacen las preguntas adecuadas y se escucha activamente al otro, se podrá oír también aquellas necesidades no explicitadas (no "dichas" verbalmente), pero importantes para el interlocutor. Sin duda, no existe ser humano que no aspire a satisfacerlas. De modo que tiene gran importancia recordar que a toda petición de servicios comerciales se asocian fuertes necesidades psicológicas, habitualmente implícitas.

Ningún cliente hace peticiones tales como: "atiéndame bien, escúcheme con paciencia y adúleme porque necesito sentirme importante y mejorar mi autoestima". No obstante, si somos cuidadosos en detectar las motivaciones ocultas, escucharemos claramente estos gritos silenciosos.



A modo de ejemplo, le presentamos las siguientes preguntas abiertas; recuerde que son aquellas que buscan la opinión del cliente. Normalmente, no pueden contestarse con un “sí” o un “no”.

1. ¿Qué opina de este tipo de acuerdo?
2. ¿Qué le parece la remodelación de nuestra sucursal?
3. ¿Por qué desea cancelar su pedido?
4. ¿Cuándo podría recibir al técnico?

Comentario:

Al analizar los ejemplos, podrá reconocer cómo está aplicando esta etapa de detección de necesidades y cuánto provecho le está sacando. Recuerde que, para detectar necesidades, son particularmente útiles las preguntas abiertas y facilitadoras; a partir de ellas, podemos obtener más información de parte de nuestro cliente.

## 1.5. EL ARTE DE AGRADAR A LOS CLIENTES

Agradar al cliente es hacer de esa relación comercial, una instancia que permita establecer un contacto humano, en donde ambas partes puedan satisfacer sus necesidades en forma fluida y exitosa.



Por supuesto, usted no siempre será capaz de complacerlos a todos, pero, si atendemos cálidamente, lo más probable es que nuestro cliente se vaya con la sensación de que hicimos todo lo posible por satisfacerlo.

### ¿Quiénes son exitosos practicando el arte de agradar a los clientes?

*Aquellos que mantienen siempre una actitud mental positiva.*

*Aquellos que verdaderamente disfrutan al trabajar con la gente y para la gente.*

*Aquellos que tienen la habilidad de situar al cliente en "primer lugar".*

*Aquellos que dan en su trabajo verdadera importancia a las relaciones humanas.*

*Aquellos que son flexibles y disfrutan de nuevos requerimientos y experiencias.*

*Aquellos que permiten al cliente tener la razón (incluso cuando no la tiene).*

### Por otra parte, ¿Quiénes no son exitoso practicando el arte de agradar a los clientes?

*Aquellos que se muestran deprimidos o enojados.*

*Aquellos que prefieren trabajar solos.*

*Aquellos que necesitan ser el centro de atención.*

*Los que consideran que los aspectos técnicos del trabajo son más importantes que la satisfacción del cliente interno y externo.*

*Aquellos que quieren que las cosas sean predecibles.*

## ¡NO LO OLVIDE!

Nada es más importante para su empresa que los clientes (aunque estos sean difíciles). Los negocios crecen a través de clientes satisfechos. Ellos no solo regresan, sino que, además, recomiendan el servicio recibido a sus conocidos.

En Psicología, el concepto de *“caricias”* tiene una alta relevancia en las relaciones humanas debido a que causan un bienestar tanto personal como colectivo.

Es útil recordar que los estímulos psicológicos son necesarios para crecer y sobrevivir. Esto que parece tan tajante es fácilmente demostrable. Piense por un momento qué le pasa a un niño pequeño si no recibe estímulos psicológicos como palabras, sonrisas, caricias físicas que le hagan sentirse querido y tomado en cuenta.

Durante la 2ª Guerra Mundial quedaron muchos niños huérfanos y abandonados. Fueron integrados a instituciones de salud, ofreciéndoles alimento, abrigo, protección y cuidados especiales a cargo de enfermeras y profesionales en nutrición. Sin embargo, a pesar de los enormes esfuerzos por salvar y criar a estos huérfanos, paradójicamente, los niños a los pocos meses morían.

Al investigar se descubrió que los pequeños a pesar de estar bien alimentados, sufrían de privación afectiva, es decir, no se les entregaban estímulos psicológicos. A esto se le llamó *“Síndrome del Hospitalismo”*.

Esta *“desnutrición afectiva”* también alcanza y se manifiesta en los seres adultos. El hambre de estímulos es tan real e intensa para nuestra mente, como el hambre de alimento lo es para nuestro organismo.

El solo hecho de mirar a alguien y que este *“alguien”* pueda responder a nuestra mirada nos da un estímulo que llamamos *“reconocimiento”*. Este reconocimiento es una validación sobre nuestra existencia, es como decirle a alguien *“sé que existes, te he tomado en cuenta”*. Curiosamente, es tal la necesidad y apetencia de caricias que preferimos una *“caricia negativa”* a la ausencia total de ellas.



Observe un niño pequeño que no es tomado en cuenta mientras lo visita un amigo en su hogar. El chico puede hacer *“pataletas”*, *“escupir”*, etc., para lograr por lo menos una amenaza de castigo físico, o *“caricia negativa”*. Un niño sobrevive psicológicamente mejor siendo castigado que ignorado, puesto que lo primero constituye un refuerzo de parte de los padres incapaces de ofrecer afecto

Cuando se jerarquiza una escala del valor de una caricia, se encuentra que la máxima sería una verdadera caricia positiva incondicional verbal, por ejemplo, decir *“te amo”*. La situación afectiva más inaguantable para el ser humano es la ausencia de caricias, que llamamos descalificación, y que equivale a decir *“no existes para mí”*, *“no me interesas”*. La descalificación es el concepto contrario al concepto de caricia.

Para funcionar adecuadamente en nuestra vida afectiva y psicológica se recomiendan las siguientes *“Leyes de las caricias”*:

- ➔ 1. Dé las caricias positivas que correspondan.
- ➔ 2. Acepte las caricias positivas que merezca
- ➔ 3. Dése caricias positivas.
- ➔ 4. No acepte caricias negativas destructivas.
- ➔ 5. Pida las caricias positivas que necesita.



Al finalizar una entrevista con un cliente, usted se despide amablemente diciéndole: "*Usted es una persona agradable, encantado de conocerle*".

O bien, en lugar de verbalizar la despedida, usted hace una respetuosa inclinación de su cabeza y da un apropiado apretón de manos al finalizar el diálogo con el cliente.

#### **Comentario:**

En ambos casos, se ha dado una caricia positiva y verdadera; en el primer caso, verbal y en el segundo, no verbal.

No olvide que el cliente quiere ser tratado de manera única, el cliente quiere sentirse especial, por ello, el trato que se le debe dar debe orientarse a la satisfacción de él.

Quizá si pensamos: "*si yo fuera el cliente, ¿cómo me gustaría ser tratado?*", nos permitirá ponernos en su lugar y ofrecerle lo mejor de nosotros.



## RESUMEN UNIDAD 1 CONCEPTOS CLAVES PARA LA EXCELENCIA EN ATENCIÓN DE CLIENTES

### En esta unidad hemos aprendido que:

- El entorno competitivo es cambiante y dinámico, por tanto, la estrategia y las ventajas competitivas deben ser bien elegidas.
- El entorno competitivo más que una amenaza es una oportunidad para entrar al mercado.
- La motivación humana se refiere a aquellas condiciones o estados internos que activan o dan energía al organismo en función de un comportamiento dirigido a determinados objetivos
- Los incentivos son los objetos situados en una meta utilizados para influir o dirigir la conducta motivada.
- Un motivo es un impulso, fuerza o estado de tensión del organismo que le incita a actuar.
- Existen motivos biosociales y psicosociales, los primeros son innatos en el hombre, y modificados por influencias sociales y/o ambientales; los segundos son aquellos que son aprendidos y modelados culturalmente.
- Maslow propuso una Jerarquía de Necesidades que asciende en el nivel de motivaciones. Estas son las necesidades humanas fisiológicas básicas, de seguridad, de amor, y pertenencia, de estima y de autorrealización.
- Las necesidades del hombre son muchas y muy diversas. Una atención óptima, por lo tanto, debe necesariamente satisfacer todas aquellas relacionadas al cliente en su rol como tal, así como también en los otros ámbitos de su vida.
- Entender las motivaciones humanas nos ayuda a entender a nuestros clientes, la naturaleza de sus problemas, saber cómo se sienten, qué necesitan y cómo poder aportar a su satisfacción.

- Una frustración es cualquier fracaso en la satisfacción de un motivo, también designa las consecuencias o el estado interno resultante de las dificultades que salen al paso de una conducta motivada.
- Existen diversas reacciones a la frustración, algunas tratan con la realidad (agresión, retirada), otras son mecanismos defensivos contra la ansiedad (racionalización, proyección, desplazamiento).
- El concepto de “caricias” tiene una alta relevancia en las relaciones humanas debido a que causan un bienestar tanto personal como colectivo.
- Es útil recordar que los estímulos psicológicos son necesarios para crecer y sobrevivir. Esto que parece tan tajante es fácilmente demostrable.
- En estos tiempos, es la Calidad del Servicio lo que hace la diferencia. Calidad y Servicio permiten diferenciarse del resto.

## UNIDAD TEMÁTICA 2. HABILIDADES PERSONALES PARA DAR UN SERVICIO DE CALIDAD

### 2.1 ACTITUD DE SERVICIO Y ACTITUD PROFESIONAL

---

Se habrá dado cuenta de la importante conexión que existe en su vida privada y su trabajo, y que su habilidad como prestador de servicio depende de la opinión de sí mismo y de su relación con los demás.

Para comprender la importancia de la actitud, entregaremos un breve marco conceptual, enfatizando aquello que más nos interesa: la actitud de servicio.



El sector de servicios es muy amplio y tiene gran importancia. Todo el mundo, en algún momento de su vida privada y laboral, presta y recibe servicios, y, por lo tanto, toda la actitud de servicio no puede separarse de una actitud básica positiva respecto a los demás. Establecer una óptima situación de servicio es igual a establecer óptimas relaciones con los demás. Se trata de una de las labores más nobles que una persona puede realizar. Haga que también sea la suya.

## El concepto de actitud

Este término suena familiar, ya que habitualmente lo utilizamos para referirnos a predisposiciones negativas en las personas. La Psicología Social lo ha definido, ya que se ha estudiado rigurosamente para conocer una gran cantidad de datos acerca del comportamiento de las personas.

Una muestra práctica de este concepto se observa en la Publicidad, donde se intenta cambiar nuestras actitudes hacia servicios o productos, a través de los argumentos y recursos técnicos de los «spots» de televisión que vemos a diario.

Sin embargo, la razón más importante por la que la Psicología estudia tanto el concepto de «actitud», es que éste es una variable que permite explicar la conducta humana.

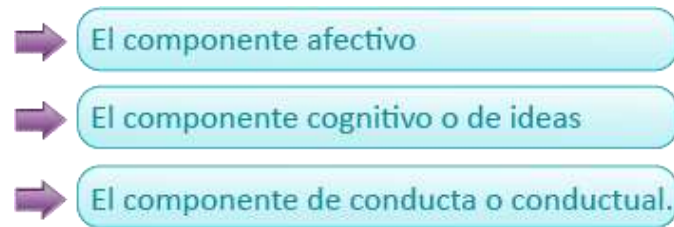
Una definición de actitud es:

Las **actitudes** son un conjunto de creencias, sentimientos y tendencias que pueden dar lugar a un determinado comportamiento.

En otras palabras, una actitud es:

- Una predisposición a la acción.
- Una disposición mental hacia algo o alguien.
- Una preconducta (no una conducta).
- Un estado mental con una disposición a responder.

## Tradicionalmente se distinguen tres componentes de las actitudes:



### El componente de ideas o cognitivo:

Incluye percepciones, creencias y estereotipos. Es decir, las ideas preconcebidas que tiene una persona sobre otra. El término «opinión» se acerca mucho al componente cognitivo de una «actitud».

No es necesario que el conocimiento sea completo. Una persona puede conocer poco de religión, pero manifiesta su opinión yendo igual a misa.

En el caso de doña Margarita, que vimos en el punto anterior, ella mantenía una representación cognitiva de dos personas o actores sociales (un cliente y otro), que la llevaba sentirse en contra o a favor de cada uno de ellos.

A menudo, la falta de información o los puntos de vista distorsionados facilitan el desarrollo de actitudes sobre las personas.

### **El componente afectivo:**

Se refiere a los sentimientos de una persona hacia una persona o situación social. El aspecto emocional es el de mayor importancia en una actitud y el más resistente al cambio. Por lo general, se considera la respuesta afectiva asociada con una categoría cognitiva o idea sobre una persona o situación social que motiva la actitud.

### **El componente conductual:**

Consiste en la tendencia a actuar de un cierto modo con respecto a una persona o situación social. Esta conducta guarda relación con las ideas y los afectos hacia el objeto de la actitud. Doña Margarita cree, siente y tiende a actuar favorablemente con el cliente de la región de Los Lagos integrando los tres componentes de esta actitud.

Una persona puede quizás tener miles de actitudes, pero al ejercer su rol laboral, éstas se reducen a un pequeño número.



Se han estudiado algunas actitudes primarias relacionadas con el trabajo.

### **La satisfacción en el trabajo:**

Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. La persona que goza de un alto grado de satisfacción laboral mostrará actitudes positivas hacia su trabajo y sus clientes, en tanto que un individuo insatisfecho exhibirá actitudes negativas.

Los principales factores que favorecen la satisfacción laboral son:

- ➔ Un trabajo intelectualmente motivador.
- ➔ Salario justo.
- ➔ Condiciones de trabajo agradables.
- ➔ Una buena relación con los colegas y jefes.

### **Compromiso organizacional:**

Esta actitud expresa la percepción que tiene un individuo hacia la organización, reflejada en su fidelidad, identificación y participación en la empresa.

Obviamente, ambas actitudes están estrechamente relacionadas.

#### **1) Actitud de Servicio**

Implica una conducta social a favor del otro a través de una conducta activa y desinteresada.

#### **1) Actitud Profesional**

Es el realizar en forma adecuada y eficiente el propio rol. Dice relación con la motivación que posee el trabajador.

## **Pero ¿qué implican estas dos actitudes recién mencionadas?**

Consideramos, para dar respuesta a esta pregunta, detenernos en la Actitud Mental Positiva considerada como aquella actitud que subyace en la actitud profesional y de servicio.

La persona que posee una actitud mental positiva demuestra, a lo menos, cuatro aspectos significativos.

**a) Perseverancia:** Si se quiere progresar, se debe tener constancia, nadie aprendió nada sin antes haberlo intentado muchas veces. Siempre se puede mejorar. La actitud de abandono no lleva al éxito a ninguna actividad.

**b) Aprender todos los días:** Un día que se pase sin aprender nada es un día vacío y perdido. No se recupera. Hoy día el mundo cambia vertiginosamente y se producen conocimientos nuevos que atañen a nuestra actividad. Hay que aprenderlos. El castigo de no aprender puede ser la obsolescencia.

**c) Automotivación:** Este elemento es básico. Se refiere a que la motivación para hacer algo debe ser interna antes que externa. No se trata de esperar que alguien o algo externo lo motive, se le puede pasar la vida en ello.

**d) Proceder ahora mismo:** La actitud positiva no es nada si no se traduce en acciones, no basta tener deseos de estudiar: hay que estudiar.

Proceder ahora mismo significa algo sencillo, pero al parecer, difícil de realizar: hacer las cosas que haya que hacer cuando haya que hacerlas, y no después. Si usted lleva a cabo esta regla, se producirá un cambio casi mágico en la vida de las personas.

Usted como facilitador o prestador de servicios de su empresa refleja, quiéralo o no, su actitud y filosofía de vida. Por lo tanto, es importante tener un método positivo, constructivo y creativo también en su vida en general.



Recuerde que usted no puede hacer cambiar a nadie, excepto a usted mismo.



En el sur de Chile, la facilitadora Margarita T. atiende clientes en una unidad de su empresa. Ella aprendió de su familia que un determinado señor, antiguo vecino de su padre, es una persona conflictiva y agresiva. Al verlo, se siente molesta y reacciona mal si él o algún miembro de su familia se acerca a su lugar de trabajo. Sus reacciones conductuales hacia ese cliente son de frialdad extrema, desagrado y rechazo.

Doña Margarita tiene también un cliente de apellido francés, al que ella considera culto, educado y muy atractivo. Le atraen los ojos azules y el cabello rubio de su cliente. Cuando este señor solicita algún servicio en su puesto de trabajo, reacciona con especial amabilidad, y hace su mejor esfuerzo para agradarlo.



En este caso, los servicios de doña Margarita manifiestan diferentes actitudes, uno con un valor negativo y otro con uno positivo. Se hace evidente la existencia de la influencia de sus actitudes frente a estos dos clientes. Lo correcto es mantener una actitud abierta y cordial con todo tipo de cliente, demostrando así nuestra habilidad para el servicio a las personas.

## Comportamiento asertivo, Capacidad Empática y Escucha Activa



Ya se ha sugerido la importancia de la conducta asertiva en el servicio al cliente. Esta se puede aplicar a cualquier tipo de relación interpersonal, y, por lo tanto, puede llevar a un estilo de vida asertivo.

Lo anterior nos lleva a invitarlos a dar pasos graduales de comportamientos asertivos en la vida diaria y laboral.

El término “asertividad” es una palabra de origen inglés que significa “declarar o afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez o con fuerza”.

### En términos psicológicos definimos por conductas asertivas:

Aquella que permite, a quien la adopta, expresar sus emociones, ideas y desacuerdos hacia otras personas procurando la obtención de un fin, quedando satisfecho consigo mismo y respetando los derechos ajenos.

En términos sencillos diremos que es aquella capacidad que nos permite decir lo que pensamos, expresar lo que sentimos de una manera adecuada y en el momento justo.

**Una persona asertiva presenta las siguientes características conductuales:**



Se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos.



Puede comunicarse con personas de todos los niveles sociales, siendo esta comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada.



Tiene una orientación activa en la vida. Va tras las cosas que quiere y no aguarda que las cosas sucedan por sí solas de un modo que juzga respetable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones propias.

**El término "asertividad" encierra una serie de habilidades, entre ellas:**

La habilidad para decir "no".

La habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos.

La habilidad para pedir favores o hacer peticiones.

La habilidad para iniciar, continuar y terminar conversaciones.

## Ejemplo

### Veamos ahora un caso de asertividad:

Pedro, amigo de Jorge, está intentando hacer un negocio con maderas trayéndolas del sur del país, sin embargo, está escaso de dinero. Se enteró de que Jorge posee unos ahorros de \$500.000. Pedro viene a casa de Jorge, y comienza el siguiente diálogo:

**Pedro:** Jorge, ¿recuerdas el asunto de las maderas y del negocio de traerlas a Santiago?

**Jorge:** Sí, parece una buena idea.

**Pedro:** tengo todo el negocio arreglado y los contactos hechos, pero necesito \$500.000 más.

**Jorge:** ¿De dónde vas a sacarlos?

**Pedro:** De esto quería hablarte. Tú pones tu \$ 500.000, yo hago todo el trabajo, y te pago \$ 750.000 en tres meses más.

**Jorge:** Gracias por el ofrecimiento, pero no me interesa (Rechazo asertivo).

**Pedro:** ¡Pero si es un negocio redondo para ti! ¿Te acuerdas cuando lo conversamos? Tú mismo dijiste que podría dar mucho dinero.

**Jorge:** Tienes razón, recuerdo cuando dije que sería un negocio lucrativo, pero en este momento no me interesa el negocio. (Segundo rechazo asertivo).

**Pedro:** Pero no vas a perder nada. En tres meses ganarás \$250.000 sin ningún esfuerzo.

**Jorge:** Es muy posible que sea así, pero no me interesa. (Tercer rechazo asertivo).

**Pedro:** Pero ¿por qué no? Tienes el dinero. Tú mismo me dijiste que tenías \$500.000 en ahorros.

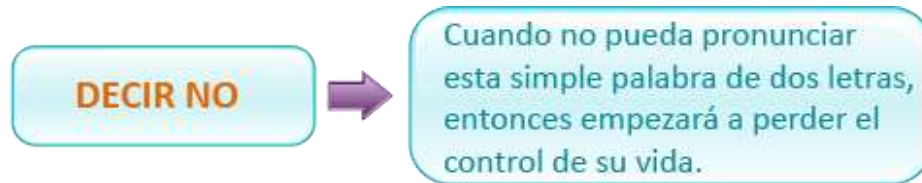
**Jorge:** Es verdad que te di esa información, pero he decidido no mezclar los negocios con la amistad. (Cuarto rechazo asertivo).

**Pedro:** Si es por eso, no te preocupes. Sabes muy bien que no voy a abusar de ti. Es un trato justo.

**Jorge:** Estoy de acuerdo contigo en que no tendría por qué preocuparme. Sé que puedo confiar en ti, Pedro, pero aun así no quiero mezclar los negocios con la amistad. Gracias por tu ofrecimiento de hacer negocios conmigo. (Quinto y último rechazo asertivo).

En el ejemplo anterior se manifiesta un respeto por las ideas y sentimientos de ambos personajes. A pesar de la cortesía, hay una firme respuesta negativa en torno a la petición de

Pedro. La habilidad para decir “no” está persistentemente planteada. Para algunos investigadores del comportamiento asertivo, la capacidad para mantener un “no” persistente, como un “disco rayado”, es básica en la conducta asertiva.



**La incapacidad para decir no tiene varias consecuencias:**

Le lleva a actividades que le hacen perder el respeto por sí mismo. Ejemplo: comprar un artículo no deseado para zafarse de un vendedor manipulador.

Le distrae de los objetivos y planes que Ud. realmente desea conseguir. Permite que los demás se aprovechen continuamente de usted, haciéndole almacenar un nocivo resentimiento.

Le impide ser protagonista y actor de su vida, siendo víctima de los deseos ajenos y reaccionando a estos sin decisión propia.

Le lleva a actividades que le hacen perder el respeto por sí mismo. Ejemplo: comprar un artículo no deseado para zafarse de un vendedor manipulador.

Le distrae de los objetivos y planes que Ud. realmente desea conseguir. Permite que los demás se aprovechen continuamente de usted, haciéndole almacenar un nocivo resentimiento.

Le impide ser protagonista y actor de su vida, siendo víctima de los deseos ajenos y reaccionando a estos sin decisión propia.

**ASERTIVIDAD = AUTOESTIMA**

Otra razón beneficiosa del aprendizaje asertivo radica en el desarrollo de un buen concepto de sí mismo. Cuando más defienda sus derechos y actué de un modo en que se respete a sí mismo, mayor será su autoestima.

Cada vez que Ud. hace respetar sus derechos sentirá que es una persona valiosa y respetable, y esto aumentará la imagen positiva que tiene de Ud. mismo.

## Derechos personales

La asertividad es, indudablemente, una habilidad conductual. Es decir, se manifiesta en conductas específicas tales como expresar sus ideas, hacer gestos determinados, aprender hábitos, defender derechos, etc. No obstante, tiene un fundamento cognitivo (ideas, creencias, principios valóricos, opiniones).

Estos se han llamado “*derechos personales asertivos*”. Lea cuidadosamente algunos derechos personales y reflexione sobre ellos.

- Tenemos derecho a juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y nuestras emociones.
- Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.
- Tenemos derecho a juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de otras personas.,
- Tenemos derecho a cambiar de parecer.
- Tenemos derecho a cometer errores... y a ser responsables por ellos.
- Tenemos derecho a decir: “No lo sé”
- Tenemos derecho a decir:” No lo entiendo”.
- Tenemos derecho a decir:” No me importa”.

Es importante tener presente que las reacciones conductuales de sumisión, agresión y conducta asertiva están afectadas de manera significativa por ideas o sistemas de creencias. Por tanto, para un cambio de conducta, es necesario trabajar con este sistema de creencias reconociéndolo y corrigiéndolo en lo que no se ajusta a la realidad.

El ejercicio de los derechos personales (ya sea como ciudadano, consumidor, trabajador o cliente) deben ser canalizados conductualmente con:

- Un comportamiento **DIRECTO**: expresión de los estados afectivos, quedando satisfecho consigo mismo y alcanzando el objetivo propuesto.
- Un comportamiento **HONESTO**: se comunica lo que realmente se desea expresar.
- Un comportamiento **ADECUADO**: se puede ser asertivo en la medida en que se defienden los derechos propios, respetando el derecho de los demás.

Algo fundamental de reconocer en este punto es que todos estos derechos, también los tienen los demás.





Un cliente solicita al encargado de sucursal de una tienda la atención inmediata por parte de la oficina de cambios y devoluciones, a pesar de que hay una larga fila de espera. El encargado de la sucursal conoce a este cliente habitual y se siente intimidado por él, aun así, debe rechazar la solicitud debido a que todo cliente debe respetar la fila en orden de llegada. El cliente, al recibir la respuesta negativa del encargado, se enfurece. Exige ser pasado en primer lugar argumentando ser un cliente familiar del local. El encargado tiene dificultades para decir no con firmeza y terminar la conversación, por lo que guarda silencio antes los reclamos del cliente. La situación se torna molesta y difícil de manejar. Finalmente, el cliente lo insulta y se retira gritando que jamás volverá a comprar sus productos.

En el ejemplo puede apreciarse los dos extremos no asertivos frente a una dificultad interpersonal: la sumisión y la agresión.

En la primera situación el encargado es incapaz de ofrecer una respuesta negativa con cortesía y firmeza: está siendo sumiso. Es decir, este encargado respeta los derechos del cliente, pero no los propios.

Cuando Ud. se siente enojado, pierde el control e insulta, se ubica en el polo de la agresión. En esta situación, Ud. hace respetar y valer sus propios derechos, pero no los del otro.

Es así como el comportamiento asertivo es el punto de equilibrio en el cual Ud. respeta sus propios derechos y los ajenos, conjuntamente, demostrando cortesía y firmeza.



### La Capacidad empática

Ya se ha sugerido la importancia de la conducta asertiva en el servicio al cliente. Esta se puede aplicar a cualquier tipo de relación interpersonal, y por lo tanto puede llevar a un estilo de vida asertivo.

Una habilidad interpersonal destacable en el proceso de la comunicación humana es la capacidad empática.

Como se sugirió anteriormente, escuchar al otro es un arte difícil y requiere toda la atención psicológica posible. En el campo de la psicoterapia se ha creado el término empatía para indicar:

La capacidad para entrar en el mundo subjetivo de los demás, para participar en su experiencia, en la medida en que la comunicación verbal y no verbal lo permita.



### En términos más sencillos:

Es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, de ver el mundo como el otro lo ve.

Como facilitador de la empresa y que se relaciona con clientes, la empatía consiste en captar y reflejar el significado personal de las palabras del cliente, mucho más que responder solamente a lo netamente laboral.



Es importante discriminar las diferencias entre la empatía y la simpatía. Estos términos se parecen entre sí, pues ambos representan el encuentro con los sentimientos de los demás.

Sin embargo, la simpatía se refiere esencialmente a las emociones, su campo es más reducido. La empatía se refiere a entender aspectos tanto de ideas y creencias (cognoscitivos) como emocionales en relación con la experiencia de los demás.

Participar en la experiencia inmediata que plantea un cliente a través del comportamiento empático es una tarea difícil. La conducta empática tiene dos direcciones:

- ➔ Comprender el mundo interno del cliente a través de un escuchar activo.
  - ➔ Devolver nuestra comprensión empática a través de la *Respuesta Reflejo*.
- Reflejar** consiste en resumir o interpretar la comunicación del otro ofreciendo una respuesta equivalente, o al menos, que el cliente reconozca como suya.

La Respuesta Reflejo en ocasiones puede llegar a ser una reproducción exacta de la comunicación del otro. Por insignificante y repetitivo que pueda parecer este modo de responder, no deja por ello de tener una eficacia asombrosa, especialmente en situaciones de enfado o dolor del otro.



Una recepcionista recibe el siguiente llamado:

**Cliente:** Buenos días, tengo un problema, salí por varios días de la ciudad y al parecer durante ese lapso vino el técnico a reparar la lavadora, pero no lo pude recibir.

**Recepcionista:** Ud. me dice que al parecer el técnico acudió a su domicilio, pero no había quién lo recibiera.

**Cliente:** Sí, y no sé cómo fijar otra cita.

**Recepcionista:** Ud. necesita el número de reclamo para solicitar otra cita.

**Cliente:** ¡Exacto! ¿Cómo puedo tener ese número?

**Recepcionista:** Deme su Rut y se lo tramito.

En este ejemplo, la escucha empática se demuestra al reiterar el mensaje del cliente. Es decir, al repetir el enunciado del cliente, damos la impresión de comprender su mensaje. Asimismo, al resumir lo que el cliente necesita, nos anticipamos a sus necesidades, entregando un servicio más rápido y eficaz.

## Escucha activa

La primera gran tarea es aprender a **ESCUCHAR**, ya sea en una interacción habitual o de ventas. Los clientes esperan que los atendamos como se merecen y eso parte por **escucharlos efectivamente**.

Escuchar activamente significa participar de la interacción aun cuando seamos oyentes, alude a involucrarnos en el relato sin interrumpir, sin enjuiciar, comprendiendo y siendo empático en todo momento con nuestro cliente.

Esta forma de escuchar le demuestra a la otra persona que Ud. la **acepta y reconoce**, y la anima a que **continúe comunicándose**.

Sin embargo, algunas veces, se nos presentan algunas interferencias:

### Interferencias a la Escucha Efectiva:

- Distracciones internas v/s externas (ej.: hambre, frío, ruidos, etc.)
- Velocidad de pensamiento rápido.
- Comparar lo que se dice con lo que se conoce / saber relacionado.
- Controlar lo que se dice / guardar silencio.
- Pensar exageradamente antes de hablar.
- Prejuicios / supuestos / adelantarse a la conclusión.

### Formas de escuchar activamente:

**ATENCIÓN:** esto significa estar atento y concentrado en el relato de la otra persona.

**SILENCIO:** se refiere a la capacidad de permanecer en silencio, escuchando al otro. Permite, también, que el otro se expaya.

**RECONOCIMIENTO:** corresponde a la utilización de expresiones breves que indican que usted está prestando atención: *“Ya veo, te escucho”*.

**EXPRESIONES QUE ABREN PUERTAS:** aquellas que invitan a las personas a entender más, a expandir sus pensamientos, ideas y sentimientos. Demuestran que el otro es aceptado y comunica su disposición para tratar de ayudar. Ejemplo: *¿En qué puedo ayudarle?*

**MENSAJES YO:** se usa para expresar adecuadamente lo que una persona siente frente a comportamientos de otra. El *“Mensaje Yo”* es prácticamente una técnica espejo para entregar retroalimentación, hacer saber al otro que efectivamente se le está escuchando y entendiendo lo que pasa. Por ejemplo: *“Yo en tu lugar haría lo mismo”* o *“sentiría lo mismo”*.

### La estructura básica de un Mensaje Yo es la siguiente:



El Escuchar Activo permite hacer saber a la otra persona **que ha entendido** sin llevar la dirección de la conversación en ningún sentido. Por otro lado, es una técnica difícil de emplear. Mientras que algunas personas saben escuchar de una manera natural, la mayoría necesitamos una práctica considerable antes de sentirnos cómodos aplicando esta técnica.

## 2.3 BUEN COMUNICADOR: AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN, MANEJO DE COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

---

Estamos conscientes de la mayoría de nuestras deficiencias de comunicación, los problemas que se nos generan en las relaciones con los otros no se deben a una intencionalidad, pero sí siempre son responsabilidad nuestra. Este es el punto, el **cambio de enfoque** que deseamos ser capaces de transmitir a ustedes.

Efectivamente, un buen facilitador es capaz de salvaguardar cualquier situación por muy conflictiva que sea. Esto sucederá si se siente responsable del proceso de comunicación en el que está participando, si se convence que siempre es posible hacer algo por entenderse con el otro y si aplica las herramientas que se le entregarán.

Conoceremos entonces principios básicos de comunicación y la importancia de la comunicación verbal y no verbal.

Todos estos conceptos, en su verdadera aplicación, nos permitirán entender y ser entendidos, acoger y ser acogidos.



## Comunicación aplicada a la Atención de Clientes

Estamos conscientes de la mayoría de nuestras deficiencias de comunicación, los problemas que se nos generan en las relaciones con los otros no se deben a una intencionalidad, pero sí siempre son responsabilidad nuestra. Este es el punto, el **cambio de enfoque** que deseamos ser capaces de transmitir a ustedes.

Efectivamente, un buen facilitador es capaz de salvaguardar cualquier situación por muy conflictiva que sea. Esto sucederá si se siente responsable del proceso de comunicación en el que está participando, si se convence que siempre es posible hacer algo por entenderse con el otro y si aplica las herramientas que se le entregarán.

Conoceremos entonces principios básicos de comunicación y la importancia de la comunicación verbal y no verbal.

Todos estos conceptos, en su verdadera aplicación, nos permitirán entender y ser entendidos, acoger y ser acogidos.

Si el cliente logra expresar con total claridad su necesidad al facilitador, y este le responde de manera que se establece un diálogo claro, preciso, sencillo y fluido, se logra entonces una buena comunicación. La comunicación con el cliente sienta las bases para que se establezca una buena relación humana.

En esta unidad mostraremos una **Teoría de la Comunicación** que permite comprender los procesos que se dan en la relación entre un facilitador y su cliente.

Diremos cuáles son los principios que hay tras la comunicación y lo que significa **Comunicación Verbal y No Verbal**, de tal manera que podamos entender mejor, y por tanto, aplicar estos principios a nuestra forma de comunicarnos diariamente, tanto con nuestros clientes externos como nuestros clientes internos.

## Axiomas de la comunicación

Ustedes, como miembros de una empresa, saben mejor que nadie, sobre la gran cantidad de recursos tecnológicos que nuestra sociedad está usando en lo que es Comunicación.

Así como las comunicaciones han tenido un gran desarrollo, este también se aplica a la comprensión de las comunicaciones humanas.

Para quien atiende clientes, el relacionarse con otros es el eje de su rol, y así también para cualquier tipo de relaciones humanas, ya sea en el hogar, en el trabajo o con el grupo de amigos. Por esto la comprensión de los procesos comunicacionales propios y del otro (entendamos cliente) son claves para obtener éxito en la tarea del intercambio de comunicación entre las personas.

A través del tiempo se han desarrollado varias **teorías de la comunicación**, siendo una de ellas la que desarrolló un ingeniero de la Compañía Bell Telephone y donde la comunicación era vista como la transmisión de un mensaje, desde una fuente de información, a través de un canal hacia un receptor, siendo absolutamente equivalente a una transmisión telefónica.

Esta Teoría se sostuvo por mucho tiempo hasta que se hizo evidente que en una comunicación humana había otros factores que no habían sido considerados. De lo anterior surge entonces la necesidad de un nuevo modelo explicativo de la Comunicación humana, llamado **Modelo interaccional de la comunicación**.





El enfoque interaccional o nueva teoría de la comunicación plantea la comunicación como un intercambio de conductas recíprocamente influidas (interaccional), en el que las personas participan (no transmiten). El nuevo supuesto básico sostiene que la comunicación es participación. Los participantes conforman un sistema de comunicación mutuamente dependiente y de tipo circular (no lineal).

Se hizo evidente entonces que en una comunicación humana había otros factores que no habían sido considerados. De lo anterior, surge entonces la necesidad de un nuevo modelo explicativo de la Comunicación humana, llamado Modelo interaccional de la comunicación.

A continuación, veremos los tres axiomas de la comunicación que presenta esta teoría, y que pueden ser fundamentales al tratar de comprender no solo el comportamiento del cliente, sino que también la conducta humana en general.

#### **AXIOMA 1: "Es Imposible No Comunicar"**

Aquí se afirma que la Comunicación es un proceso inevitable, siempre hay comunicación. Todo intento de no comunicación, paradójicamente, expresa el esfuerzo para evitar la comunicación. Para los teóricos del enfoque interaccional, comunicación es sinónimo de conducta. Por tanto, es imposible no comunicarse, de un mismo modo como es imposible dejar de comportarse.



## **AXIOMA 2: "Toda Comunicación tiene un Aspecto de Contenido y un Aspecto Relacional".**

Este AXIOMA establece que la comunicación humana debe entenderse en dos niveles:

### **a) El aspecto de contenido:**

Es el relativo a la entrega de **información literal**, "lo que se dice de algo" o, más técnicamente, es transmisión de información mediante la codificación o representación de un fenómeno. También se denomina comunicación referencial, porque hace referencia a la información.

Una forma simple de decirlo es que el aspecto de contenido equivale a las ideas de la comunicación.

### **b) El aspecto relacional:**

Alude a la intencionalidad de la comunicación y a la relación entre los comunicantes. Este nivel de la comunicación es de un tipo lógico superior, puesto que califica o define el aspecto de contenido de una comunicación. A través de esta calificación los interactuantes ofrecen implícitamente una definición de su relación. Por lo general, el aspecto relacional se vincula estrechamente con la comunicación de las emociones de los participantes de un encuentro humano.

El axioma 1 es aplicable a los dos niveles de comunicación, por lo tanto, es imposible no comunicarse no solo en el aspecto de contenido sino también en el aspecto relacional. Ilustremos los dos niveles de comunicación.

Por su parte, el axioma 2 establece que el aspecto relacional define al de contenido, esto significa que su importancia es decisiva en los intercambios humanos. En la experiencia con los clientes nos vamos haciendo expertos en el descifrado del nivel relacional de los mensajes que recibimos.

Has escuchado aquella frase típica:  
**¡No fue lo que me dijo, sino cómo me lo dijo!**

En el contexto de un coqueteo los participantes están altamente interesados en descubrir el nivel relacional que insinúa el mensaje de contenido del tradicional: *“¡Hola, ¡cómo te va!”*. (Podría insinuar la comunicación de la emoción *“me gustas”*).

En una situación conflictiva nos apresuramos a comunicar en el nivel relacional diciendo: *“¡No fue mi intención ofenderte!”*.

Un importante resultado práctico de la existencia de los dos niveles de abstracción de la comunicación es el aplicable al campo de los conflictos interpersonales. Revisaremos los más útiles al quehacer atencional de los clientes. Los participantes de una comunicación intentan resolver un problema relacional en el nivel de contenido, (o dos personas intentan resolver un conflicto emocional en el plano de las ideas). ¿Se ha enganchado Ud. alguna vez en una interminable discusión intentando llegar a un acuerdo sobre una idea? Paradojalmente, muchísimas de las discusiones acaloradas y conflictivas en que nos mezclamos los seres humanos se resuelven en el nivel relacional.



El sabio refrán, en *“una discusión siempre se pierde”*, pone de relieve el plano relacional, puesto que, si se logra vencer a alguien en la esfera del contenido de los argumentos, se pierde en la esfera relacional al dejar resentido al contrincante.

Las propuestas relacionales que se ofrecen a los clientes en contextos de desacuerdo son claves para solucionar o agravar un conflicto interpersonal. No es fácil manejar un antagonismo en el plano del contenido al tiempo que se mantiene la amistad en el campo relacional.

Esta capacidad recuerda el *“arte”* (diplomacia) de algunas personas para manejar verbalmente situaciones embarazosas manteniendo un clima relacional cálido (no caliente). Los participantes de una comunicación intentan resolver un problema de contenido en el plano relacional (dos personas tratan de solucionar un problema de ideas con emociones). ¿Ha escuchado alguna vez esta frase *“¡No me dé explicaciones ni argumentos, aquí las cosas se hacen como yo quiero!”* o *“¡donde manda capitán no manda marinero!”*. Nótese la intención de resolver violentamente el desacuerdo en el plano únicamente relacional, evitando la argumentación en el nivel de contenido.

Una frase muy popular entre los facilitadores que atienden clientes reza; *“El cliente siempre tiene la razón”*. Observe que esto constituye un intento inteligente por salvaguardar el aspecto relacional de la comunicación con el cliente. No obstante, este esfuerzo sacrifica el aspecto de contenido de la comunicación. Esta solución carece de altura de miras en la resolución de un conflicto, puesto que debe dársele atención a ambos niveles de comunicación.

## **SABÍA QUE...**

Nadie puede leer sus pensamientos; si quiere relaciones claras, establezca acuerdos claros.

### **AXIOMA 3: "Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente".**

Para esta teoría existirían dos códigos de comunicación humana:

#### **1. Código analógico:**

Al considerar este axioma es necesario referirse a la comunicación no verbal, por cuanto este es por excelencia el modo de expresión del lenguaje analógico. La riqueza de la información transmitida a través de las claves no verbales es ampliamente reconocida en la actualidad. Se ha planteado que más del 65 % del significado social de cualquier comunicación se expresa no verbalmente. Las expresiones analógicas incluyen la mayoría de los gestos no verbales, tales como la postura física, los movimientos del cuerpo, la expresión facial, la cualidad de la voz (tono, timbre, volumen, ritmo, velocidad), el comportamiento espacial, etc.

Las respuestas emocionales son representadas e interpretadas básicamente a través de los componentes no verbales de la comunicación.

Dada la relevancia que este tema tiene en las relaciones humanas, será abordado más extensamente.



#### **2. Código digital:**

Lo que se expresa se hace mediante un conjunto de signos arbitrarios que no guardan ninguna semejanza en su estructura con lo que se ha expresado. Nuestra cultura occidental utiliza preferentemente el código digital en la transmisión de información a través de letras, números y otros signos ya sea hablados o escritos.

Los investigadores del enfoque interaccional plantean que el código digital expresa predominantemente el nivel de contenido de la comunicación, en tanto que el modo analógico expresa con mayor predominio el nivel relacional.

Observe en el gráfico siguiente una síntesis de estos tres axiomas.



Note que el axioma 1 es aplicable tanto a los niveles como a los códigos de comunicación. Observe la conexión entre el nivel relacional y el código analógico en línea gruesa por el predominio existente entre ambos (ponerle mala cara a una persona que me desagrada) note también, que es posible expresar una comunicación relacional en el código digital (un poema de amor).

El nivel de contenido se conecta, predominantemente, con el código digital (cualquier libro o página escrita), no obstante, es posible expresar contenidos comunicacionales en el lenguaje analógico (por ejemplo, el lenguaje de los sordomudos).

## Es imposible no comunicar



Si Ud. viaja en un bus y está obligado a permanecer sentado junto a un pasajero hablador, podrá intentar varios “trucos” para no comunicarse, por ejemplo, mirar hacia afuera por la ventanilla del bus, hacerse el dormido, bostezar, etc., Sin embargo, cada una de estas artimañas, claramente son mensajes que su compañero de viaje irá entendiendo (aunque los pase por alto).



Las aplicaciones prácticas de este axioma son innumerables, de paso echa por tierra el mito de la recurrente frase: “tenemos falta de comunicación en nuestra oficina”, o la queja “no logramos comunicarnos”, etc. Lo que se quiere decir con estas afirmaciones CEn tal caso no habría carencias, sino problemas comunicacionales.

En suma, todo comportamiento en una situación de interacción posee un valor comunicativo, de tal forma que, aun cuando se intente, no se puede dejar de comunicar.

## Comunicación verbal y no verbal

Revisaremos a continuación fundamentalmente la **Comunicación No Verbal**, ya que, para nuestro interés de dar la mejor atención al cliente, este tipo de Comunicación es aquella que nos resulta fundamental.

Una comunicación eficaz en el nivel relacional nos permite hacer que nuestro interlocutor se sienta entendido y agradado, y aunque no podamos resolver totalmente sus necesidades a nivel de contenido, al menos podremos dejarlo con la grata sensación de que hicimos nuestro mejor esfuerzo por atenderle bien.

**La célebre frase "El cliente siempre tiene la razón" la mejoraremos diciendo:**

**"El cliente siempre debe tener la impresión  
que tiene la razón"  
¡¡Aunque no la tenga!!**

*Anteriormente vimos cómo nos comunicamos.*

Analizando esto se logra dimensionar la trascendencia de la Comunicación No Verbal para el proceso de atención al cliente, y en general, para toda relación humana.

**Confianza:  
"Un gesto vale más que mil palabras"**



## Algo sobre comunicación verbal

La Comunicación verbal se ubica fundamentalmente en el nivel de contenidos y utiliza el código digital.

Esto implica la utilización de conocimientos culturales, como es el recibir educación formal, tanto en lo básico (aprender a leer y escribir) como en formación técnica (especialización en cualquiera de las áreas de trabajo en la empresa, por ejemplo, si se requiere del conocimiento de otros códigos digitales en cuanto a idiomas, y así debe saber Castellano y al menos otra lengua).

Lo verbal es fundamentalmente aquello que manejamos conscientemente y de lo que nos podemos responsabilizar, pues lo hablado es más sencillo de analizar, en cuanto al que se dijo. Hay un código compartido que nos permite el entender de igual manera una palabra, por ejemplo, si alguien dice “árbol” todos sabemos de qué se trata, y aunque podemos imaginarlo diferente, el decir “árbol” nos lleva a todos a una estructura similar. Sin embargo, su éxito como facilitador dependerá de su habilidad para **ENVIAR MENSAJES CLAROS**.



## ¿Cómo enviar un buen mensaje?

No trate de impresionar al cliente con sus conocimientos técnicos.

Repita el mensaje que el cliente le da, puede ayudar a eliminar malentendidos.

Cuando se da un mensaje es importante usar palabras fáciles de entender.



- Refuerce un mensaje verbal con uno escrito, en ocasiones facilita la comunicación.
- Cuidado con entender mal el pedido de algún cliente. Por lo tanto, si tiene dudas, pregunte.
- Un buen facilitador mantiene todo el tiempo bien informado a quienes deben estarlo.
- Decir lo apropiado implica preguntarse qué palabras son necesarias usar para tratar a los clientes.
- Es importante entonces no dejar al azar los textos que debemos emitir, ya sea en forma oral o escrita.
- La habilidad para decir lo apropiado y ordenar sus mensajes, especialmente en situaciones conflictivas, se revisará posteriormente.

## Comunicación no verbal

Una definición simple del lenguaje no verbal dice que:

La **comunicación no verbal** es toda comunicación realizada por medios distintos a las palabras.

El comportamiento no verbal se expresa en la comunicación diaria con algunos de estos objetivos:

**Comunicar nuestra identidad:** quiénes somos: sexo, edad, personalidad, nivel socioeconómico, trabajo, origen geográfico, roles, todo esto por medio de claves corporales. Por ejemplo, el origen geográfico puede ser identificado por el acento.

**Expresar nuestra comunicación relacional:** revela el tipo de relación que mantenemos con nuestro interlocutor. Es por excelencia la forma en que nos comunicamos.

**Comunicar nuestros sentimientos y emociones:** se expresan claramente a través de claves faciales y vocales.

**Influir en otros o recibir la influencia de otros:** a veces accedemos a las peticiones de otros sólo por percibir que aquella persona tiene poder sobre nosotros.

**Lograr precisión y entendimiento:** Las señales no verbales enriquecen el contenido haciendo que los mensajes sean más fáciles de entender. Por ejemplo, si Ud. expresa verbalmente su afecto, su comportamiento no verbal tenderá a mostrar afecto. El mensaje apoyado por estos dos códigos hará más fácil su comprensión.

**Dirigir la interacción:** conocer el turno para hablar en una conversación, saber cuándo nos corresponde escuchar, es dirigido por el lenguaje no verbal, especialmente situado en la expresión facial.



Gabriel es vendedor de una juguetería. Es navidad, época de estrés y sobrecarga de trabajo. Gabriel acaba de vender el último juguete de moda, y a pesar de que siguen llegando clientes en su busca, Gabriel se esfuerza por ofrecerles otras alternativas.



Del mismo modo, cada vez que se encuentra con un cliente estresado y angustiado por el juguete en cuestión, Gabriel se ofrece para buscarlo en la bodega y revisar el stock de la tienda, aunque sepa que ya no queda ninguno. De esta manera, Gabriel calma la ansiedad de los clientes demostrando que hace todos los esfuerzos por agradarlos.

El lenguaje no verbal es clave en la relación con su cliente. En este ejemplo, vemos cómo Gabriel entrega alternativas ante la ausencia de un producto, mostrándose eficaz y preocupado. También es importante el gesto de mostrar que hace todos sus esfuerzos por satisfacer al cliente, aun cuando no esté en sus manos la solución.

Es importante que nuestro lenguaje no verbal (postura, gestos, actitud) demuestre nuestra capacidad de servicio.

## Señales no verbales

El cuerpo humano es capaz de expresar miles de señales no verbales. Sin embargo, la ciencia ha agrupado estos fenómenos no verbales en ocho canales que ordenan y sistematizan su estudio. Estos canales son:

### 1. Apariencia física

Este canal no verbal hace referencia a los tipos corporales, las características físicas, indumentaria y accesorios utilizados.



La apariencia física es un canal de comunicación que ejerce predominio sobre otras señales y constituye la base fundamental sobre la que se desarrollan las primeras impresiones en un encuentro interpersonal. En alguna medida, determina y predispone el tipo de relación que se establece.

La vestimenta, además de servir de abrigo y protección física, cumple un importante papel en la vida psicológica y en las relaciones interpersonales. Sirve como protección psicológica, adorno, identificación con el grupo de pertenencia, autoafirmación, exhibición de rol y estatus social, atractivo sexual, etc.

Si se le acerca un cliente completamente desconocido, el valor comunicativo de su ropa le permitirá deducir cosas como la edad, sexo, nacionalidad, estilos de vida, estatus, valores y personalidad.

En cuanto a los accesorios se ha descubierto que su valor comunicativo interactúa con otras claves como la apariencia, la vestimenta y los rasgos faciales.

Ciertos accesorios simbólicos poseen un gran valor comunicativo tales como cruces, insignias, uniformes, etc. Si se observa una persona con un delantal blanco y un estetoscopio en el cuello, lo más probable es que a partir de ello se deduzca que es un médico.



## 2. Conducta Kinésica (Movimientos corporales)

El *comportamiento kinésico* abarca movimientos, gestos y posturas corporales (excluyendo el rostro) que adoptan los participantes durante la interacción.

**Los gestos corporales:** Se definen como los movimientos de las distintas partes del cuerpo (extremidades, cabeza, pies y manos) y que no comprometen toda la estructura corporal.

**Las posturas corporales:** Se definen como la forma general que adopta el cuerpo, comprometiendo las distintas estructuras corporales y variaciones en la distribución del peso corporal.

La importancia de la kinésica en la atención del cliente no es despreciable. Muchos de los aportes que hemos descrito se aplican totalmente a la situación de recepción y atención de los visitantes. Un facilitador puede ayudar enormemente al establecimiento de una buena relación a través del uso de posturas corporales adecuadas, y, además, utilizar la información kinésica del cliente para detectar con rapidez sus necesidades y motivaciones.

**Ciertas características kinésicas positivas para la buena atención de clientes serían:**

- ➔ **Inclinación corporal hacia adelante.**
- ➔ **Orientación corporal directa y cara a cara.**
- ➔ **Gesticulaciones dirigidas hacia el cliente.**

Otro hallazgo importante en esta área se refiere a la capacidad de prestar atención y ponerse en el lugar del otro, en el nivel corporal. Esta comunicación no verbal kinésica se ha llamado **Sincronía Interaccional**. Se ha estudiado el cómo al moverse y adoptar posiciones corporales similares a los que toma el otro, se da un efecto positivo en la relación interpersonal.

Se ha visto que en ciertas situaciones lo que se habla está rítmicamente coordinado con los movimientos corporales. Este proceso (Sincronía Interaccional) sería el imitar gestos y posturas del otro, en un ritmo de interacción compartido, con conductas alternadas.

El seguir este ritmo favorece los sentimientos de aceptación, armonía y contacto interpersonal, siendo fundamentales cuando la relación se está estableciendo, ya que generan un clima de apertura.

Obviamente, esta Sincronía es importante frente a un cliente o en cualquier contacto, ya que facilita la comunicación en fluidez y precisión. Permite saber si agradamos y es como cada uno de nosotros comunicamos a los demás que realmente nos agradan.

### 3. Expresión facial

**Participan en la expresión facial:** la conducta visual, los movimientos de boca y cejas, y demás gestos faciales. Debido a su importancia, privilegiaremos la comunicación no verbal asociada a los ojos.



**La expresión facial cumple un rol determinante en:**

<b>La expresión emocional:</b>	La gran mayoría de los autores dan al rostro la función expresiva de la vida emocional.
<b>La regulación de los encuentros interpersonales:</b>	El inicio y término de un intercambio humano está asociado a la conducta visual.
<b>Regulación del flujo de conversación:</b>	Dado un encuentro interpersonal, distintas claves faciales (contacto visual, movimiento de cejas, etc) cumplen un importante rol en la regulación del flujo de conversación.
<b>Definición de la relación personal:</b>	La expresión facial, y en particular la conducta visual, aportan antecedentes respecto de la relación entre los que hablan.



#### 4. La conducta visual

En base a su enorme potencial comunicativo, muchos autores consideran la conducta visual como un canal de comunicación independiente de la expresión facial. Revisaremos tres áreas claves en el campo de la atención a los clientes.

**Pupilometría:** Es un hecho probado que el tamaño de las pupilas disminuye con el aumento de la luz, y aumenta si baja la intensidad de ella.

Así también se ha probado que existe una reacción en la dilatación frente a ciertos estímulos de tipo psicológico.



Los resultados de los estudios hacen concluir que situaciones de interés y atractivo emocional favorecen la dilatación pupilar, y que los estímulos negativos o desagradables conducen a una contracción pupilar.

Estos hallazgos confirmarían la sabiduría de los antiguos comerciantes chinos, quienes fijaban los precios de las piedras preciosas que vendían, observando la dilatación de las pupilas de sus clientes.

En un modelo psicológico llamado Programación Neurolingüística se sugiere que atendiendo a algunos movimientos oculares se puede conocer a que imágenes, sonidos o sensaciones se recurre mentalmente cuando se enfrenta una situación.



**VC:** Imágenes visuales constructivas (los ojos fijos y sin foco también indican acceso visual).

**VR:** Imágenes visuales recordadas.

**AC:** Sonidos o palabras construidos auditivamente.

**AR:** Sonidos o palabras recordadas auditivamente.

**K:** Sensaciones kinestésicas (táctiles, viscerales, emotivas).

**A:** Palabras o sonidos auditivos (diálogo interno, además de sabores y olores).

Cuando dos personas se miran directamente a los ojos, como se revisó antes, se comunican. En una buena relación los comunicantes mantienen la mirada entre el 60% o 70% del tiempo de interacción. Una persona que mantiene la mirada solo un tercio del tiempo de interacción puede estar nerviosa o demuestra timidez.

Un criterio importante en cuanto a la duración de la mirada está relacionado con la cultura de donde provienen los comunicantes. Por ejemplo, los europeos sostienen la mirada por menos tiempo que los latinoamericanos.

Un segundo elemento importante respecto a la mirada se relaciona con la dirección en que se mira. En los intercambios humanos se ha encontrado que existen tres tipos de miradas claramente diferenciables:



«**Mirada de Negocios**»: Se mira al Cliente en la región de los ojos.

«**Mirada Social**»: Se dirige la mirada alternadamente a los ojos y a la boca del otro.

«**Mirada Intima**»: La mirada se baja y posa en el cuello y en el busto del otro.

## 5. Proxémica (uso de la distancia personal)

Los conceptos de propiedad privada o pública, los anuncios de “Acceso restringido” en industrias y recintos particulares; la incomodidad de sentir a alguien “muy cerca” o “muy lejos”, son ejemplos cotidianos de la necesidad humana de regular el uso del espacio, y del valor comunicativo que adquiere este canal no verbal.

### Una definición fácil de recordar sería:

La proxémica hace referencia al **uso y percepción** del espacio social y personal.

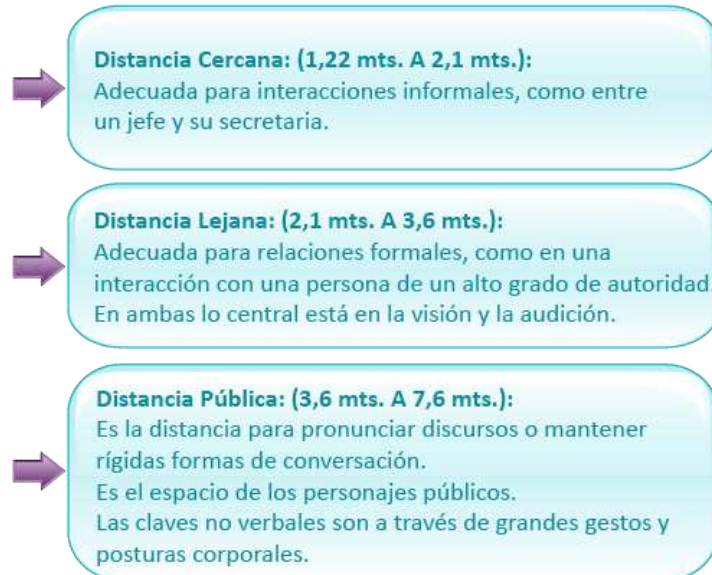
El espacio personal, la burbuja que rodea al individuo es un fenómeno cultural, cada cultura desarrolla sus reglas propias y secretas de manejo del espacio, no escritas en ningún código, pero aprendidas y conocidas por todos.

### Se han logrado establecer cuatro tipos de distancias interpersonales:

- Distancia íntima.
- Distancia personal.
- Distancia social.
- Distancia pública.

Definiremos las que nos interesan, pues se relacionan con la atención de clientes.

**Distancia social. Aquí nuevamente hay dos tipos de distancia:**



En suma, el grado de proximidad o distancia interpersonal expresa claramente la naturaleza del encuentro humano. En el campo de estudio de la proxémica también se investiga el concepto de territorialidad.

La territorialidad se define como la **toma de posición y defensa** de un área geográfica específica, representada por su propietario.



A diferencia de la distancia y el espacio personal, que varían en sus límites, el concepto de territorialidad implica un espacio con límites estables.

Si Ud. ingresa a la oficina de su cliente (su territorio), observará que la distribución de los muebles y el comportamiento espacial tienen un alto valor comunicativo. Suponga que este cliente le invita a tomar asiento teniendo dos sillones para elegir y Ud. escoge el que utiliza su anfitrión, inconscientemente le habrá ofendido, puesto que ha invadido su propiedad. En situaciones como esta es conveniente preguntar, ¿cuál es su sillón?

## 6. Conducta táctil

La **conducta táctil** puede ser entendida como el contacto físico directo entre los individuos, constituyéndose así en el canal de comunicación que supone mayor cercanía personal.

El significado de la conducta táctil depende de variables como el tipo de contacto, áreas corporales tocadas, diferencias sexuales y culturales, tipo de relación interpersonal establecida y el contexto en que se da la conducta.

En una interacción, el contacto físico se asocia con la presencia de un clima positivo, de intimidad y calidez. Se ve como propio de relaciones amorosas, o de amistad, y que, junto con la expresión de sentimientos positivos, puede indicar interés sexual o afecto paternal. Pero, también puede representar una invasión de la privacidad, vivirse como una experiencia poco agradable, comunicar agresión (incluidos golpes), o llegar a ser un símbolo de poder sobre otros.

En una situación interpersonal, el contacto físico puede servir además como un indicador del comienzo (saludo) o final de un encuentro (despedida).



Atendiendo a las diferencias entre los distintos tipos de relación, se ha propuesto una clasificación, de las cuales nos interesa referirnos a las siguientes:

**Nivel funcional - profesional:** La conducta táctil en este nivel es impersonal y burocrática. Tiene por objetivo el cumplimiento de una tarea o de un servicio. Ejemplos de esta categoría son los contactos físicos entre médico y paciente, o un sastre y su cliente.

**Nivel social - cortés:** En este nivel, la conducta táctil tiene como propósito el afirmar la identidad de otra persona como perteneciente al mismo grupo de referencia. Por ejemplo, el saludo de manos con su cliente.

### **La conducta táctil en la atención de clientes.**

Es un hecho reconocido que el saludo táctil cumple una función primordial en la recepción de un cliente a través del apretón de manos. Esta es una práctica arraigada en nuestra cultura. La importancia práctica está en la gran cantidad de significados sociales que tiene: bienvenida, cortesía, disposición a escuchar, actitudes, etc.

**Las variables físicas asociadas al saludo de manos son muchas:** contacto táctil, temperatura, presión del apretón, humedad de las manos, textura de la piel, etc.

Uno de los factores psicológicos más importantes, debido quizás a su alcance relacional, son las actitudes de los interactuantes, tales como sumisión - dominio, agresión - calidez, respeto - indiferencia.

## 7. Paralenguajes (tonos de la voz)

El paralenguaje como canal de comunicación no verbal, corresponde a los elementos vocales del habla como tonos, volumen e inflexión. El interés está en el "cómo" de la comunicación verbal, y en todas las características que acompañan al discurso.



Varios autores han propuesto clasificaciones para el mensaje paralingüístico. A continuación, se presentan las siguientes categorías:

- ➔ **Cualidades de la voz:**  
Esta dimensión se refiere a la cualidad tonal. Característica de la voz, determinada por características físicas como resonancia, control labial y control de ritmo vocal.
- ➔ **Intensidad de la voz:**  
Percibida como fuerte o suave, es la fuerza con que se proyectan las ondas de sonido.
- ➔ **Velocidad y regulación del tiempo:**  
Se refiere a la velocidad y extensión con que se habla, así como la localización y duración de las pausas.
- ➔ **Tono:**  
Se refiere a la altura tonal de la voz (frecuencia de vibración).
- ➔ **Segregaciones vocales:**  
Son todas aquellas irregularidades que afectan la fluidez del habla, tales como carraspeos, falta de aire, ahogos, tos, etc.
- ➔ **Fluidez:**  
Se refiere a la ausencia de distractores, tales como repeticiones, vacilaciones, tartamudeos, etc.
- ➔ **Patrones vocales:**  
Incluye los elementos vocales con patrones de voz identificables, por ejemplo, las formalidades familiares de las personas, cadencias recurrentes, etc.
- ➔ **Caracterizadores vocales:**  
Esta dimensión hace referencia a expresiones como llantos, risas, alaridos, estornudos, suspiros y resoplidos.

### Las señales paralingüísticas cumplen roles vitales en los encuentros humanos:

**1. Control de características personales:** se pueden hacer inferencias acertadas acerca del nivel educacional y social de una persona.

**2. Expresión emocional:** mientras lo verbal indica que se dice, las cualidades vocales describen el estado emocional. Por ejemplo, un jugador que ha ganado dirá “¡gané!” con un paralenguaje que indicará claramente su estado emocional.



**3. Expresión de rasgos de personalidad:** las claves paralingüísticas asociadas a rasgos de personalidad como debilidad, monotonía, tensión son percibidas como estereotipos de juventud, femineidad, masculinidad, madurez, etc.

**4. Regulación de conversaciones:** las claves paralingüísticas también actúan como reguladores de conversación a través de signos de paralenguaje que ceden el turno como por ejemplo cambio en la entonación, lentitud en las últimas sílabas.

Las claves paralingüísticas juegan un rol importante en las entrevistas con los clientes. Especialmente en el trabajo de recepción telefónica, donde esta clave debe ser “leída” sin tener otras claves no verbales para ayudar en esta lectura.

En la recepción de un cliente el saludo tradicional, pero unido a un paralenguaje cálido y amistoso puede establecer un vínculo relacional óptimo para el diálogo que comienza.



## 8. Cronémica (percepción del tiempo)

Las **conductas cronémicas** son aquellos comportamientos que se relacionan con el uso y la percepción del tiempo que tienen los seres humanos.

¿Recuerda haber sentido frustración, en alguna ocasión, por esperar a alguien que no llega?

¿Se ha preocupado al recibir una llamada telefónica después de las 00:00 hrs.?

¿Puede imaginar cómo transcurre el tiempo de un cliente que espera en una larga fila?



Todas estas experiencias indican la importancia comunicativa que tiene el tiempo.

En general, un mensaje cronémico llega a ser relevante cuando viola ciertas reglas culturales. Por ejemplo, el cumplir con los horarios establecidos, así la puntualidad chilena varía notablemente respecto de la europea, donde un atraso de 20 minutos es considerado casi un insulto mientras que aquí no es tan inadecuado.

El tiempo, como código no verbal, puede indicar, además, la importancia de una ocasión y el respeto e interés por esta. Por ejemplo, si Ud. llega puntualmente a una cita con un cliente, le comunica su responsabilidad y el respeto que siente por él.

En relación con la edad, un cliente suyo que es anciano naturalmente alargará el intercambio comercial ofreciendo una cronémica dilatada en relación con un adulto. Una forma de agradar al cliente de edad consiste en establecer una Sincronía interaccional con él (en la medida de lo posible).

## 9. Contexto físico

Se entiende por contexto físico todas las **características ambientales** que rodean un encuentro interpersonal, incluyéndose aspectos como los estilos arquitectónicos, la amplitud del espacio, temperatura, grado de ventilación, iluminación y estilos de decoración.

Se ha afirmado que la manera en que diseñamos nuestro ambiente transmite mensajes acerca de nosotros mismos, y dicta la naturaleza de la comunicación que ocurrirá. Considerando las dimensiones que se comunican a través del uso del contexto nos referiremos a los siguientes:

### **Grado de formalidad:**

Los ambientes pueden percibirse como formales o informales dependiendo de una serie de características, tales como el estilo de decoración, las personas presentes y las funciones que se realizan. La atención al cliente reviste un nivel moderado de formalidad.

### **Grado de calidez:**

Los ambientes pueden generar en las personas sentimientos de relajación, confort, tensión o incomodidad. Lo que determina estos sentimientos puede ser el color de las habitaciones, el tipo de muebles y asientos, la intensidad del ruido y de la luz, etc.

### **Grado de privacidad:**

El nivel de privacidad de un ambiente está determinado por factores como la privacidad física (ambientes cerrados o abiertos) o el número de personas para las que está determinado.



Oscar trabaja en una plataforma de atención telefónica de un Centro Médico Veterinario. Atiende a todo tipo de personas, incluyendo ancianos, niños y extranjeros. Con cada cliente, Oscar debe ajustar su lenguaje y paralenguaje.



Si Oscar atiende la consulta de un anciano, habla más lento, con mayores pausas y con un lenguaje fácil de comprender. Si es un niño, entonces su voz se vuelve más acogedora y se esfuerza en mantener un tono amigable. Si atiende a un cliente impaciente, entonces su velocidad aumenta.

Es importante trabajar aspectos de nuestra voz si trabajamos en atención telefónica. Características como el tono, el volumen, la velocidad y la fluidez son clave para entregar un mensaje claro y eficiente.

## 2.4 AGUDEZA SENSORIAL

---

En el campo de psicología, hay técnicas que permiten descubrir en las personas (en los otros y en mí), estados interiores y emociones asociadas que van a determinar los comportamientos favorables al desarrollo de la acción. Son los estilos de representación que cada uno utiliza para "*percibir*" y "*comprender*" el mundo.

Para ello debemos desarrollar la **agudeza sensorial**, lo que le permitirá reconocer en el cliente el tipo de representación que utiliza, así podrá entenderle mejor y acudir a ese mismo canal de información al hablar con él. Para ello debemos estar atentos a las informaciones que provienen del exterior gracias a nuestros cinco sentidos, o canales de información que son:

**El visual, el auditivo, el cinestésico (tacto, sensaciones, emociones, sentimientos), el olfato y el gusto.**

Los tres primeros son los que están más desarrollados en la mayoría de la gente. Al privilegiar inconscientemente ciertos sentidos con respecto a otros, percibimos una realidad deformada, que reconstruimos. Esto se prueba fácilmente al escuchar varios testimonios para un mismo suceso de distintas personas.

Nos comunicamos sobre la base de nuestras representaciones, es decir, de nuestro modelo de mundo, sirviéndonos de nuestra experiencia sensorial.

### **Atención**

Si Ud. quiere entrar en relación con su cliente, concéntrese en él; escúchelo y esté atento a sus conductas no verbales: la distancia, la postura, el movimiento, ritmo, amplitud, la respiración, el rostro, la mímica, los ojos y, fundamental para un ejecutivo de telemarketing o call center, a los términos que elige para comunicarse con usted: visuales, auditivos o cinestésicos.

Para reconocer el canal que nuestro cliente usa, con mayor preponderancia, y que nos servirá para "sintonizar" con él, podemos fijarnos en las palabras que utiliza, esto es fundamental cuando nuestro único nexo con él es a través de su voz y lenguaje.

Para ello les entregaremos un listado de palabras que indican cuál es el modo principal en que nuestro cliente se expresa.

### **Agudeza sensorial**

En el campo de psicología, hay técnicas que permiten descubrir en las personas (en los otros y en mí), estados interiores y emociones asociadas que van a determinar los comportamientos favorables al desarrollo de la acción. Son los estilos de representación que cada uno utiliza para "*percibir*" y "*comprender*" el mundo.

Para ello debemos desarrollar la **agudeza sensorial**, lo que le permitirá reconocer en el cliente el tipo de representación que utiliza, así podrá entenderle mejor y acudir a ese mismo canal de información al hablar con él.

Para ello debemos estar atentos a las informaciones que provienen del exterior gracias a nuestros cinco sentidos, o canales de información que son:

**El visual, el auditivo, el cinestésico (tacto, sensaciones, emociones, sentimientos), el olfato y el gusto.**

Los tres primeros son los que están más desarrollados en la mayoría de la gente. Al privilegiar inconscientemente ciertos sentidos con respecto a otros, percibimos una realidad deformada, que reconstruimos. Esto se prueba fácilmente al escuchar varios testimonios para un mismo suceso de distintas personas.

Nos comunicamos sobre la base de nuestras representaciones, es decir, de nuestro modelo de mundo, sirviéndonos de nuestra experiencia sensorial.

### Atención

Si Ud. quiere entrar en relación con su cliente, concéntrese en él; escúchelo y esté atento a sus conductas no verbales: la distancia, la postura, el movimiento, ritmo, amplitud, la respiración, el rostro, la mímica, los ojos y, fundamental para un ejecutivo de telemarketing o call center, a los términos que elige para comunicarse con usted: visuales, auditivos o cinestésicos.

Para reconocer el canal que nuestro cliente usa, con mayor preponderancia, y que nos servirá para "sintonizar" con él, podemos fijarnos en las palabras que utiliza, esto es fundamental cuando nuestro único nexo con él es a través de su voz y lenguaje.

Para ello les entregaremos un listado de palabras que indican cuál es el modo principal en que nuestro cliente se expresa.

## El Modo Visual

¿Cómo determinar en qué registro se expresa su cliente?

### El modo Visual

Esto se refiere a que la persona que tiene un registro visual se puede expresar utilizando las siguientes categorías, verbos, sustantivos y adjetivos:

#### Las categorías:

Colores	Volúmenes	Transparencia	Localización
Formas	Posiciones	Brillo	Movimientos
Distancias	Intensidad	Franqueza	Dirección
Luces	Proporción	Talla	Capacidad

#### Los verbos:

Ver	Notar	Visualizar	Contemplar
Distinguir	Mirar	Aclarar	Fijar
Percibir	Mostrar	Iluminar	Vigilar
Entrever	Observar	Oscurecer	Examinar
Ensombrecer	Esconder	Considerar	Clarificar

#### Los sustantivos y adjetivos:

Brillo	Espacio	Vago	Brillante	Sombrío
Claridad	Observador	Borroso	Imagen	Claro
Perspectiva	Infinito	Nítido	Tintes	Indescifrable
Superficie	Disposición	Luminoso	Brumoso	Una escena
Plano	Distancia	Coloreado	Oscuro	Pantalla

**Un cliente visual dirá:** *¡El futuro parece brillante!, ¡No veo las ventajas de este producto!*

## El modo auditivo



Este modo está relacionado con la forma de expresarse de quienes utilizan en forma predominante el registro auditivo:

Volumen	Timbre	Altura
Ritmo	Amplitud	Tonalidad
Frecuencia	Duración	Resonancia

### Los verbos:

Escuchar	Cantar	Preguntar	Oír	Decir
Emitir	Hablar	Resonar	Sonar	Amplificar

### Los sustantivos y adjetivos:

Sordo	Ruidoso	Ciclos
Más / menos fuerte	Melodioso	Acústico
Audible	Armonioso	Sonoridad
Sonido	Tonalidad	Ritmo
Vibraciones	Discordante	Musical
Diálogo	Acordes	Ondas

**Un cliente auditivo dirá:** ¡Sintonizamos la misma frecuencia!, No puedo hacer oídos sordos a los beneficios del producto!



## El modo cinestésico



Este modo corresponde a la predominancia de expresiones a través de **sensaciones, emociones, movimientos, impresiones**, etc.

### Las categorías:

<b>Peso</b>	<b>Densidad</b>	<b>Movimiento</b>	<b>Viscosidad</b>
<b>Humedad</b>	<b>Maleabilidad</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Textura</b>
<b>Temperatura</b>	<b>Forma</b>	<b>Volumen</b>	<b>Elasticidad</b>

### Los verbos:

<b>Ver</b>	<b>Notar</b>	<b>Visualizar</b>	<b>Contemplar</b>
<b>Distinguir</b>	<b>Mirar</b>	<b>Aclarar</b>	<b>Fijar</b>
<b>Percibir</b>	<b>Mostrar</b>	<b>Iluminar</b>	<b>Vigilar</b>
<b>Entrever</b>	<b>Observar</b>	<b>Oscurecer</b>	<b>Examinar</b>
<b>Ensombrecer</b>	<b>Esconder</b>	<b>Considerar</b>	<b>Clarificar</b>

### Los sustantivos y adjetivos:

<b>Contactos</b>	<b>Presión</b>	<b>Frío</b>	<b>Contracción</b>	<b>Robustez</b>	<b>Impresión</b>
<b>Calma</b>	<b>Sensible</b>	<b>Mudo</b>	<b>Sentimientos</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Afectuoso</b>
<b>Relajado</b>	<b>Sólido</b>	<b>Herido</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Endurecido</b>	<b>Caluroso</b>
<b>Concreto</b>	<b>Firme</b>	<b>Tensión</b>	<b>Resistencia</b>	<b>Instinto</b>	<b>Excitado</b>

**Por ejemplo:** ¡Estaremos en contacto!, ¡Me quitó un peso de encima!



Supongamos que usted tiene una cita con el dentista. Está en la sala de espera, ansioso. Presta atención a lo que sucede, pero solo escucha el ruido de los instrumentos y poco a poco, se imagina en el sillón con la boca abierta y el dentista listo para trabajar. Sin darse cuenta, elimina totalmente su entorno inmediato, es decir, la decoración de la sala, las revistas sobre la mesa y las personas que lo rodean.

**Comentario:**

En el ejemplo vemos cómo, a partir de un ruido, asoció otros elementos para construir la escena. Seleccionó solo algunos elementos auditivos, de recuerdo y amplificó características sensoriales que generan inquietud.

Por lo tanto, Ud. sería una persona que ha usado solo el canal o modo auditivos para representarse la realidad y este podría ser el canal con el cual más se expresa.

## 2.5 CANALES DE ATENCIÓN: PRESENCIAL, TELEFÓNICA, CORREO ELECTRÓNICO Y REDES SOCIALES

---

Ya hemos visto algunas habilidades personales que, estamos convencidos, le permitirán **afrentar su gestión diaria con una perspectiva más positiva**, pues conseguir el éxito depende solo de usted.

Es así como ahora nos centraremos en aspectos más técnicos del **acercamiento a los potenciales clientes**, vale decir, el cuidado que debemos poner al contactar a nuestros posibles clientes sea **oral o digitalmente (teléfono, presencial o correo electrónico)**.

Si hemos establecido el contacto telefónico y el potencial cliente ha accedido a una entrevista, no dé el negocio por cerrado, pues cualquier detalle en la entrevista personal podría **echar por tierra sus pretensiones**.

Por este motivo, cuando se tenga una reunión con el posible cliente es importante que busque una estrategia para **acercarse a la persona y aprovechar positivamente la entrevista**.

### Algunas recomendaciones que podemos hacerle son las siguientes:

#### Infórmese sobre la empresa a la que acudirá.

Para esto, respóndase las siguientes preguntas (claramente habrá algunas que tendrá que adaptar a su situación específica) que pueden ayudarle a preparar su discurso:

- ◆ ¿Qué conozco sobre la empresa del posible cliente?
- ◆ ¿Cuál es el rubro al que pertenecen?
- ◆ ¿Tengo referencias sobre otras empresas del rubro?
- ◆ ¿Qué beneficios reportaría mi producto o servicio a la empresa del cliente?
- ◆ ¿Quiénes son mis competidores?
- ◆ ¿La empresa utiliza algún servicio de la competencia?
- ◆ ¿Qué podría gustarle de mi producto o servicio?
- ◆ ¿Qué podría disgustarle de mi producto o servicio?
- ◆ La persona con quien me entrevistaré, ¿es quién toma la decisión?

#### Cuide su presentación personal

Verse bien genera una **sensación agradable en los otros y además, reafirma socialmente nuestras capacidades intelectuales**. Si nos presentamos impecables a una entrevista es imposible que el cliente dude de nuestras competencias. Solo basta recordar aquello de **“Bien vestido, bien recibido”**.

Las personas que cuidan su apariencia reflejan **eficiencia y capacidad**; mientras, que las que lucen descuidadas o desordenadas son percibidas como personas poco aseadas y desagradables. Sea justo o no, la apariencia es importante y **comunicamos a través de ella**.

**Algunos consejos que le proponemos en este sentido son:**

- Pregúntese si su vestuario inspira confianza y respeto. No olvide que la primera impresión es visual, por tanto, su vestuario debe estar a la altura de las circunstancias.
- Si tiene el cabello largo, tómeselo de tal forma que su rostro se vea bien.
- Utilice un maquillaje recatado, para que su imagen sea agradable.
- Proporcione una tarjeta de presentación a su cliente. Esto da la formalidad en la presentación, tanto del vendedor como de la empresa que representa.
- Utilice el accesorio adecuado. No olvide que menos, es más.
- Evite accesorios que reflejen gustos o creencias personales, pues el cliente pudiera no compartirlas.
- Esté atento a su comunicación no verbal, a lo que proyecta. Tenga el cuidado necesario para que haya consecuencia entre su discurso y sus movimientos y tono de voz.

**Otros aspectos para considerar:**

- Sea puntual
- Establezca contacto visual con el cliente
- Siempre que sea posible, diga el nombre de su cliente.
- Sonría
- Sorprenda a su cliente
- Al despedirse, celebre la decisión del cliente y refuerce cualquier comportamiento de acercamiento hacia él y la empresa.

*Cada uno de estos aspectos serán desarrollados en detalle en el proceso de atención a cliente.*

## Telefónica



Relacionarse telefónicamente con los clientes es tan importante como atenderlos cara a cara. La calidad de la atención telefónica también interfiere en la satisfacción de los clientes.

Hay cuatro puntos importantes que otorgan bases para realizar una Atención Telefónica de calidad:

**1) La Experiencia:** Esta es una habilidad que se adquiere básicamente a través de la experiencia y del aprendizaje.

**2) El Conocimiento:** Aquí, la sed de aprender juega un papel determinante y, hoy en día, ya no es posible pensar en progresar sin este elemento básico. Aquella persona que deja de adquirir conocimiento deja de estar vigente, se alejará de su objetivo, al que sí estará dispuesto a llegar otro, pagando el precio de invertir en su desarrollo.

**3) La Tecnología:** Cada día es más importante la tecnología para lograr responder a las cada vez más altas exigencias de los clientes. Toda empresa que desee estar a la vanguardia del servicio deberá estar actualizándose constantemente con las herramientas disponibles en el mercado.

**4) La Organización:** La manera de cómo está organizada una empresa y su centro telefónico, ya sea como parte del servicio o como centro de operaciones influirá en los resultados individuales y de equipo.

## Actitud hacia el teléfono



**Cuando se establece una conversación telefónica con un cliente, es importante tener en cuenta lo siguiente:**

- 1. Manténgase erguido:** esto mejora el volumen de su voz y el control sobre ella.
- 2. Relájese:** La tensión se percibe al teléfono.
- 3. Sonría:** Si Ud. sonríe mientras habla, su voz se percibirá cálida y cordial.
- 4. Hable en tono normal:** Para las llamadas de larga distancia, no es necesario que suba el volumen de su voz.
- 5. No a los ruidos no identificables:** Comer, toser o carraspear al teléfono, son ruidos que se escuchan clara y desagradablemente. Evítelos.
- 6. Nada de acrobacias:** Si usted se mueve durante la conversación, su voz pierde seguridad y esto es percibido por su interlocutor.
- 7. Concéntrese:** La desatención es percibida por el cliente y se interpreta como poco interés.
- 8. Use la función de espera:** Tapar el teléfono con la mano no sirve para evitar que se escuchen conversaciones simultáneas.

### ¿Qué se debe hacer y qué no?

El lenguaje que se utiliza en el teléfono debe ser tal, que logre que el mensaje no pierda ni claridad ni calidad. Para ello:

MUESTRE INTERÉS	NO DISCUTA, AUN SI NO ESTÁ DE ACUERDO
Haga un esfuerzo por entender lo que el cliente está tratando de decir.	No interrumpa, a menos que tenga una buena razón.
Haga un esfuerzo por entender el punto de vista de la persona, es decir, sea empático.	No comunique su punto de vista demasiado rápido.
Deje que él o ella le pidan su opinión.	No inicie la conversación con ideas preconcebidas.
Acepte el punto de vista de la otra persona	No dé consejos o retroalimentación sobre comportamiento (por ejemplo decirle a la otra persona cómo le afecta su conducta) a menos que la persona esté lista.
Motive a la otra persona a solucionar sus propios problemas.	
Espere y escuche en silencio: "El silencio significativo es la mejor respuesta".	

FRASES NEGATIVAS	FRASES POSITIVAS
→ No te apresures	→ Cálmate
→ No nos oponemos	→ Aceptamos
→ No comentes nada	→ Guarda discreción
→ No tengas miedo	→ Serénate
→ No te quedes fuera	→ Entra
→ No vayas a olvidar que	→ Recuerda que
→ No hemos recibido	→ Envíenos
→ No aceptó la oferta	→ Rechazó
→ No es permitido	→ Prohibido
→ No permaneció en la ciudad	→ Abandonó la ciudad

FRASES PROHIBIDAS	FRASES ADECUADAS
→ "No lo sé"	→ "Déjeme preguntar"
→ "No lo podemos hacer"	→ "Podemos hacer esto"
→ "Usted tiene que hacer"	→ "Usted necesita"
→ "Espere"	



## Toma de contacto

### Script o Speech



El proceso de Comunicación Telefónica es complejo. Imagínese si al interior de un Centro de Llamados o en una empresa cualquiera cada ejecutivo recepcionara o emitiera llamadas a su manera, con su propio estilo, tendríamos un desorden importante. La gente privilegiaría contactarse con aquella persona que le brindara un mejor servicio.

Para simplificar y ordenar esta situación, se han creado los Scripts o Speech que corresponden a guiones preestablecidos, donde se ordenan los procedimientos y respuestas sugeridas por la empresa o departamento, ante ciertos motivos de llamado.

### ¿Cuál es el objetivo de los Scripts?

Ordenar y unificar la respuesta otorgada en línea al cliente, de tal manera que perciba que indistintamente de quien lo atienda, el servicio siempre será el mismo y, por supuesto, de excelente calidad.

Cuando un Script está correctamente desarrollado y presentado, debe sonar como un diálogo agradable, interactivo, diseñado para beneficio de la empresa y el cliente. De alguna forma, no tiene que sonar como una lectura, sino que debe escucharse igual que un actor profesional que representa un diálogo bien escrito.

El uso adecuado de los Scripts permite:

- > Reducir los tiempos para resolver situaciones,
- > Asegurarse de que todas las personas que trabajan en una empresa y se relacionan de la misma forma directamente con la función de atender público, atenderán a las llamadas y ordenarán el flujo de información que se le entrega telefónicamente a los clientes.
- > Asegurarse de la exactitud y eficiencia de las pruebas al registrar todas las llamadas, sean de entrada o de salida.
- > Mejorar la productividad, al asegurar que las comunicaciones sean eficientes, probadas cuidadosamente y que así sean repetidas en forma consistente por todos los ejecutivos.

Es importante señalar que, al diseñar un Script, se debe tener presente el vocabulario, el lenguaje y los conceptos que se utilizarán.

### Estructura de un Scripts



- Indicaciones para la toma de contacto: saludo corporativo o del área.
- Estructura de Sondeo o Establecimiento de Necesidades: pauta de la información necesaria para resolver situaciones o poder ofrecer productos o servicios.
- Pasos a seguir en la Argumentación o Respuesta: beneficios que pueden ser ofrecidos, procedimientos de resolución de las situaciones recibidas, etc.
- Sugerencias para el manejo de las objeciones o reclamos más frecuentes.

- Alternativas de Cierre de acuerdo con los procedimientos de la empresa: entrevista, servicio técnico, próxima llamada, cierre de ventas, etc.

Observe:

Buenos Días (Tardes), Ud. Habla con ..... de la empresa (área) ....., Le estamos llamando para ofrecer (ayudarle con) nuestro nuevo servicio de....., el cual le significará la obtención de..... (beneficios, crecimiento, resolución de problemas). Esto puede ser a través de. (manejo de objeciones).

Para concretar aún más este servicio podemos.... (cerrar de acuerdo con la situación).

Ha sido un placer atenderle y no dude en llamar nuevamente para ayudarle a resolver dudas o entregarle nuestras novedades.

Basta con ir llenando los espacios en blanco, para ir realizando una primera presentación de nuestro servicio o producto. Este guion, el primero, generalmente tiene una estructura básica la que puede variar de acuerdo con lo que el cliente nos vaya retroalimentando.

Te invitamos a ver el siguiente video:

## Correo electrónico

### La estructura de un e-mail



El correo electrónico también conocido como e-mail (Electronic mail), es un recurso tecnológico que nos permite comunicarnos desde cualquier parte del mundo a través de Internet.

#### ¿Cómo podemos escribir un correcto e-mail?

La velocidad de lectura empleada en este nuevo medio obliga a modificar el estilo de escritura empleado. Una de las técnicas más utilizadas en la comunicación digital para mejorar la comprensión y transmitir claridad en los mensajes, es la distribución del “aire”, vale decir, el correcto uso del espacio.

Por tanto, el diseño de un correo electrónico deberá respetar un determinado orden en la información y una cierta tipografía.

#### Características de la tipografía en un email



- Deberá ser homogénea, con un solo tipo de letra, tamaño y color.
- Correcto uso de mayúsculas/minúsculas (Mayúsculas equivale a gritar).
- En ciertos párrafos, podemos variar estos parámetros para cumplir objetivos concretos:
- Colores más claros o letra más pequeña: restar importancia a cierta información.

- Letra más grande: en encabezados, títulos, etc.
- Cambio de tipo de letra: para efectuar citas textuales.
- Negrita, cursiva, subrayados para destacar lo importante.

### ¿Cómo debe ser el contenido de un correo electrónico?

- Frases cortas.
- Omisión de palabras innecesarias.
- Resaltar lo importante.

Como sugerencia, le recomendamos que elabore ciertos mensajes tipos para que así aproveche mejor el tiempo. Tener estos modelos le ahorrará tiempo, pues no tendrá que comenzar desde cero la redacción. Por lo demás, esta información puede enviarla mientras conversa con el cliente, así confirmará ipso facto la recepción de esta.



Lea el siguiente correo electrónico:

*Estimada Carmen:*

*Aunque te lo he dicho varias veces, tendré que repetírtelo porque creo que no me has entendido: necesito HOY, las órdenes de compra pendientes. De no recibirlas, tendré que dar aviso a la jefatura de tu incumplimiento. Mi intención no es acarrearle problemas, pero no me queda más remedio que presionarte para que hagas lo que concierne a tus responsabilidades.*

*Amalia Videla, Coordinadora y responsable del área de ventas.*

¿Qué le parece el contenido de este correo?

El contenido de este mensaje es claro y directo; sin embargo, el tono con el que está escrito no es el más adecuado. Un correo como este puede traer consecuencias para su emisor. Supongamos que el destinatario (Carmen) acusa de hostigamiento al autor de este mensaje (Amalia). Aunque el emisor se retracte de sus dichos, lo más probable es que sean las palabras escritas las que, en definitiva, tengan mayor valor y puedan ser usadas en su contra. Si se trata de un tema delicado, lo más aconsejable será hablarlo en persona o por teléfono, de modo que podamos regular mejor el tono y se especifique la intencionalidad de nuestro mensaje.

## Redes Sociales



### ¿Qué es la Presencia Digital?

El conjunto de elementos informativos que hacen referencia a una entidad o persona en un sitio web, sistema informático online, aplicación móvil u otro medio que esté a disposición libre vía el uso de internet, la que puede ser enviada o publicada desde la misma entidad o desde terceros.

Esta presencia se puede ver reflejada en un sitio web corporativo, en el que una organización publica un manifiesto de intenciones, donde entrega información a sus clientes sobre sus propuestas de valor, esclarece su funcionamiento, da a conocer promociones con fines comerciales o solo entrega información para generar contactos con otras entidades o personas de su interés.

Por otro lado, esta presencia se puede expresar en sitios web informativos ajenos a la empresa, quienes pueden hacer referencia a algún aspecto donde la entidad ha participado. **Un ejemplo** de esto son los portales de noticias, donde diariamente se publica información sobre el quehacer de organizaciones y personas.

### Aplicaciones móviles (APP)

Adicionalmente, hoy en día los dispositivos móviles han generado un nuevo tipo de plataforma virtual, referenciando la información a través de aplicaciones móviles (APP), las que, según su enfoque, pueden entregar un sinfín de uso para los usuarios.

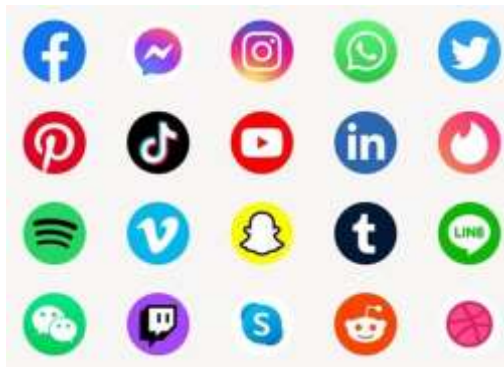
**Por ejemplo**, los bancos han desarrollado aplicaciones móviles que trasladan sus servicios desde la tradicional ventanilla de banco al dispositivo móvil, para hacer transferencias o consultas de saldo.

Estos aspectos toman mayor relevancia si consideramos que existen buscadores de información, como Google, que clasifican contenidos publicados en internet para facultar a los usuarios de encontrar dicha información. Estos buscadores funcionan como filtros que miden la relevancia de estos contenidos por lo que, al realizar una búsqueda, se dispondrán los elementos más importantes de forma prioritaria, mientras que los de menor “importancia” quedarán relegados a un segundo plano. Por ejemplo, un reclamo podría permanecer meses o años en las respuestas del buscador al consultar por una empresa, si este ha sido mayormente visitado y utilizado por los usuarios.

Otra forma de presencia digital es la **publicidad digital**, la que suele estar inmersa en distintos lugares de la web, la que de forma “inteligente” se va desplegando para ofrecer servicios a clientes objetivos, los que son seleccionados por su comportamiento en la web. Si sueles realizar búsquedas sobre viajes al caribe, posiblemente si visitas un sitio web, verás anuncios de agencias de vuelo.

Así, también, las redes juegan un papel crucial, ya que permiten el intercambio libre de información entre personas y entre organizaciones. Las personas -no importando donde están- opinan y demuestran su satisfacción o repudio por diferentes eventos. De esta manera, podemos encontrar clientes elogiando un buen servicio u otros, siendo fieros detractores de las organizaciones que han roto sus expectativas.





Así, una organización se lo proponga o no, comenzará a ser parte de las redes sociales dado que el impacto en sus clientes o en su medio, comenzará a ser comentado, evaluado, compartido y visitado por usuarios. Por lo anterior, gestionar estas interacciones sociales se ha vuelto una necesidad comunicacional y un factor de relevancia en el marketing de una empresa, influyendo directamente en su capacidad de obtener y mantener clientes.

#### **Buenas prácticas y protocolo en la red**

No solo es necesario crear una cuenta para que nuestro trabajo en las redes sociales tenga un impacto inmediato. Este mecanismo de comunicación tiene sus protocolos, reglas de comportamiento correcto y una serie de buenas prácticas que nos permiten mejorar nuestra interacción con nuestros contactos.

A continuación, revisaremos algunas buenas prácticas a desarrollar en las redes sociales, estas comprenden un conjunto de recomendaciones que no son obligatorias ni tampoco impositivas, pero constituyen una guía para el desarrollo de un plan interno de trabajo en redes sociales. Revisemos estas prácticas a continuación:

- Las redes sociales son para compartir, no para insistir en ventas
- Entregar contenido original de calidad
- Protege tu nombre y marcas
- Compartir, Educar y proteger
- Respete todos los puntos de vista



La ventaja que ofrecen las redes sociales es potenciar el factor humano en la relación entre empresa y usuario.

Establecer diálogo y una simbiosis donde las partes sientan que ganan algún beneficio de la relación que establecen.

Una marca de alimentos saca un nuevo producto, una estrategia que ha sido exitosa es mostrar pequeños videos tutoriales de cómo utilizar ese nuevo elemento culinario y renovar el abanico de platos que consume una persona. Modalidad parecida utilizan los tutoriales que muestran cómo una persona puede hacer por sí misma alguna tarea manual. Inconscientemente, el usuario que es seducido por la curiosidad de poner en práctica lo que ve, va a preferir utilizar los mismos materiales que se muestran en el tutorial.

Otra forma inteligente es el formato de “tips”, información útil presentada de forma concreta y fácil para solucionar algún problema cotidiano con el producto que usted ofrece en su empresa, o bien, los servicios que entrega.

Pero, tal como lo mencionamos antes, no basta solamente con dejar la información, sino que también se debe dar el tiempo de responder a las reacciones que genera el mensaje que está comunicando. Ya sea desde un simple agradecimiento o “me gusta”, a responder alguna duda sobre algo que un usuario pudiera no comprender del todo.

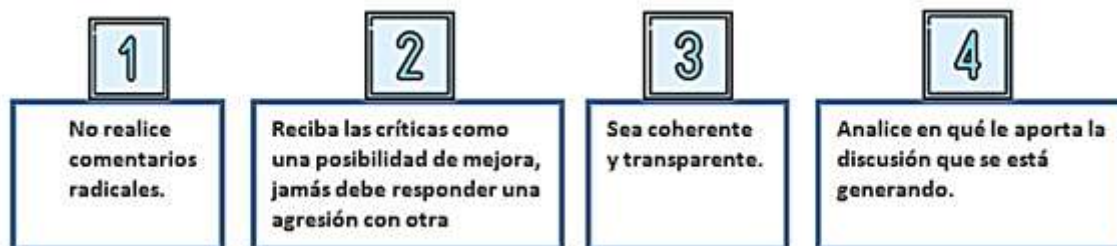
Las redes sociales permiten “humanizar” a la empresa, es decir, que la organización debe crear lazos de confianza, seguridad, utilidad para sus contactos.

### Respete todos los puntos de vista

Como hemos mencionado, es fundamental el trato correcto y respetuoso que el equipo que maneja su red social como empresa debe tener con los usuarios que se contacten con ustedes. Sin duda debe considerar que las redes sociales ofrecen las posibilidades de interactuar con una gran cantidad de personas, con diversos parámetros culturales, psicosociales, ideológicos, entre otros. Por esta razón es habitual que en las redes puedan surgir situaciones de malentendidos, debates e inclusive, situaciones donde las personas agredan verbalmente a otros o su empresa.

También dejar en claro a sus usuarios que todos los comentarios vertidos en su perfil o dominio deben ajustarse a esa norma, de no ser así, deberá ser removido.

Para llevar una actividad virtual sana y provechosa, es importante seguir estas cuatro medidas:



El **Community Manager** es el responsable de las comunidades virtuales de una empresa y actúa como controlador de las acciones comunicacionales en ellas; asimismo, debe lograr acrecentar la cantidad de miembros en las comunidades y/o generar estrategias con sus usuarios para promover los productos, identidad, marca y valores de la empresa. Lo anterior ocurre cuando hay un conocimiento acabado de las necesidades y planteamientos estratégicos de la organización.



Este cargo fue creado cuando las redes sociales comenzaron a tomar fuerza en el ámbito comunicacional y del marketing; desde ese momento el community manager formó parte de un inminente cambio, desde una sociedad tradicional hacia una sociedad digital. A partir de aquel nuevo escenario la gente no es llamada cliente, sino usuario.

El community manager es quien defiende las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, con un conocimiento acabado de la organización, sus procesos y productos. No es un simple “bloguero” (quien mantiene un blog y escribe en él, dando su opinión) ni un web master (quien administra una página web); es quien toma las decisiones de la marca dentro del contexto digital.

## Funciones del Community Manager

### La Labor del Community Manager

- **Siempre atento y conectado:** estar pendientes a los comentarios de los usuarios en las redes sociales, además de entregar una respuesta adecuada a las necesidades de estos; a su vez, deben interactuar en base a los comentarios de los usuarios sobre las noticias u otras publicaciones que se hayan realizado.
- **Alimentar con buenos contenidos** el resto de los perfiles sociales en los que se tiene presencia como empresa
- Las estadísticas son de gran importancia para tener una claridad sobre la situación de la comunidad, en cuanto a **cantidad de seguidores**, a quienes nosotros seguimos y cuál es nuestro poder de influencia.
- **Siempre se debe aplicar la innovación y originalidad.** Además, debe estar en una constante capacitación que apunte a las nuevas tecnologías, ya que ellas evolucionan de forma vertiginosa.



## 2.6 LA CREATIVIDAD AL SERVICIO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

---

A continuación, reconoceremos algunas técnicas que permitan crecer en creatividad, hacernos más “grandes” como personas y por ello entregar un mejor servicio como facilitadores.



El ser creativo no es solo propio de la Ciencia o el Arte, es parte de cada uno de nosotros y se aplica a cualquier situación de la vida.

Para un mejor servicio el ser creativo nos permite entregar algo más, diferenciarnos con algo nuevo y distinto, atrevernos para lograr cambios en nosotros como en los demás.

La palabra creatividad significa crear y definir este término no es fácil. Una definición sencilla y breve es:

La **creatividad** es la capacidad para producir algo nuevo.

Hablamos de la capacidad humana para producir resultados mentales de cualquier clase, nuevos en lo esencial y anteriormente desconocidos para quien los produce.

Todos como facilitadores somos potencialmente creativos, es por ello por lo que en innumerables oportunidades logramos encontrar soluciones hasta en aquellas situaciones más difíciles. A veces, solo falta estimularlas. Para ello es necesario conocer sus principios y las técnicas adecuadas.

## Principios de creatividad

### 1. Principio de valoración diferida:

Este principio apunta a generar y buscar ideas libremente, es altamente útil al prescindir de todo tipo de evaluación, tanto positivo como negativo. Por lo tanto, hay una eliminación completa de juicio y apreciaciones respecto del valor de las ideas.

Cuántas veces nos hemos sentido inhibidos y limitados nosotros mismos con frases asesinas internas como las siguientes:

- ➔ “Van a pensar que estoy loco si digo esto”
- ➔ “¡Qué ridículo... ¿Cómo se me ocurrió esa lesera?”
- ➔ “¡Qué idea más cara!... es imposible de hacer”
- ➔ “¡Qué estupenda idea! No necesito pensar más”

**Y cuántas otras veces hemos sido víctimas de frases asesinas externas:**

- ➔ “Eso ya lo hemos intentado antes”
- ➔ “Eso no se puede hacer, es una locura”
- ➔ “Lo tenemos resuelto, basta de pensar”
- ➔ “No va a funcionar”
- ➔ “No entra en el presupuesto”
- ➔ “Estás loco”

En suma, toda evaluación interrumpe el proceso de búsqueda de ideas, por lo que es importante eliminar las críticas durante este proceso.

## 2. Principio de distanciamiento:

Aquí lo que se indica es que para ver una situación claramente, es bueno alejarse lo más posible de la forma habitual y utilizar alternativas distintas. Se puede distanciar y/o invertir la situación, como veremos más adelante.

Un ejemplo claro es la siguiente fábula de Esopo:

“Un ave deseaba beber el agua de una vasija, pero ésta era demasiado profunda. El pájaro empezó a imaginar medios de extraer el agua de la jarra, sin llegar a ninguna solución; luego invirtió el enfoque del problema, y en vez de pensar en los medios de sacar el agua, creyó que podía introducir elementos en la vasija para que el agua subiera de nivel. En efecto, empezó a echar piedrecitas hasta que pudo beber”.



## 3. Principio de experimentación lúdica:

Lúdico es juego, y de acuerdo con eso, se plantea que puede resultar el hacer un tanteo juguetón, placentero y desordenado, eliminando así el pensamiento tradicional. El juego permite la fantasía y da una visión diferente de la realidad.



Hay muchas cosas importantes que se han descubierto por error o casualidad, como la penicilina o la radioactividad.



#### 4. Principio de transcodificación:

Plantea que llevar la situación a otro código resulta útil ya que lleva a otra perspectiva. En la Biblia, Jesús utilizó muchas veces esta traducción al llevar a parábolas lo que quería enseñar. (Parábola del Labrador). Las analogías son una forma fácil y frecuente de traducir situaciones reales y verlas con otra perspectiva. Por ejemplo, decir que los rumores son como una bola de nieve en una cuesta, que mientras más avanza más crece, ilustra la situación de que un rumor mientras más se difunde más se distorsiona.

#### 5. Principio de provisionalidad:

Este principio indica que las soluciones encontradas son, por definición, perfectibles y que su vigencia es relativa. Al saber esto, se puede seguir pensando y dar con ideas más novedosas.



Uno de los peores errores que se puede cometer es quedarse atrapado en una buena idea. Permítanos traducir esto. Se sabe que, para atrapar un gorila, basta poner un barril con un orificio donde quepa sólo la mano del simio. Si se pone una fruta en su interior, el gorila la olfateará, introducirá su mano, cogerá la fruta...y ya tenemos un gorila atrapado. La paradoja consiste en que podría librarse fácilmente de la trampa si soltara su premio, pero no lo hace.

Suele ocurrirnos a los seres humanos que nos  
atrapamos en una buena idea  
¡y no la soltamos nunca!



Para mejorar los servicios de su empresa, el Gerente de un local de comida rápida convoca a una reunión en donde todos los trabajadores participarán. Mediante un juego, todos deben aportar con ideas para mejorar su labor y su servicio. El juego resulta exitoso en tanto el ambiente de relajación propicia la confianza, y efectivamente, nuevas ideas surgen para mejorar el servicio de la empresa.

Es importante entregar y escuchar todo tipo de ideas. La creatividad surge una vez en que sentimos comodidad y confianza para decir lo que pensamos, por lo que es ideal provocar un ambiente relajado para instar a las personas a echar volar su imaginación. Reuniones creativas de vez en cuando favorecen un clima de entusiasmo y fraternidad dentro de una empresa.



## Capacidades que forman este talento

La medición de la creatividad ha reconocido tres capacidades que forman este talento:

- **Fluidez:** Es la capacidad para dar varias respuestas válidas a un problema y se mide contando el número de respuestas válidas que dio cada sujeto en un grupo de personas que tuvieron el mismo tiempo y condiciones para responder.
- **Flexibilidad:** Es la capacidad para dar respuestas, que además de válidas sean también variadas (flexibilidad), pudiendo clasificarlas en categorías.
- **Originalidad:** Es la capacidad para dar respuestas que, aparte de válidas sean insólitas y novedosas.

Para comprender mejor el significado y alcance de estos conceptos, sería útil imaginar un problema cuya solución no sea única.

Las actitudes se relacionan con la creatividad, ya que son sentimientos, creencias y tendencias que llevan a la acción. Así existen actitudes facilitadoras e inhibidoras de la creatividad.

### La creatividad chocaría con las actitudes cuando estas:

- Son prejuicios defensivos.
- Son medios de adaptación social de conformidad.
- Son formas de evitar inseguridad.

También existen actitudes creativas:

**La apertura a la experiencia:** disposición abierta a la plenitud de la experiencia, al mundo interno y externo. Refleja una liberación de lo tradicional, y parece consistir en gran medida en una libertad inocente de la percepción donde no priman los juicios y valorizaciones.

**La motivación:** el interés que a una persona puede provocarle participar en tareas que impliquen resolver problemas cuyas soluciones desconoce. Basta que una persona se motive para resolver algún problema para aumentar notoriamente su creatividad.

- ➔ Son percibidas como más “inteligentes” por las personas que las rodean.
- ➔ Tienen habilidades para acomodar rasgos aparentemente opuestos o conflictivos.
- ➔ Demuestran confianza en sí mismos y un firme sentido de sí como seres creativos.
- ➔ Demuestran apertura a la experiencia y una amplia gama de intereses.
- ➔ Muestran un alto nivel de energía y de autonomía.
- ➔ Demuestran tolerancia frente a la ambigüedad.
- ➔ Poseen tolerancia a la frustración y perseverancia.
- ➔ Son espontáneos y desinhibidos.
- ➔ Se atreven y se arriesgan.
- ➔ Son autosuficientes.
- ➔ Combinan el placer de jugar con la concentración seria y laboriosa.
- ➔ Tienen gran sentido del humor.
- ➔ Muestran predilección por lo nuevo.
- ➔ Tiene espíritu crítico, especialmente consigo mismos.
- ➔ Suelen ser perseverantes en la búsqueda de soluciones, pero flexibles y cambiantes en sus tácticas de tanteo.

### **Ejemplo**

Suponga que una cajera encerró la llave de la caja de fondos en la caja del dinero y documentos. Accidentalmente, además, un extremo de su falda quedó atrapado en la caja. Esto sucede justo a una hora en que ha finalizado el trabajo, la falda de su uniforme está atorada y ya no quedan personas a su alrededor.

En una situación real a Ud. le bastaría hallar un procedimiento para resolver este problema. Pero en este caso, se le pide que deje volar su imaginación y formule el máximo de soluciones válidas que Ud. pueda concebir.



#### **IMAGINEMOS QUE USTED RESPONDIO:**

- a) Accionar la alarma y pedir al guardia de seguridad que le traiga una copia de la llave.
- b) Llamar por teléfono al guardia de seguridad para que le traiga la llave de seguridad.
- c) Arrancar el vestido dejando el jirón en la caja fuerte, luego acortar el vestido doblando la basta.
- d) Llamar a su hogar solicitando que le envíen ropa, se cambia el vestido, dejando el otro atrapado, lo retira al día siguiente.

Este es un proceso de hallazgo de nuevas ideas, conocido como Pensamiento dialéctico. Este sencillo método consiste en descubrir los aspectos opuestos en la búsqueda de nuevas soluciones.

Supongamos que se nos solicita mejorar, con nuevas ideas creativas, la atención a los clientes. Este método nos invita a descubrir soluciones para empeorar el servicio. Si proponemos algunas ideas “malévolas”.

### Tendríamos, por ejemplo:

- ➔ Tramitar al cliente hasta la exasperación.
- ➔ Hacer tan inhóspita la oficina que el cliente salga regañando por la suciedad.
- ➔ Insultar al cliente, ofenderlo por cualquier razón, y pedirle que no regrese jamás.
- ➔ Demorar sistemáticamente al cliente de modo que jamás logre un servicio.
- ➔ Cambiar los precios arbitrariamente, haciendo que los costos sean impredecibles.

La segunda parte del pensamiento dialéctico consiste en buscar una contra solución para evitar las primeras.

De esta forma, obtenemos:

- Que los servicios sean tan expeditos que el cliente salga con un tiempo “extra” que no tenía calculado, optimizando los procesos de atención.
- Implementar las oficinas con una imagen agradable, donde el cliente se sienta cómodo.
- Preguntar al cliente si tiene sugerencias para un mejor servicio.

Observe que de una idea negativa se pueden obtener muchas contras soluciones a esos problemas creados. Si en el ejemplo anterior se ofrecieran tres contra soluciones por cada idea *“negativa”*, obtendríamos 15 nuevas ideas para mejorar el servicio al cliente.



Para mejorar el servicio de su tienda de ropa, Ignacia les pide a todos sus colaboradores que le den ideas para "perjudicar" el negocio. De esta manera, todos los colaboradores sugieren cosas como "mezclar las tallas para que sea difícil encontrar", "dejar los vestidos mal colgados", o "llenar el primer colgador con la ropa que sobró de la temporada pasada". Dando una solución a todas estas "malas ideas", Ignacia encuentra nuevas oportunidades, como:

- organizar por tallas
- colgar atractivamente los vestidos
- usar el primer colgador para destacar lo mejor de la temporada.

El pensamiento dialéctico es un ejercicio que ayuda a encontrar soluciones mediante la generación de ideas "malas", es decir, que entorpezcan nuestra función. Así, al buscar una solución para cada una, el resultado son ideas altamente útiles y creativas.



## RESUMEN UNIDAD 2 HABILIDADES PERSONALES PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN LA ATENCIÓN DE CLIENTES

### En esta unidad hemos aprendido que:

- Las actitudes son importantes porque son variables que permiten explicar y predecir la conducta humana.
- Algunas de las actitudes relevantes en el quehacer laboral son: la satisfacción laboral, la actitud de servicio y la actitud profesional.
- Una actitud es lo que pensamos, sentimos y hacemos respecto de alguien o algo.
- La actitud mental positiva se reflejan todos los ámbitos de mi vida.
- La asertividad y empatía son habilidades comunicacionales esenciales para la relación interpersonal de calidad.
- La asertividad y empatía son habilidades que están presentes en la atención de clientes de calidad.
- El comportamiento asertivo es el más adecuado para atender a nuestros clientes, ya que nos permite comunicarnos adecuada y honestamente con el otro
- La capacidad empática es la habilidad que nos permite ponernos en el lugar del otro y así detectar de la mejor forma a los clientes.
- La comunicación es un factor determinante en cualquier tipo de relación humana. Una comunicación eficiente se produce cuando el cliente ha recibido el mensaje y lo ha interpretado tal cual lo deseaba el facilitador.
- Las claves no verbales desempeñan un papel crítico en el proceso de la comunicación. La comunicación no verbal se define como toda comunicación por medios distintos a las palabras.
- La comunicación no verbal se expresa a través de distintos canales: conducta kinésica, expresión facial, paralinguaje, entre otros.
- Hay técnicas que permiten descubrir en las personas (en los otros y en mí), estados interiores y emociones asociadas que van a determinar los comportamientos



favorables al desarrollo de la acción. Son los estilos de representación que cada uno utiliza para "percibir" y "comprender" el mundo.

- Debemos desarrollar la agudeza sensorial, lo que le permitirá reconocer en el cliente el tipo de representación que utiliza, así podrá entenderle mejor y acudir a ese mismo canal de información al hablar con él: el visual, el auditivo, el cinestésico (tacto, sensaciones, emociones, sentimientos), el olfato y el gusto.
- Los aspectos más técnicos del acercamiento a los potenciales clientes, es decir, las formas o medios para contactar a nuestros posibles clientes son: el teléfono, presencial o correo electrónico y medios digitales.
- Cuando se tenga una reunión con el posible cliente es importante que busque una estrategia para acercarse a la persona y aprovechar positivamente la entrevista.
- Cuando deba generar una llamada telefónica o enviar un correo electrónico deberá seguir protocolos, tener claridad sobre los discursos orales y escritos que vaya a emitir, tanto en el fondo como en la forma.
- La creatividad es la capacidad de producir resultados mentales nuevos o la generación de alternativas distintas a los problemas.
- Existen cinco principios que facilitan el hallazgo de nuevas ideas son: la valoración diferida, el distanciamiento, la experimentación lúdica, la transcodificación y la provisionalidad.
- La creatividad al servicio de la atención a clientes es una gran herramienta para entregar servicio de calidad.

## UNIDAD TEMÁTICA 3 PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES

---

### 3.1 PRIMERA ETAPA: LA RECEPCIÓN DEL CLIENTE

#### Introducción

Como facilitadores, en el camino del enriquecimiento personal y en el desarrollo de nuestras habilidades para un servicio eficiente del cliente, **se hace indispensable conocer un modelo de atención** que nos ayude a ordenar las instancias que constituyen una **atención de excelencia**. Este modelo le entregará herramientas concretas para que usted pueda aportar positivamente en la entrega de su servicio.



Para entrar en este esquema, debemos considerar tres grandes variables que maneja un facilitador frente a un cliente:



### A. El tiempo de interacción con el cliente:

Toda relación humana se inserta en el tiempo. En el quehacer de atender, la variable tiempo posee un valor comunicativo y requiere de un manejo especializado.

A nuestro parecer, el tiempo de contacto efectivo con el cliente puede dividirse en cinco momentos o etapas claramente diferenciables.



Estos pasos varían de un encuentro a otro, no obstante, aparecen en todo servicio al cliente.

### B. Las tareas del rol frente al cliente:

Cada uno de nosotros tiene, a través de la vida, uno o más roles que desempeñar. Cada uno de ellos supone cierta cantidad de deberes y derechos.

#### Pero ¿qué es un rol?

La Sociología lo define como una forma estructurada de participación en la vida social, que se expresa como un conjunto de conductas que los demás esperan de un individuo. En el rol se comparten expectativas sobre cómo se actúa, características que más tarde, pasan a ser normas sociales.

A la vez, **cada rol da una cierta posición o estatus social que requiere de ciertas habilidades para ocuparlo**. En la vida desempeñamos muchos roles: de hijo, padre, alumno, trabajador, cliente, etc. y generalmente debemos ir cumpliendo cada uno de ellos en distintos momentos y etapas de la vida.



El ejercer roles también puede provocar conflictos cuando hay dos que se oponen entre sí, o cuando faltan recursos para desempeñar alguno (por ejemplo, atender clientes en el área técnica cuando no se le ha capacitado para ello).

En general, cada uno de nosotros sabe cuáles son sus roles, y los ejerce de la mejor manera posible.

Es así como en el rol de facilitador profesional se generan expectativas que se deben satisfacer en el trabajo diario. En el rol de atender clientes (tanto internos como externos) se espera:

- ➔ Que el facilitador atienda con prontitud al visitante.
- ➔ Que conozca el objetivo o misión, valores y funcionamiento de su organización.
- ➔ Que tenga un conocimiento completo de los principales servicios y productos de su área y empresa.
- ➔ Que muestre eficiencia y eficacia en su cargo.
- ➔ Que tenga un buen trato interpersonal con sus clientes.

Para cumplir con estas expectativas, explicaremos y sugeriremos pasos para cumplirlos cabalmente.

### C. Habilidades psicológicas que maneja el facilitador:

Ahora, desde un enfoque psicológico, se destacarán aquellas habilidades más relevantes en el servicio al cliente. Debido a su importancia, se analizaron separadamente en la Unidad anterior; ahora, solo las recordamos.

En cualquier intercambio humano, los primeros segundos del encuentro tienen gran importancia, debido a que permiten:



Las tareas del rol del facilitador, es decir, sus deberes frente al cliente en esta primera etapa buscan establecer una relación cordial y efectiva con el cliente.

### Tareas del Rol de la Primera Etapa y algunas sugerencias

**Establezca contacto visual con el cliente:** La ausencia de la mirada se interpreta normalmente como una descalificación del interlocutor o el falso intento por “no comunicarse”. Como veremos más adelante, la comunicación es inevitable, por lo tanto, la comunicación por medio del contacto visual es de primera importancia.

¡Recuerde, por un instante!, qué sintió en aquella ocasión en que le desviaron la mirada; probablemente usted conoce sujetos que al saludar dan la mano mientras miran a otras personas. ¿Qué ha sentido en esa situación?, ¿Por qué duele tanto?

Quizás la razón más poderosa tiene su origen en la evidencia del intento de no reconocer la presencia del otro, de tal modo que la desviación de la mirada se transforma en una descalificación existencial del interlocutor. Por otra parte, mirar a los ojos a nuestro cliente equivale a reconocerlo como un ser existente y real.

**Siempre que sea posible, diga el nombre de su cliente:** Un segundo reconocimiento al cliente es MENCIONAR SU NOMBRE, con este acto, la relación se personaliza. Para la mayoría de las personas, escuchar su propio nombre es música agradable para los oídos, este sencillo gesto hace mucho más significativo el intercambio humano. Si no recuerda o no sabe el nombre del visitante, o si no tiene un documento a mano para averiguarlo, pregúnteselo directamente.

**Sonría:** Los primeros instantes de un encuentro humano nos otorgan las primeras impresiones, las cuáles son, por lo general duraderas. Una rápida y auténtica sonrisa le da a la recepción del cliente un carácter afectivo y cálido.

**Salude al cliente enfatizando el cómo se dice (nivel relacional), más que el qué se dice (nivel de contenido):** Como explicaremos más adelante la forma y la intención de lo que se dice tiene más importancia que el contenido mismo y así en el caso de los saludos, los contenidos tales como: “buenos días”, “buenas tardes”, “cómo le va”, “gusto de saludarle”, etc., son convenciones culturales tradicionales pero la forma en que esto se diga tiene mayor importancia y donde el lenguaje facial y corporal dan la pauta de cómo es el saludo.

**Usted puede aportar más al cliente:**

A nuestro parecer, las cuatro tareas del rol en la etapa de recepción del cliente son fundamentales para establecer una buena relación facilitador-cliente. Obviamente, hay muchos otros elementos que podrían agregarse en la optimización de atención al cliente, pero si se establecen adecuadamente los cuatro mencionados, se habrá pavimentado el inicio hacia una buena interacción humana.

## Habilidades psicológicas de la primera etapa

Debido a la brevedad del tiempo en el que se ofrece la recepción del cliente y la importancia que tiene el recoger el máximo de información del visitante, cobra gran importancia el **descifrar el lenguaje no verbal** que este utiliza (aquello que no dice, pero demuestra).



Una segunda habilidad psicológica concerniente al encuentro humano inicial es la capacidad de expresar calidez o afectividad.

ETAPA	TAREAS DEL ROL	HABILIDADES PSICOLÓGICAS
1. Recepción del Cliente	Establezca contacto visual.	Descifrar lenguaje no verbal del cliente
	Mencione el nombre del cliente.	Expresión de calidez.
	Sonría.	
	Salude enfatizando la comunicación de formas.	

Esta primera etapa, variable en duración (5 segundos a 10 minutos), termina cuando el **“rompehielos”** inicial da lugar a la pregunta: ¿en qué puedo servirle? o ¿dígame?, etc.

En suma, la etapa primera tiene la finalidad de acoger y recibir al cliente estableciendo un clima de atención favorable como introducción a una relación comercial.

Recordemos la definición del lenguaje no verbal:

La **comunicación no verbal** es toda comunicación realizada por medios distintos a las palabras.

Si se observa un encuentro cualquiera entre dos personas, descubriremos que, además de los contenidos lingüísticos, los participantes intercambian gestos, expresiones faciales, posturas corporales, miradas, distintos tonos de voz y otras señales.

Tras la adquisición del lenguaje, se mantiene el valor comunicativo de las señales no verbales complementado con el discurso verbal.

Basta recordar que la expresión facial dura de otra persona será suficiente para comunicarnos que está enojada, y que la evitación del contacto visual de otra nos bastará para entender que no desea que le dirijamos la palabra.

## ¡ATENCIÓN!

*El propósito de esta unidad es hacer al lector más consciente de sus propias claves no verbales y las de aquellos que le rodean, mostrarle cómo las personas se comunican sin hablar. Se enfatizará en la decodificación (lectura) de las señales no verbales de los clientes, como una herramienta que facilita el intercambio con ellos.*





Fernanda trabaja como recepcionista de una consulta médica. Ya sea atendiendo telefónica o presencialmente, Fernanda procura sonreír y mantener un tono de voz suave cada vez que habla con un cliente.

Asimismo, se preocupa de establecer contacto visual y consultar el nombre de su interlocutor, para luego nombrarlo y de esta manera establecer una relación más personalizada.



**Cliente:** Buenos días, señorita, tengo reserva a las 9:00 con el doctor Zúñiga.

**Fernanda:** (sonríe y establece contacto visual) Buenos días, señor, por favor dígame su nombre.

**Cliente:** Luis López.

**Fernanda:** Don Luis, efectivamente su hora está reservada para las 9:00, por favor tome asiento.

En la etapa de recepción del cliente es primordial el lenguaje no verbal, es decir, la actitud corporal, el gesto facial y el tono de voz con que recibimos al cliente marca la diferencia.

De esta manera, vemos que en el ejemplo una actitud cálida y personalizada (sonrisa, consultar el nombre y luego llamarlo por él) de Fernanda de inmediato predispone al cliente a una relación abierta y cordial.

### 3.2 SEGUNDA ETAPA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

---

Una vez que se ha establecido una adecuada relación en la pareja de roles cliente - facilitador, por medio de una recepción e introducción exitosa, surge naturalmente la pregunta: *“¿en qué puedo servirle?”*.

Recuerde que las motivaciones humanas son variadas, complejas y mueven a las personas a satisfacerlas.

Esta frase indica **el interés que tiene un facilitador por conocer las necesidades y motivaciones** que manifiesta su cliente.



## Tareas del Rol en la Segunda Etapa

A continuación, detallaremos en qué consisten las tareas del rol que se deben ejercer en esta segunda etapa:

- Hacer preguntas abiertas y facilitadores
- Escuchar empáticamente
- Detectar motivaciones explícitas e implícitas del cliente

Ningún cliente directamente hace peticiones tales como, *“atiéndame bien, escúcheme con paciencia y adúleme porque necesito sentirme importante y mejorar mi autoestima”*. No obstante, si somos cuidadosos en detectar las motivaciones ocultas, escucharemos claramente estos gritos silenciosos.

## Habilidades psicológicas de la Segunda Etapa

Debido a la importancia que tiene el recoger rápidamente las necesidades que presenta el cliente, se hace necesario el desarrollar dos habilidades:

### a) La capacidad empática.

**Recordemos que dijimos en términos más sencillos:**

Es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, de ver el mundo como el otro lo ve.

Como facilitador de la empresa y que se relaciona con clientes, la empatía consiste en captar y reflejar el significado personal de las palabras del cliente, mucho más que responder solamente a lo netamente laboral.



### b) Detección de motivaciones.

Ambas habilidades están estrechamente emparentadas y aluden a dos aspectos distintos de la psicología humana, pero ambos apuntan a la necesidad única de ser comprendido cabalmente. Se hace urgente entender la naturaleza humana de los problemas en la interacción con los clientes.

Recogiendo los antecedentes presentados de la Segunda Etapa, tenemos:

ETAPA	TAREAS DEL ROL	HABILIDADES PSICOLÓGICAS
2. Detección de necesidades	Haga preguntas abiertas y facilitadoras.	Capacidad Empática
	Detecte las motivaciones explícitas e implícitas del cliente.	Detección de motivaciones.



Martina trabaja en la plataforma de atención de clientes de una empresa de telefonía móvil.

**Martina:** Buenos días, habla Martina, ¿cuál es su nombre y en qué puedo ayudarlo?

**Ciente:** Buenos días, señorita, mi nombre es Carmen, necesito urgente que me ubique un Plan de no más de \$20.000 con Internet y minutos ilimitados, estoy furiosa con mi compañía actual y lo único que quiero es cambiarme, necesito que me explique con detalles y me solucione este problema con paciencia porque soy una persona mayor y no entiendo mucho de estas cosas.

**Martina:** Por supuesto, la comprendo y me tomaré todo el tiempo necesario para explicarle, señora Carmen. Le cuento: tenemos dos opciones que podrían interesarle, una es un plan de \$15.990 y otra es de \$18.990 mensuales, ambos planes vienen con minutos ilimitados y conexión a Internet, la diferencia está en que...



En el ejemplo vemos la importancia sobre formular preguntas abiertas y, además, escuchar empáticamente detectando las necesidades del cliente. De esta manera, el desconocimiento e inseguridad del cliente es detectada por Martina, lo que la obliga a ubicarse en un nivel de serenidad y claridad que empatices con el ritmo y manejo de información del cliente.

Así, al mencionar que la comprende y que su ayuda será al ritmo que ella necesita, sincroniza su energía con la del cliente, entregando un servicio eficiente y a la medida de quien lo necesita.

### 3.3 TERCERA ETAPA: SATISFACCIÓN U ORIENTACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

---



Una vez que el facilitador ha escuchado activamente las necesidades de su cliente y las ha comprendido empáticamente, está en condiciones de intentar satisfacerlas. Este es el momento en el que el facilitador **debe poner en función su discurso de conocimientos técnicos y experiencia** en el campo laboral específico. Si no es a él a quién corresponde satisfacer estas necesidades, debe derivar a su cliente a los colegas correspondientes.

#### **Tareas del Rol de la Tercera Etapa**

**a) Ajuste su lenguaje verbal a los conocimientos y cultura del cliente.** La variedad cultural de los clientes es una variable importante de tener en cuenta.

Una persona que proviene del área rural no siempre conoce los tecnicismos de la empresa, por lo tanto, es tarea del facilitador ponerlos en palabras familiares para el visitante. Si usted ha escuchado atentamente durante la segunda etapa, podrá **calibrar el lenguaje** que resulte apropiado para la ocasión.

Por otra parte, un cliente de formación cercana o propia del rubro en el cual Ud. atiende demanda un lenguaje similar al que él utiliza. Tal vez en este contexto sea preciso un lenguaje con rigor técnico.



**b) Ajuste su lenguaje no verbal al lenguaje no verbal de su cliente** cuando sea apropiado hacerlo fundamentalmente en cuanto a seguir al otro en posturas y gestos, velocidad y tonos para hablar con el fin de tener una buena acogida. Esto que se llama **sincronía interaccional**, y que se explicará en una etapa posterior, permite lograr un mayor grado de comunicación. Es importante señalar que todas estas herramientas se deben utilizar en forma sutil, ingeniosa y auténtica para no molestar al visitante. Una vez lograda se sentirán rápidamente los efectos de igualdad y fluidez comunicacional.

### **Habilidad psicológica de la Tercera Etapa**

Una habilidad social fundamental en todo encuentro humano es el comportamiento asertivo o habilidad para expresar libremente sus ideas, sentimientos y voluntad, respetando las del interlocutor.

Sintetizando los elementos de la tercera etapa tenemos:

<b>ETAPA</b>	<b>TAREAS DEL ROL</b>	<b>HABILIDADES PSICOLÓGICAS</b>
<b>3. Satisfacción de necesidades del cliente</b>	Ajuste su lenguaje verbal a los conocimientos y cultura del cliente.	Comportamiento Asertivo.
	Ajuste su lenguaje no verbal en sincronía con el cliente.	

Recordemos que ya hablamos del comportamiento asertivo.

**En términos psicológicos definimos por conducta asertiva:**

Aquella que permite, a quien la adopta, expresar sus emociones, ideas y desacuerdos hacia otras personas procurando la obtención de un fin, quedando satisfecho consigo mismo y respetando los derechos ajenos.





Daniela trabaja como Community Manager de una Marca de Cosméticos y Cuidado Personal. Su labor consiste en actualizar contenidos en las páginas de redes sociales de su marca, así como también responder comentarios y resolver dudas de clientes. Veamos un ejemplo de las consultas que le llegan al inbox de su página en Redes Sociales.

**Cliente:** Hola, escribo para saber si tienen una línea de tratamiento para la dermatitis, saludos.

**Daniela:** Hola amiga, te cuento que nuestra marca cuenta con un completo set de cuidado de piel extremadamente seca y dermatitis atópica, que consiste en una formulación de suero fisiológico que trata el eczema atópico y equilibra el PH de la piel.

**Cliente:** No entiendo, sirve o no sirve para la dermatitis. Parece que tengo dermatitis porque siento la piel muy seca.

**Daniela:** Efectivamente está formulada para el tratamiento de la dermatitis o la piel seca. De todas maneras, le recomiendo visitar un dermatólogo que confirme el diagnóstico.

En el ejemplo vemos que es fundamental ajustarse al nivel cultural del cliente, es decir, utilizar un lenguaje adecuado para hacernos entender fácil y claramente con quien hablamos. Si un cliente demuestra un alto grado de conocimiento, utilizaremos un lenguaje más técnico y elevado. Si, por el contrario, como en el ejemplo, nuestro cliente parece no manejar mucha información ni cultura, entonces adecuaremos nuestro lenguaje a un nivel que sea accesible, entregándole la información justa y necesaria.

Así también, en caso de interacción personal, es importante ajustar el lenguaje no verbal a la vez que satisfacemos las necesidades del cliente.

Si el cliente está apurado, demostramos rapidez y alerta, si lo detectamos lento, cansado o enfermo, demostramos paciencia y serenidad. Esta sincronización establece una relación empática y cordial, dando la impresión de preocupación y eficiencia.

### 3.4 CUARTA ETAPA: EL SERVICIO ADICIONAL

---

**¡Sorprenda a su cliente!**



Esta etapa **discrimina entre un servicio común al cliente, de otro que es profesional**. El servicio adicional es un quiebre de las expectativas de rol que tiene el cliente del facilitador que lo atiende.

**En consecuencia:**

Cuando el cliente se siente gratamente sorprendido por la **originalidad y excelencia** de una organización, habitualmente existe el respaldo de un servicio adicional exclusivo y creativo. Contrariamente a lo que se cree, no siempre el servicio adicional demanda gastos *“adicionales”*, más bien, tiene que ver con un estilo de pensamiento creativo y con una actitud de servicio inteligente.

El servicio adicional es una *“sorpresa atencional”*, un servicio inesperado, *“extra”*, pero relacionado con las solicitudes y necesidades del cliente.

En el sector bancario, que ofrece servicios similares, la diferencia podría darla, por ejemplo, una atención novedosa con saludos en su propio idioma a clientes extranjeros. En ocasiones, el servicio adicional puede consistir en ofrecer otros servicios interesantes para el cliente, tales como: ofertas especiales, “atenciones”, artículos de escritorio, recuerdos, tazas de café, etc.

Una de las características del servicio adicional consiste en su originalidad e inusualidad.

### Tarea del Rol de la Cuarta Etapa

Sorprenda a su cliente con alguna atención exclusiva y corporativa.



### Habilidad Psicológica de la Cuarta Etapa

Romper con tareas tradicionales y estereotipadas requiere de un tipo de pensamiento que se asocia a un tema fecundo y hermoso llamado **CREATIVIDAD**. Debido a que son numerosos los métodos de hallazgos de ideas y a la productividad que estas ofrecen en el rendimiento laboral, se verán posteriormente.

En suma, la Cuarta Etapa o el servicio adicional sintetizan los siguientes elementos:

ETAPA	TAREAS DEL ROL	HABILIDADES PSICOLÓGICAS
4. Servicio Adicional.	Sorprende a su cliente con alguna atención exclusiva y creativa.	Creatividad

También, ya revisamos la habilidad de la creatividad y dijimos que:

*El ser creativo no es solo propio de la Ciencia o el Arte, es parte de cada uno de nosotros y se aplica a cualquier situación de la vida.*

*Para un mejor servicio, el ser creativo nos permite entregar algo más, diferenciarnos con algo nuevo y distinto, atrevernos para lograr cambios en nosotros como en los demás.*

La palabra creatividad significa crear y definir este término no es fácil. Una definición sencilla y breve es:

La **creatividad** es la capacidad para producir algo nuevo.

Hablamos de la capacidad humana para producir resultados mentales de cualquier clase, nuevos en lo esencial y anteriormente desconocidos para quien los produce.

Todos como facilitadores somos potencialmente creativos, es por ello por lo que en innumerables oportunidades logramos encontrar soluciones hasta en aquellas situaciones más difíciles. A veces, solo falta estimularlas. Para ello es necesario conocer sus principios y las técnicas adecuadas.



En la sala de espera de un banco, un cliente se sorprende gratamente al encontrarse con una tablet que se encuentra a su disposición. En ella encuentra juegos, música y aplicaciones interactivas relacionadas a la marca. Esto convierte la tediosa espera en una etapa mucho más amena.

Si ofrece a su cliente una tablet donde pueda encontrar juegos y aplicaciones relacionadas a su empresa mientras espera ser atendido en su oficina, entonces está brindando un servicio adicional y exclusivo, asegurando a la vez que su sorprendido cliente regrese.



El servicio adicional consiste en entregar un servicio inusual que sorprenda al cliente, en este ejemplo, vemos como la tablet en la sala de espera se transforma en una herramienta atractiva e inesperada.

### 3.5 QUINTA ETAPA: LA DESPEDIDA DEL CLIENTE

---

Todo intercambio humano necesariamente tiene un **punto de separación**, y los saludos sociales hacen explícita la despedida con palabras tales como *“hasta luego”, “fue un gusto”, “adiós”*.



Considerando la excelencia que la empresa debe mostrar y la necesidad de mantención y retorno del cliente, una despedida amable y acogedora cobra mayor relevancia.

#### **Tareas del Rol de la Quinta Etapa o Despedida.**

Las mismas tareas de la primera etapa: saber establecer contacto visual con el cliente, mencionar su nombre, sonreír y cuidar el saludo en la comunicación relacional.

Expresar sentimientos auténticos hacia los aspectos agradables del encuentro o entrevista.



## Habilidad Psicológica de esta Etapa

**El reforzamiento.** El refuerzo es un concepto psicológico que se define técnicamente como:

“Cualquier estímulo, después de una respuesta, que aumenta la probabilidad de su nueva ocurrencia”

La visita de un cliente sería la respuesta deseada, y un estímulo que aumente las posibilidades de su nueva ocurrencia podría ser agradecer o celebrar la llegada a la empresa. Otro refuerzo, aún más poderoso, sería lograr que el cliente se sienta muy agradado con los servicios prestados.

**Resumiendo, los elementos de la Quinta y última Etapa tenemos:**

ETAPA	TAREAS DEL ROL	HABILIDADES PSICOLÓGICAS
5. Despedida del cliente	Similar a la primera etapa	Reforzamiento
	Expresa sentimientos auténticos hacia los aspectos agradables de la entrevista.	
	Refuerce la visita del cliente y cualquier acercamiento hacia la empresa.	

## RESUMEN UNIDAD 3 EL PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES

### En esta unidad hemos aprendido que:

- Como facilitadores de clientes, en el desarrollo de nuestras habilidades para un servicio eficiente del cliente, se hace indispensable conocer un modelo de atención
- El Modelo de atención de clientes que estudiamos es un proceso que está constituido por etapas.
- En cada etapa del proceso se advierten determinadas tareas del rol del atendedor o facilitador y se ponen en juego ciertas habilidades psicológicas.
- Existen cinco etapas que son las siguientes: recepción del cliente, detección de necesidades, satisfacción u orientación de necesidades del cliente, servicio adicional y despedida el cliente.
- El facilitador, en la recepción del cliente, establecerá contacto visual, mencionará el nombre del cliente, sonreirá y saludará enfatizando el aspecto relacional de la comunicación.
- El facilitador para detectar las necesidades de sus clientes hará preguntas abiertas y facilitadoras, escuchará empáticamente y detectará aquellas motivaciones expresadas y no expresadas verbalmente.
- El facilitador, al satisfacer las necesidades de sus clientes ajustará su lenguaje verbal a los conocimientos y cultura del cliente y su lenguaje no verbal debe estar en sincronía con él.
- El facilitador sorprenderá a su cliente con una atención exclusiva y creativa.
- El facilitador brindará una despedida tan cálida como la recepción, expresando sentimientos agradables hacia la visita del cliente.



## UNIDAD TEMÁTICA 4. TÉCNICAS PSICOLÓGICAS DE ATENCIÓN EN SITUACIONES ESPECIALES

### 4.1. ¿CÓMO ENFRENTAR LA CRÍTICA DE FORMA ASERTIVA?

---

#### **El Banco de Niebla: Tres formas para enfrentar la crítica**

Muchas veces, en el trato diario con clientes, debemos dar explicaciones o resolver diversos conflictos que se producen en nuestra vida laboral. En esta Unidad, abordaremos diferentes técnicas seleccionadas especialmente para tratar aquellas situaciones difíciles, como, por ejemplo: un cliente malhumorado, cómo explicar un malentendido e incluso reconocer y disculparnos por un error involuntario que hayamos cometido con un cliente.

Para ello, recordaremos y aplicaremos los conceptos de asertividad y empatía, que presentamos en el capítulo anterior, pero, esta vez, relacionados específicamente con las Técnicas psicológicas para el manejo de conflictos con clientes difíciles.



El recibir críticas de manera asertiva, expresando un comportamiento controlado, sereno y congruente es poco frecuente en nuestro medio. Lo habitual es encontrarnos con reacciones de rechazo y respuestas descalificatorias o, por el contrario, respuestas sumisas. Veamos en qué consiste la primera técnica llamada **Banco de Niebla**.

**EL BANCO DE NIEBLA** es una técnica para abordar las críticas de forma asertiva. El principio básico a utilizar frente a una crítica manipulativa consiste en:

- ➔ No negar ninguna crítica.
- ➔ No contraatacar con otras críticas por parte del agredido.

### Un banco de niebla posee ciertas características:

- Es muy persistente.
- No se puede ver con claridad a través de él.
- Tampoco ofrece resistencia a nuestra penetración.
- No contraataca
- No tiene superficies duras.

De este mismo modo, podemos reaccionar asertivamente cuando se nos hace objeto de críticas, absteniéndonos de ofrecer resistencia a las declaraciones hostiles que otros nos lancen.

El Banco de Niebla presenta tres formas para enfrentar la crítica:

- › **Convenir con la verdad**
- › **Convenir con la posibilidad**
- › **Convenir en principio**

Te invitamos a ver el siguiente video:

La Técnica del Banco de Niebla obliga al facilitador asertivo a escuchar atentamente lo que dice el crítico.

**Convenir con la verdad:** Es decir, podemos reconocer y empatizar CUALQUIER VERDAD contenida en las declaraciones que los demás emplean para criticarnos.

**Convenir con la posibilidad:** Esto significa simplemente que aceptamos la posibilidad de la afirmación del otro. Una frase típica sería: “Puede que Ud. tenga razón”. Con esta respuesta no se niega, ni se acepta la crítica, sólo se ofrece una posibilidad “nebulosa”.

**Convenir en principio:** en esta modalidad podemos reconocer la veracidad general de las declaraciones lógicas que la gente emplea para manipular.

Es importante ofrecer una Respuesta Reflejo a la afirmación del crítico. Es decir, la asertividad frente a una crítica debe ir acompañada de la empatía. Frases como: *"Entiendo que pienses así"*, *"Comprendo lo que dices y probablemente tengas razón"*, tienen elementos empáticos y asertivos a su vez.



A continuación, usted encontrará tres ejemplos para utilizar el Banco de Niebla.

### **Ejemplo 1: Convenir con la Verdad.**

Se acerca un cliente enojado hasta una persona asertiva y se produce el siguiente diálogo:

**Cliente:** Señorita, no me ha llegado mi cuenta de luz, y eso me ha traído muchas molestias.

**Señorita:** Le doy toda la razón, Ud. debe haber tenido muchas dificultades al no tener la cuenta. Señor, ¿habrá cambiado Ud. de correo en el último tiempo?

**Cliente:** ¡Oh! lo había olvidado, hace tres semanas que lo cambié.

### **Ejemplo 2: Convenir con la Posibilidad.**

Supongamos que el cliente anterior ataca verbalmente a la señorita que lo estaba atendiendo:

**Cliente:** Señorita no me ha llegado la cuenta de luz de mi oficina y eso me ha traído muchas molestias. ¡Son unos incompetentes!, si fueran más cuidadosos, esto no sucedería.

**Señorita:** Es posible que Ud. tenga razón respecto a nuestra incompetencia. Señor, ¿ha cambiado Ud. de dirección?

**Cliente:** ¡Oh! lo había olvidado, hace tan poco que cambié de dirección postal y aun así recuerdo la anterior. Disculpe mi conducta...usted sabe... uno se enoja y...

### **Ejemplo 3: Convenir en Principio.**

Un cliente de edad madura regaña largamente frente a los técnicos que reparan su lavadora, por el tiempo que han ocupado estando en su hogar.

**Cliente:** ¡Ustedes creen que tengo toda la mañana para estar parada, mirándolos! ¡Yo tengo mis cosas que hacer y mis responsabilidades! Deben ser más ágiles, ¡apúrense, pues!

**Técnico:** Tiene razón, señora, concuerdo con Ud. que el tiempo es muy valioso, dice una gran verdad, de modo que haremos lo posible por apurarnos.



### **Análisis del ejemplo 1 Convenir con la Verdad:**

En este caso, la señorita que atendía al cliente enojado aplicó la asertividad y la empatía, lo escuchó atentamente, sin tomar el enojo como algo propio en contra de ella, reconoció la parte de verdad que tenía el cliente (el no tener la cuenta le traía molestias).

### **Análisis del ejemplo 2 Convenir con la Posibilidad:**

Aquí se acepta la posibilidad de que el cliente pudiera tener algo de razón. Por eso se responde: *"ES POSIBLE QUE" " PUEDE QUE USTED TENGA RAZÓN"*.

### **Análisis ejemplo 3: Convenir en Principio:**

En este caso, se acepta en términos generales la veracidad de la gente (cliente): El tiempo es valioso para todos, este es el principio que se conviene.

## 4.2 ACEPTAR LOS “ERRORES”

---

### Aserción negativa

¿Cómo reaccionar de manera asertiva ante nuestros propios errores? La técnica **ASERCIÓN NEGATIVA** puede ayudarnos a reaccionar frente a nuestros propios defectos.

La **Aserción Negativa** se fundamenta en el derecho personal de poder equivocarnos. En consecuencia, aceptamos asertivamente las cosas negativas acerca de nosotros mismos.

La forma en que expresemos nuestros errores servirá para que la otra persona acepte de buena forma la equivocación así, con nuestra propia autocondena comprenderá que sería inútil seguir criticando nuestro error. Por lo tanto, no es aconsejable justificar nuestra equivocación, porque mi interlocutor puede volverse juez y ello me invitaría a reaccionar defensivamente.

**Atención a los próximos dos ejemplos de Aserción Negativa.**

**Primer ejemplo:**



Supongamos que hemos acordado con un colega, que dejaremos un archivo de información encima de nuestro escritorio para que pueda utilizarlo durante el fin de semana. El lunes por la mañana nuestro amigo nos pregunta dónde quedó el archivo el sábado. Recordamos, en ese momento, que el archivo fue guardado bajo llaves el viernes en lugar de dejarlo sobre el escritorio. De acuerdo con el concepto de aserción negativa deberíamos responder:

*"¡Oh! Qué torpe fui, olvidé ponerlo sobre el escritorio"*

*"¡Qué increíble estupidez de mi parte!"*

**Segundo ejemplo:**



Marcela, colega de Carmen le dice lo siguiente:

**Marcela:** "Carmen, no debiste cortarte el pelo. No te viene".

**Carmen:** "Sí, en realidad fue una locura cortarme el pelo así, Marcela. Tampoco a mí me gustó mucho".

**Ejemplo 1:** Si damos una respuesta aceptando el olvido (como error mío), corresponde a asumir que me equivoqué o que no cumplí con lo prometido (aserción negativa) entonces,

será probable que nuestro colega reciba esta respuesta como una autocondena de nuestra parte y evite criticarnos más.

**Ejemplo 2:** En este caso, Carmen acepta la crítica de Marcela en relación con su corte de pelo, es decir, acepta, por un lado, que se equivocó en elegir ese corte. Por otra parte, Marcela expresa asertivamente algo negativo de Carmen (nuevo look no le viene).

### Interrogación negativa

El **Banco de Niebla** es una herramienta muy eficaz para no temerle a las críticas, a la vez que funciona muy bien en el trato de relaciones comerciales o formales. Establece rápidamente una distancia psicológica, una frontera entre nosotros y la persona frente a la cual empleamos la técnica. Sin embargo, es una técnica pasiva.

Al igual que en el aprendizaje del Banco de Niebla, cuando se emplea la **INTERROGACIÓN NEGATIVA** no respondemos a las declaraciones de nuestro crítico negando nuestros errores, en plan defensivo o con una contra crítica.

Mediante la técnica **INTERROGACIÓN NEGATIVA**, por el contrario, se rompe el ciclo manipulador, al suscitar activamente nuevas críticas acerca de nosotros mismos, o pedir información más específica a nuestro crítico sin inmutarnos.

Como indica el propio nombre de la técnica, pedimos que se nos digan más cosas de nosotros mismos, o del comportamiento nuestro considerado negativo.







Un colega se acerca a Ud. y le dice:

**Colega:** Estás haciendo mal tu trabajo.

**Usted:** ¿Podrías decirme qué estoy haciendo mal?

**Colega:** Calculas mal el metraje de cable para cada instalación.

**Usted:** ¿Puedes ser más específico sobre el error en mis cálculos?



¿Esta reacción frente a la crítica corresponde a la Interrogación Negativa?

En el ejemplo, como reacción frente a la crítica, se utiliza la interrogación negativa porque más que aceptar un error, se pregunta qué es lo negativo del trabajo realizado.

### 4.3 PETICIÓN ASERTIVA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

---

Hasta el momento, se han revisado tres técnicas para enfrentar las críticas. Las hemos visto desde la perspectiva de quién recibe las críticas. Ahora veremos una técnica general para solicitar asertivamente (no críticamente) un cambio de conducta los demás.

#### **Petición asertiva de Resolución de conflictos**

Sin duda, en más de una ocasión nos hemos encontrado hablando solos acerca de cómo decirle a una persona que su comportamiento nos es molesto o provocador. El temor a no ser entendido, la posibilidad de *"agrandar el problema"* en lugar de remediarlo, en ocasiones, disuade de tomar la iniciativa. La vida cotidiana ofrece muchas oportunidades en las cuales nos sentimos desafiados a ser activos para expresar nuestro derecho a ser respetados.

Pensemos cuando alguien se cuele en una fila delante de usted. Aquí se le presenta la oportunidad para expresarse en forma asertiva o reaccionar sumisamente. Otra dificultad común es la incapacidad cotidiana de resolver nuestros conflictos interpersonales con las personas significativas que nos rodean.

En las dos situaciones antes mencionadas, se ofrece un esquema general para enfrentar conflictos.



Como vimos en la Unidad anterior, la conducta humana tiene básicamente tres opciones para reaccionar frente a los encuentros interpersonales: la sumisión, la agresión y la conducta asertiva. Para el manejo de clientes difíciles o en términos de la resolución de conflictos, veremos que también existen tres alternativas, estas son:

**1) Soportar sumisamente**

**2) Pelear agresivamente**

**3) Negociar asertivamente**

Cuando soportamos y subordinamos nuestros derechos e intereses, probablemente nos cansamos y nos llenamos de resentimiento.

Por otra parte, como la mayoría de la gente, Ud. no disfruta peleando con los demás. Pelear y discutir no es una alternativa fructífera, puesto que nos crea mayores problemas aún.

En consecuencia, negociar es la mejor alternativa. La negociación es un proceso en el cual hay partes en conflicto (personas, compañías, gobiernos, etc.), quienes logran llegar a acuerdos planteando acciones específicas que se realizarán a cambio de servicios buenos y específicos.



William Ury, experto en negociación, propone en su libro *El Arte de Negociar*, una fórmula de petición asertiva que puede ser utilizada como método de negociación en la superación de relaciones interpersonales y en la resolución de conflictos. Esta es la técnica del Suave/Duro, que consiste en seguir los tres pasos siguientes:

### **1º Paso: Identifique el problema**

Pregúntese cuál es el problema que provoca la molestia o conflicto, para que una vez identificado, pueda reaccionar adecuadamente frente a él.

Supongamos que usted tiene un colega que llega todas las mañanas sin saludar y eso a usted le molesta. Si aplicamos el primer paso de identificar el problema, se debe hacer la siguiente pregunta: ¿Cuál es el problema? ¿Qué me molesta de este colega? Respuesta: el problema es la ausencia del saludo, me molesta su falta de cortesía, me molesta que entre sin saludar. Por lo tanto, el primer paso está resuelto (problema identificado).

### **2º Paso: Separe la persona del problema**

Una vez identificado el problema, usted debe aislarlo de la persona, para ello, sigamos con el caso anterior "el saludo".

Es probable que el colega aludido sea responsable, eficiente y simpático el resto del día, entonces: No es que este colega le caiga mal en su totalidad, sino que solo le molesta el hecho de que no lo salude, ¿verdad? De ser así, acaba de realizar el segundo paso, lograr separar el problema de la persona.

### **3º Paso: Sea Suave con la persona y Duro con el problema.**

Consiste en hablar con la persona asertivamente acerca del problema. Apliquemos esta técnica al caso anterior.

Veamos cómo ser suave con el colega que no saluda:

*"Colega, me gustaría saber por qué una persona responsable, simpática y eficiente como usted, no saluda en las mañanas cuando llega a la oficina".*

Ahora sea duro/ firme con el problema:

*Me molesta que no salude en las mañanas, porque me hace sentir ignorado o que yo no soy una persona para ser tomada en cuenta, o será simplemente que usted es "volado".*

Si usted trata así este problema, lo más seguro es que su colega responda:

*Discúlpame, jamás hubiera pensado que esto te molestara tanto, no lo volveré hacer.*

*Soy tan volado que no me daba cuenta de que no saludaba al llegar, gracias por decirlo.*

*Tienes toda la razón, a mí también me molesta que no me saluden.*

¡Así, al expresar lo que siente en forma asertiva, llegará a ser una persona más eficiente!





Atención a las siguientes situaciones que se pueden presentar en su trabajo:

### **Situación 1**

Un cliente malhumorado llega a su oficina diciendo: *"Señorita, ¿hay alguien aquí que me pueda atender?"*

La respuesta que recibe es:

*- ¿Acaso yo no soy "alguien", señor?*

¿Cree usted que esta respuesta es adecuada para alguien que está molesto?

### **Situación 2**

Al abrir su correo electrónico, se encuentra con el siguiente mensaje:

*"NO ME INTERESA RECIBIR INFORMACIÓN DE SUS PRODUCTOS".*

Inmediatamente usted responde:

*Estimado Señor López:*

*Esa no es manera de responder mi correo.*

*Atentamente, Clara Luz.*

¿Qué le parece esta respuesta?

### **Situación nº1:**

Aunque le parezca que esa respuesta es adecuada o le den ganas de responder así, **NUNCA DEBE HACERLO.**

Algunas razones de ello:

- a) Está respondiendo en forma agresiva (sigue peleando).
- b) Puede agrandar la molestia del cliente.
- c) Lo más probable es que pierda a este cliente.
- d) Puede que arriesgue su fuente laboral, si el cliente hace un reclamo formal.

**En consecuencia:**

Recomendamos utilizar la técnica de negociar de Williams Ury, "*Duro/ Suave*". Es decir, sea suave con la persona y duro con el problema, respondiendo así:

*"Lo siento señor, no lo había visto, ¿en qué puedo ayudarlo?"*

**Situación 2:**

Al igual que el caso anterior, usted no debe responder con molestia ese e-mail, lo más aconsejable es dar una respuesta asertiva.

Por ejemplo:

*Estimado Señor López:*

*Lamento haberlo molestado al enviarle este correo. No volverá a ocurrir. Si usted desea lo eliminaremos de nuestra base de datos.*

*Atentamente, le saluda Clara Luz.*

#### 4.4 LA TÉCNICA DESC: DESCRIBIR, EXPRESAR, SOLICITAR CAMBIO ESPECÍFICO. CONSECUENCIAS

---

La estructura básica de esta técnica se puede recordar con las letras D.E.S.C.

**D: Describir**

**E: Expresar**

**S: Solicitar cambio específico**

**C: Consecuencias.**

La estructura básica de la técnica se puede recordar con las letras **DESC**.

**El primer paso es:**



Consiste en hacer una descripción lo más exacta posible de la conducta de la otra persona. Debe ser lo más objetiva posible, usando términos concretos, aludiendo al lugar o al momento específico en que ocurrió la acción, no el motivo. Cuidado con generalizar y suponer razones del otro, entonces:



Para describir asertivamente usted debe:

	HAGA ESTO	NO HAGA ESTO
D1	Describa el comportamiento de la otra persona, objetivamente.	Describir su reacción emocional.
D2	Use términos concretos.	Usar términos vagos y abstractos.
D3	Describa un momento o lugar específico y la frecuencia de la acción.	Generalizar con términos como "siempre", "jamás"
D4	Describa la acción y no el motivo.	Suponer los motivos y razones del otro.

El segundo paso es:



La EXPRESIÓN, esto significa que usted debe expresar lo que siente y piensa frente a lo descrito.

En términos más sencillos, usted debe escoger las palabras exactas para decirlas a su ofensor y las reacciones que surgen en usted cuando se producen las conductas descritas.

Asegúrese de decir cuáles son sus sentimientos y pensamientos. Es importante hacerlo desde lo personal, lo que Ud. siente y piensa.

**Para Expresar Asertivamente, le aconsejamos hacer lo siguiente:**

- *Expresa sus sentimientos o pensamientos en forma positiva.*
- *Dirija su mensaje a la molestia o a la ofensa específica y NO a toda la persona.*
- *Sea suave con la persona. Cuidado con hacer sentir mal al otro.*

**Para Expresar Asertivamente:**

	HAGA ESTO	NO HAGA ESTO
E1	Expresa sus sentimientos y/o pensamientos.	Niegue sus sentimientos y pensamientos.
E2	Expréselos calmadamente.	Suelte exabruptos emocionales.
E3	Exponga sus sentimientos e ideas de un modo positivo, y hacia la consecución de una meta.	Exponga sus sentimientos atacando, "haciendo sentir mal".
E4	Dirijase a la ofensa específica y no a toda la persona.	Ataque la integridad y el carácter de toda la persona.

**El tercer paso es:**

**D E S C**



**Solicitar cambio específico**

Esto consiste esencialmente en pedir algo concreto que cambiar. Por ejemplo, cuando usted dice: "Por favor, deja de hacer la conducta X y comienza a hacer la conducta Y en su lugar". Estas peticiones tienen mayor probabilidad de ser aceptadas, porque hay más posibilidades de cambio cuando se trata de una sola. La petición debe ser concreta y específica. Por otra parte, en un trato comercial, a menudo se especifican conductas para ambas partes. Las negociaciones exitosas envuelven la idea de "DAR" y "TOMAR". Es similar a la frase de un acuerdo: "Si tú haces esto por mí, entonces, yo haré esto por ti".

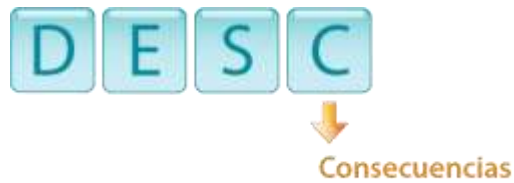
**Para solicitar cambios específicos de conducta, se recomienda hacer lo siguiente:**

- *Solicite explícitamente sólo un cambio de conducta.*
- *Especifique las acciones concretas que usted desea que no se hagan.*
- *Especifique las acciones que usted desea que sí se realicen.*
- *Diga qué conductas está dispuesto(a) a cambiar para llegar a un acuerdo.*
- *Recuerde NO solicitar más de un cambio a la vez.*

**Reglas para solicitar cambios de Conducta Específicas:**

	HAGA ESTO	NO HAGA ESTO
D1	Describa el comportamiento de la otra persona, objetivamente.	Describir su reacción emocional.
D2	Use términos concretos.	Usar términos vagos y abstractos.
D3	Describa un momento o lugar específico y la frecuencia de la acción.	Generalizar con términos como "siempre", "jamás"
D4	Describa la acción y no el motivo.	Suponer los motivos y razones del otro.

#### Cuarto paso:



El cuarto y último paso de la pauta DESC corresponde a las Consecuencias, veamos por qué.

Los acuerdos contractuales especifican las consecuencias, es decir, los beneficios y castigos de ambas partes; si ellos cumplen o no con los términos del contrato.

Hay cientos de pequeñas maneras, a través de las cuales, expresamos afecto o aprobación y demostramos nuestro aprecio a otras personas. Existen diferentes modos: tocando, sonriendo, haciendo reconocimientos, dando cumplidos sobre las cualidades positivas de las personas: inteligencia, apariencia física, personalidad, etc.

Sin embargo, es importante enfatizar las consecuencias positivas. Las amenazas exageradas son insuficientes y sobre todo contraproducentes.

#### Para establecer asertivamente las consecuencias realice lo siguiente:

- *Manifieste las consecuencias, dando una recompensa positiva por un cambio.*
- *Seleccione una recompensa suficientemente grande para mantener el cambio de conducta en el tiempo.*
- *Explicita las consecuencias negativas de no existir el cambio pedido.*

### Reglas para establecer asertivamente las Consecuencias:

	HAGA ESTO	NO HAGA ESTO
C1	Explícite las consecuencias.	Avergüencese de hablar de recompensas y castigos.
C2	Dé una recompensa positiva por un cambio en la dirección apropiada.	Dé solo castigos por falta de cambios.
C3	Seleccione algo agradable y reforzante para su ofensor	Seleccione algo interesante para usted.
C4	Seleccione una recompensa suficientemente grande como para mantener una conducta	Ofrezca una recompensa que Ud. no desea o no puede cumplir.
C5	Seleccione un castigo con una magnitud, proporcionada con la falta si rechaza el cambio de conducta.	Haga amenazas exageradas
C6	Escoja un castigo que Ud. esté realmente dispuesto a ejecutar	Haga amenazas no realistas



### Ejemplifiquemos la Descripción

Supongamos que Ud. prestó una máquina fotográfica a un vecino amigo. Ha pasado la fecha del acuerdo para devolverla y Ud. decide recuperarla.

**Usted:** ¡Hola Jaime, ¡qué tal!

**Vecino:** ¡Qué gusto me da verte! ¿Qué te trae por aquí?

**Usted:** Jaime, hace 28 días, el 23 de febrero de este año, fuiste a mi casa y me pediste prestada, por una semana, mi máquina fotográfica. En esa ocasión me comprometí a pasártela por 7 días. Recuerdo haberte dicho: "Te la presto por una semana y nada más".

Observe que, en la descripción del ejemplo anterior, se traen a la memoria fechas, plazos, objetos, condiciones y frases. Es decir, se ha descrito la situación sin reacciones emocionales ni exageraciones.



### Ejemplifiquemos la Expresión

Un cliente suyo ha estado insistiendo por un manual informativo de un producto que usted vende. Ud. ha hecho lo mejor posible por encontrarlo, pero se percató de que el manual solicitado está discontinuado. Sin embargo, el cliente insiste en tenerlo y exige una solución inmediata. Usted describe los reiterados esfuerzos por dar una solución a esta información (que está discontinuada) y luego le expresa sus sentimientos.

**Usted dice:** "Señor, estoy interesado en servirle lo mejor posible. Pero su exigencia en resolverlo "en este momento" me provoca dificultades ya que no depende de mí solamente. Necesito más tiempo para ayudarlo. Así solucionaremos esto de forma definitiva".

En el caso anterior, vemos que la respuesta hipotética que usted le ha formulado al cliente está dada de una manera clara, concreta, honesta y no grosera hacia él. La expresión de pensamiento y sentimiento se realizó adecuadamente.

### **Ejemplifiquemos la Solicitud de cambio**

**1)** Una funcionaria de una institución bancaria, aprovecha la hora de colación para hablar con una colega, sobre algo que hace tiempo estaba pendiente.

Esta funcionaria le dice a su colega: *Te ruego que me llames por mi nombre que es Francisca y no me digas más "Panchita".*

**2)** Un jefe le dice a un cliente interno: *Como tienes muchas cosas pendientes, te pido por favor, que los informes solicitados la semana pasada, los termines hoy y no mañana jueves.*

En ambos ejemplos, se solicita efectuar un cambio a la vez. De este modo, será más fácil y rápido lograr resultados positivos con las personas involucradas.

### **Ejemplifiquemos las consecuencias:**

**1)** Javier es un estudiante de 15 años, que cursa el 2º año de educación secundaria. Como es propio de la mayoría de los adolescentes, él es un joven que gusta de la música, chatear con sus amigos, comer y dormir. Mantener ordenada su pieza no está dentro de sus prioridades ni de sus intereses.

Por tales razones, su madre decide hablar con él. Le dice: *"Javier, estoy aburrida de recoger papeles y ropa tirada por todas partes, te pido que las órdenes a más tardar este fin de semana. Así, será más fácil para mí, mantener tu pieza limpia y ordenada.*



**2)** Un cliente enojado llega hasta su oficina, diciendo: *Señor Jiménez, última vez que espero tanto tiempo para que me envíe su cotización. La próxima vez me iré con la competencia.*

En los dos ejemplos anteriores se presentan diferentes casos.

**Analicemos el nº 1:**

Aquí, hay petición de cambio específico cuando se refiere al deseo de que Javier ordene su pieza. La madre incluso explica el porqué de la petición.

**Mientras que en el caso nº 2:**

Solo se expresa la molestia por una tardanza y, a la vez, se explicita una amenaza.

Se manifiesta implícitamente la solicitud de un cambio de conducta. En este caso, es difícil lograr un resultado positivo, debido a la forma en que está expresado.



## 4.5 TIPOS DE CLIENTES Y CÓMO TRATARLOS

---

La mayoría de las veces nos encontramos frente a clientes con determinados comportamientos y o actitudes, tal es así que a diario llegan a nosotros clientes cuya tipología básica corresponde a:

➔	Cliente fuerte, dominante.
➔	Cliente altivo, vanidoso.
➔	Cliente crítico, negativo, irritable.
➔	Cliente charlatán e impulsivo.
➔	Cliente desconfiado.
➔	Cliente introvertido

Sin embargo, también existe una tipología complementaria que corresponde al:

Cliente tímido.	Cliente experto o sabelotodo.
Cliente apurón.	Cliente niño.
Cliente porfiado.	Cliente de la tercera edad.
Cliente desorientado.	Cliente nervioso.
Cliente lento.	Etcetera....

Sin embargo, también existe una tipología complementaria que corresponde al:

<b>Cuadro A</b>
<b>Tipo de cliente: Un cliente fuerte y dominante</b>
Tiene un comportamiento agresivo, impaciente, tenso, impositivo, molesto por alguna causa o mal humorado, la mayoría de las veces que realiza una compra.
<p>¿Qué riesgos se corren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Implicarse personalmente en la discusión.</li> <li>⇒ Acentuar la ira del cliente al pedirle que se calme.</li> <li>⇒ Aumentar el enojo al interrumpirle.</li> <li>⇒ Perder el tiempo propio y del cliente tratando de hacerle ver la equivocación.</li> <li>⇒ No poder sistematizar el diálogo para detectar necesidades.</li> </ul>
<p>¿Cómo debo actuar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Jamás implicarse personalmente (no enganchar), tomando distancia profesional.</li> <li>⇒ No discutir, ya que sería perder el tiempo.</li> <li>⇒ Centrarse en lo que el cliente desea, cualquiera que esto sea, de este modo logrará calmarlo.</li> <li>⇒ Disculparse por algún supuesto aunque usted encuentre que la equivocación no es suya.</li> </ul>

### Cuadro B

**Tipo de cliente:** En el caso de un cliente altivo, engreído o vanidoso

El comportamiento se inclinará por demostrar lo importante que es él, ya que uno de los placeres de este es impresionar.

¿Qué riesgos se corren?

- ⇒ Caer en la tentación de vengarse de una humillación.
- ⇒ Ser avasallado por éste si no conoce todas las respuestas.

¿Cómo debo actuar?

- ⇒ Utilizar toda la experiencia y conocimiento para mostrar un buen nivel al cliente, sin sobrepasarlo.
- ⇒ Sobre todo reconocer los conocimientos y gustos del cliente, y así
- ⇒ ambos quedarán con un sentimiento de satisfacción.

### Cuadro C

**Tipo de cliente:** Cliente negativo, crítico e irritable

Lo más probable que su comportamiento sea grosero, desagradable con todos, sin esperar que lo contradigan en nada, por lo tanto, los riesgos en este caso podrían suscitarse al confundir la grosería indiscriminada del cliente con un ataque personal hacia el vendedor y por otro lado tratar inútilmente de convertir al cliente en una persona agradable.

¿Qué riesgos se corren?

- ⇒ Confundir la grosería indiscriminada del cliente.
- ⇒ Tratar inútilmente de convertir al cliente en una persona agradable.

¿Cómo debo actuar?

- ⇒ Escuchar atentamente.
- ⇒ Mantenerse tranquilo.
- ⇒ Hacer caso omiso de las groserías.

**Cuadro D**
**Tipo de cliente: Cliente charlatán o impulsivo**

Comportamiento se refleja en una locuacidad excesiva y mucha dificultad en precisar las verdaderas necesidades del cliente.

¿Qué riesgos se corren?

- Demostrar aburrimiento o impaciencia.
- Tratar de hacerlo callar o cambiar de idea.

¿Cómo debo actuar?

- No demostrar aburrimiento e impaciencia.
- No interrumpir ni hacerlo callar aunque no resista el hacerlo.
- Mantenerse tranquilo.
- Llevarlo las veces que sea necesario hacia lo que el cliente quiere.
- Tratarlo con firmeza, pero siempre con cortesía. Hacer caso omiso de las groserías.

**Cuadro E**
**Tipo de cliente: suspicaz y desconfiado**

La mayoría de las veces pareciera que husmeara, buscando permanentemente defectos, errores y problemas, sospechando con frecuencia que todas las cosas puedan salir mal.

¿Qué riesgos se corren?

- Caer en prolongados interrogatorios, poniendo más nervioso al cliente.
- Tomar decisiones apresuradas, conducentes a error y que acentúan la suspicacia del cliente.

¿Cómo debo actuar?

- No permita que el cliente lo aturda, ya que usted conoce muy bien su producto.
- Evite ponerse nervioso.
- Disipe todas las dudas del cliente, una a una.
- Dé todo el tiempo necesario para resolver dudas.
- Si le pregunta algo que desconoce, no invente o finja saberlo, sólo averigüelo.

**Cuadro F****Tipo de cliente: Cliente introvertido y reservado**

Cuyo comportamiento es silencioso y poco amigo de las palabras y de escuchar.

**¿Qué riesgos se corren?**

- Confundir la poca comunicación con descortesía.
- Demostrar poco interés en él.
- Demostrar malestar por la falta de palabras, lo más probable es que el cliente no sepa cómo iniciar contacto con usted.

**¿Cómo debo actuar?**

- Usar frases breves.
- Despertar interés en las ventajas del producto.
- No intentar sacarle palabras o convencerlo.
- No sea locuaz y no intente hacerle hablar con un "yo puedo ayudarle".

Como usted puede ver, sin darnos cuenta hemos ido clasificando a los clientes y al mismo tiempo hemos querido ir dando algunas pautas **para saber qué hacer en cada caso**.

Por último, debemos mencionar que existen, además, tres categorías de clientes que algunos autores utilizan con frecuencia y no estaría demás mencionarlas. Estas son: **Cientes Agresivos, clientes Sumisos, clientes Asertivos**.

De las primeras categorías, agresivos y sumisos, ya hemos hecho la descripción y la correspondiente a los clientes “asertivos” es la que se refiere a aquellos que son **capaces de expresar lo que sienten y piensan** frente al producto sin caer en la grosería, muy por el contrario, ellos son muy respetuosos y al mismo tiempo hacen respetar sus derechos.



### *Ejemplo*

Un cliente enojado llega hasta su escritorio diciendo:

*“Deseo hablar con el gerente de esta empresa, jno me moveré de aquí hasta conseguirlo!*

Usted responde:

*“El gerente se encuentra fuera del país, señor, sin embargo, yo lo atenderé con mucho gusto. Por favor pase a mi oficina”.*



El cliente, aún molesto, pasa y se sienta.

Usted le ofrece un café y lo invita a exponer la situación que le ha provocado molestia. El cliente, más calmado, explica lo sucedido. Se trataba de un envío prometido que no llegó.

Usted, al cabo de un rato, descubre que la molestia estaba centrada más en el hecho de no haberle avisado el retraso del envío que en el retraso mismo.

Usted agradece el haber manifestado la molestia y se compromete con una solución concreta, enviando al propio vendedor a entregar el pedido.

Finalmente, el cliente se retira tranquilo y agradecido de haber sido escuchado.

### Análisis del ejemplo

¿Qué cree que sucedió con este cliente en el futuro?



El cliente se sintió satisfecho con la reacción que usted le brindó, porque no se sentó a escuchar justificaciones del retraso, sino que se sintió escuchado y valoró la atención entregada por la empresa. Se asumieron los errores y se le brindó solución, es decir, se transformó un problema en una oportunidad de relacionarse mejor con un cliente enojado.



## 4.6 NEGOCIACIÓN ORIENTADA A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

---

"Cada vez que intercambiamos ideas con la intención de transformar las relaciones, cada vez que se llega a un acuerdo, la gente está negociando" (**Gerard Y. Nierenberg, Presidente del Negotiation Institute Inc.**).

En resumen, la mayoría de nosotros, en un grado u otro, se ve envuelto constantemente en negociaciones para ganar. La negociación puede considerarse una **manera positiva de estructurar el proceso de comunicación.**

*Te invitamos a ver un video en el curso on line*

### Claves para crear resultados de tipo ganar/ganar:

- No limite su negociación a un solo tema.
- Tenga presente que su contraparte no tiene las mismas necesidades y deseos que Ud.
- No dé por supuesto que conoce las necesidades de su contraparte.
- Usted necesita realmente creer el punto número dos.

**Cero Resultados:** Ninguna de las partes gana, pero tampoco pierde.

### Los tres elementos decisivos en la negociación



**1. TIEMPO:** El tiempo juega un papel muy importante en las negociaciones. Casi siempre concluyen en el último 20% del tiempo que se les dedica. Este aspecto de la negociación se rige por una interesante regla que parece aplicarse a la existencia en general, denominada la regla 80/20 o Ley Pareto.

Esta regla establece que: "20% de lo que usted hace, produce 80% de los resultados". Nuestra misión entonces, es siempre optimizar el tiempo.

**2. INFORMACIÓN:** Casi siempre la parte que cuenta con mayor información alcanzará los mejores resultados de la negociación. Rara vez pensamos en la información que necesitamos, hasta que este aspecto se hace evidente en la negociación real. Es muy importante preparar anticipadamente la negociación.

Para preparar una negociación, un vendedor debe definir previamente los objetivos:

**Mínimos:** los que **TENGO** que alcanzar.

**Medios:** los que **PRETENDO** alcanzar.

**Máximos:** los que me **GUSTARÍA** alcanzar.

Una vez establecidos estos objetivos, debiera existir una preparación para negociar consistente en:

**PREPARAR** los argumentos necesarios.

**USAR UNA PAUTA DE TRABAJO** con toda la información sobre el otro y sus necesidades e intereses.

**ENTRENARSE**, póngase en todos los supuestos casos.

**ENSAYAR** como si estuviera hablando con su cliente.

**3. PODER :** Capacidad para influir sobre gente o situaciones. Bajo esta acepción, el poder no es ni bueno ni malo; lo dañino es cuando se abusa de él.

**Tipos de poder:**

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| - Poder de Posición.          | -Recompensas                 |
| - Legitimidad.                | - Castigos                   |
| - Conocimiento o experiencia. | - Sexo                       |
| - Carácter.                   | - Estilos de comportamientos |

Es importante señalar que el otro también se plantea los mismos objetivos que nosotros y por tanto hay un poder y un contrapoder, entonces si queremos tener éxito debemos considerar lo siguiente:

- El que solo uno tenga el dominio, crea frustración en el otro.
- Si se quiere llegar a un buen acuerdo, se debe preferir la empatía al poder.
- Una buena negociación también busca ventajas para el otro, a través del intercambio, sobre todo si hablamos de un ejecutivo profesional para quien siempre su prioridad es el cliente y la satisfacción de este.
- No tiene que haber un perdedor, se debe llegar siempre a una sensación de que ambos han ganado.

### **Pasos para una negociación exitosa**

- Hay que recordar que todo es negociable.
- Buscar resultados de tipo ganar / ganar.
- Apostar alto.
- Contar con estrategias y tácticas que pueda recordar fácilmente.
- Elaborar un plan previo en investigar a fondo.
- Escuche más de lo que habla.
- Cuando hable, haga buenas preguntas.
- En la mayoría de las negociaciones usted tendrá la posibilidad de retirarse.

### **Tácticas del Ejecutivo al Negociar:**

- Comenzar por donde sea más fácil el acuerdo.
- Ir avanzando, de acuerdo en acuerdo.
- Evitar malentendidos, comprobando que se nos entiende.
- Conceder a cambio de Recibir.
- Emplear técnicas de argumentación, contra objeción y cierre.



Adolfo Cárdenas es gerente comercial de una empresa dedicada a la venta de insumos para la Industria Alimentaria. Hoy, ha debido reunirse con un potencial nuevo proveedor, para negociar el precio de ciertas materias primas importadas, que necesita comprar para su empresa. Esta persona proviene del campo y, por consiguiente, su lenguaje es muy distinto al lenguaje que habitualmente utiliza don Adolfo en sus negociaciones. Sin embargo, la experiencia le ha enseñado a este empresario que una de las formas de llegar al otro es adaptándose a su lenguaje. De este modo, dejará de lado los tecnicismos y las palabras grandilocuentes y empleará un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para darse a entender, hacer que el proveedor se sienta respetado y poder negociar con éxito.



**Comentario:**

En este caso particular, el tipo de comunicación que se busca es un diálogo franco que propicie un acuerdo de negocios.

Por tanto, don Adolfo seleccionará un lenguaje que se adapte a la realidad de su contraparte.

## El arte de negociar

Por último, queremos referirnos a un gran negociador, llamado William Ury quien propone en su libro "El arte de Negociar", los siguientes pasos que se deben seguir en una negociación:

Separe las **PERSONAS** del problema.

- Póngase en sus zapatos.
- Escuche más, hable menos.

Enfóquese en los **INTERESES** detrás de las posturas.

- Pregunte ¿por qué sí? ¿por qué no?
- Sea **DURO** con el problema, **SUAVE** con la persona.

Invente **OPCIONES** de mutua ganancia

- Invente antes de emitir un juicio.
- Genere un rango de opciones.
- Nivele las diferencias de intereses.

Insista en utilizar **ESTANDARES** de equidad independientes, por ejemplo valor de mercado, calidad, etc.

Desarrolle su **MAAN**. Esto quiere decir Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

- Conozca su MAAN.
- Mejórelo.
- Identifique el MAAN de su contraparte.

Para superar los posibles NO que aparezcan en la negociación, se propone lo siguiente:

No reaccione. **TOME DISTANCIA.**

- Reconozca el comportamiento.
- Tome tiempo para pensar.

No discuta. **PONGASE DEL LADO DE ELLOS.**

- Escuche activamente.
- Reconozca sus puntos de vista y sus sentimientos.
- No diga pero, diga sí...y

No rechace: **REFORMULE.**

- Dirija la atención de su contraparte hacia el problema.
- Haga preguntas que tiendan a solucionar el problema.

No empuje : **CONSTRUYALES UN PUENTE DE ORO.**

- Satisfaga los intereses no atendidos.
- Involucre a su contraparte desde el principio.
- Sáveles su prestigio.

No permita que la situación se agrave: **USE SU PODER PARA ENSEÑAR.**

- Active su MAAN.
- Haga preguntas que prueben la realidad.
- Transforme sus adversarios en socios.

## Carta de Disculpa

### ¿Qué recursos podemos utilizar frente a un reclamo de nuestros clientes cuando se trata de manejarlo por escrito?

En estos tiempos, en que la atención a distancia se ha vuelto en un canal muy frecuente, es importante conocer algunas recomendaciones acerca de cómo enviar una disculpa por escrito a sus clientes.



Uno muy importante es la **Carta de Disculpa**. Aunque no siempre soluciona el problema, al menos ofrece explicaciones.





## Ejemplo

**Veamos esta situación de una carta de reclamo:**

*Santiago, 02 de febrero de 20XX*

*Ref.: Reclamos atención Depto. Licencias de Conducir*

*Sra. Marcela Aravena Fuentealba*

*Jefe Departamento Licencias de Conducir*

*Ilustre Municipalidad de Todos*

*Estimada Sra. Aravena:*

*Junto con saludarla, quisiera expresar mi malestar por la atención que se brinda en la Dirección de Tránsito de la Municipalidad. Deseando tan solo inscribirme para rendir por primera vez el examen clase B, acudí a dicha oficina el lunes 01 de febrero. Esperé durante 3 horas ser atendida (10:30 a 13:30hrs) y como ello estaba lejos de suceder, me retiré del lugar.*

*¿Cómo es posible que la Municipalidad brinde una atención tan denigrante a los vecinos de la comuna? Considero es una falta de respeto hacia las personas, por ello espero recibir una explicación al respecto.*

*Atentamente,*

*Julia Castro V.*

**Y la correspondiente carta de disculpa:**

*Santiago, 04 de febrero de 20XX*

*Ref.: Disculpa atención Depto. Licencias de Conducir*

*Estimada Sra. Julia Castro:*

*Lamento profundamente que haya tenido que retirarse sin haber logrado culminar su trámite, solo puedo decir que, durante estos meses de verano, la cantidad de vecinos que ha solicitado atención en el Departamento de Licencias de Conducir ha excedido nuestra capacidad operativa.*

*Tomando en consideración, además, que no contamos con la dotación completa de funcionarios debido al periodo de vacaciones; aunque, si bien es cierto, existe una organización que prevé que todos los puestos sean cubiertos, ha sido imposible satisfacer una demanda que va más allá de nuestra capacidad de responder a ella. Agradezco su carta, pues nos permite realizar acciones correctivas tendientes a mejorar nuestro servicio.*

*Sin embargo, esta afluencia de público remite a partir de marzo en adelante, normalizándose totalmente de abril a diciembre.*

*Reciba mis disculpas y espero, sinceramente, poder brindarle una atención más adecuada en otro momento.*

*Saluda atentamente a usted*

*Señora Marcela Aravena Fuentealba*

*Jefa Departamento Licencias de Conducir*

*Ilustre Municipalidad de Todos*

En esta Carta de Disculpa, Marcela Aravena, de manera rápida y amable, ofrece explicaciones respecto del por qué la usuaria no pudo llevar a cabo su trámite. Así también, observamos claramente el cuidado en su redacción, que identifica bien qué dirá y cómo lo dirá para no irritar más a la usuaria. De esta forma, agradece la información solicitada, pues le permite implementar acciones tendientes a mejorar la calidad del servicio.

## RESUMEN UNIDAD 4 TÉCNICAS PSICOLÓGICAS DE ATENCIÓN EN SITUACIONES ESPECIALES

### En esta unidad hemos aprendido que:

- Existen diferentes técnicas seleccionadas especialmente para tratar aquellas situaciones difíciles.
- Técnicas asertivas son: Banco de Niebla - Aserción Negativa - Interrogación Negativa.
- Banco de Niebla: consiste en NO contraatacar ni defenderse frente a la crítica.
- Aserción negativa: consiste en admitir abierta y francamente los propios errores.
- Interrogación negativa: ante una crítica negativa, esta técnica nos sirve para solicitar directamente más información específica sobre nuestras propias equivocaciones.
- Cada una de ellas constituye una alternativa para relacionarnos con las personas y enfrentar los conflictos.
- La conducta humana se orienta, básicamente, hacia tres reacciones frente a la crítica: soportar sumisamente, pelear agresivamente o negociar asertivamente.
- William Ury, experto en negociación, propone una fórmula de petición asertiva que puede ser utilizada como método de negociación en la superación de relaciones interpersonales. Esta es la técnica del Suave/ Duro
- La técnica DESC tiene como propósito el mejoramiento de las relaciones interpersonales.
  - D = Describir la conducta, en forma objetiva.
  - E = Expresar los propios sentimientos, de manera asertiva.
  - S = Solicitar un cambio específico que aluda a una acción concreta.
  - C = Consecuencias positivas o negativas sobre las acciones y conductas.
- Cada una de estas herramientas de comunicación, le servirán para enfrentar mejor aquellas situaciones difíciles, en las cuales los clientes utilizan la agresividad o la defensa como reacción frente a los conflictos.

- La mayoría de las veces nos encontramos frente a clientes con determinados comportamientos y o actitudes, tal es así que a diario llegan a nosotros clientes cuya tipología básica corresponde a clientes agresivos, tímidos, engreídos, críticos, impulsivos, desconfiados, entre otros.
- La mayoría de nosotros, en un grado u otro, se ve envuelto constantemente en negociaciones para ganar.
- Existen claves para una buena negociación y una buena negociación consiste en establecer una relación ganar ganar.

## UNIDAD TEMÁTICA 5. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD PERSONAL

### 5.1. CALIDAD PERSONAL: LA BASE DE LA CALIDAD DE SERVICIO

---

**La calidad personal es una de esas tareas cuyo camino no es fácil de seguir, porque remueve los hábitos, conductas y esquemas mentales que venimos arrastrando desde nuestra infancia.**

Habitamos el mundo con un dejo de inconsciencia (indolencia, inercia) a la que nos inducen las actitudes tradicionales, negándonos a la posibilidad del cambio (conducta vital para un mundo en constante movimiento). He aquí la razón fundamental que obliga a introducirnos en el ámbito de la calidad personal, por una parte, la Empresa necesita renovarse, adecuándose a las necesidades actuales, por otra, el individuo requiere realizarse, darle sentido a su vida y ser parte de este mundo en movimiento.

Desde este punto de vista, la calidad personal será para la empresa un camino obligado si quiere sobrevivir y, para la persona, una nueva forma de vida sana, equilibrada y óptima.

Los especialistas en la orgánica empresarial han puesto en marcha el concepto de «**trabajo en equipo**», donde las responsabilidades compartidas y el compromiso de sus integrantes se convierten en el sostén de un funcionamiento eficiente. Pero este funcionamiento eficiente pasa necesariamente por la calidad personal de los integrantes de un equipo, lo que implica que, la optimización del trabajo depende del desarrollo personal que logren quienes lo desempeñan.

A partir del concepto expuesto, proponemos el desafío de la calidad personal como concepto básico de la construcción de equipos eficientes. Para ello hemos definido como primer paso de un trabajo serio el de diagnosticar nuestra realidad personal, como un intento que nos permita detectar las falencias que como personas presentamos y que, queramos o no, influyen en nuestro diario quehacer.

A continuación, le pedimos que conteste el Test Diagnóstico que se presenta, el que no constituye evaluación ni prueba, pero puede llegar a constituirse en un documento importante para sus desafíos personales.

Este test, como le decíamos, le permitirá chequear sus actitudes laborales, junto con efectuar una reflexión acerca de sus hábitos laborales.

Te invitamos a leer el siguiente pensamiento de Gandhi.

Recuerda...

- Que siempre existen tres enfoques en cada historia: mi verdad, tu verdad y la Verdad.
- Que toma mucho tiempo llegar a ser la persona que deseas ser.
- Que es más fácil reaccionar que pensar.
- Que podemos hacer muchas más cosas de las que creemos poder hacer.
- Que no importan nuestras circunstancias, lo importante es cómo interpretamos nuestras circunstancias.
- Que no podemos forzar a una persona a amarnos, únicamente podemos ser alguien que ama. El resto depende de los demás.
- Que requiere años desarrollar la confianza y un segundo destruirla.
- Que dos personas pueden observar la misma cosa, y ver algo totalmente diferente.
- Que las personas honestas tienen más éxito al paso del tiempo.
- Que podemos escribir o hablar de nuestros sentimientos, para aliviar mucho dolor.
- Que no importa qué tan lejos he estado de DIOS, siempre me vuelve a recibir
- Que nunca debo decirle a un niño que sus sueños son ridículos, ¿qué tal si me cree?
- Que es más importante que me perdone a mí mismo a que otros me perdonen.
- Que la violencia atrae más violencia.
- Que es mucho mejor expresar mis sentimientos, que guardarlos dentro de mí.



Aunque sea difícil de creer, es posible enfrentar los obstáculos laborales con una actitud más positiva. Tener tranquilidad en nuestro interior influirá en nuestro quehacer laboral, en como reaccionamos con nuestros compañeros de trabajo y en nuestra eficiencia.

*A continuación, le presentamos la obra: "**Calidad Personal: la mejor de todas las calidades**", creada y producida por Les Halles. Este video, debe observarlo y analizarlo, ya que lo retomaremos a lo largo de las siguientes Unidades.*

Le aconsejamos esperar a que la reproducción se cargue, para observar el video de manera más fluida.

**Ver VIDEO en el curso on line**

## 5.2 TIPOS DE CALIDAD SEGÚN EL PRODUCTO

Este vídeo nos entregó la vida de la empresa «*Futuro*», empresa que para mejorar su trabajo decide administrar de distinta forma sus recursos humanos.

En efecto, si recordamos el vídeo acerca de la empresa «Futuro» vemos que sus propios integrantes percibían que tanto el funcionamiento individual como general era insostenible: El descuido de Carmencita, la impuntualidad en la entrega de trabajo de Manolo, el maltrato de don Felipe y la resignación de Marité, el clima de intolerancia e indiferencia que reinaba, etc.

Se necesitaba un cambio urgente para que no fracasara esa empresa sin tener que sacrificar a sus trabajadores. Este cambio, en pro de un mejoramiento, que asumieron, como organización se llama **Calidad Personal: Aprender a ser trabajadores con calidad.**

**Obviamente esta empresa funcionaba con una baja calidad, pero cada uno de sus integrantes llegó a la conclusión de que había que cambiar y tenían la voluntad de aprender lo que esto significaba: estaban dispuestos a ir al curso que propuso Don Gerardo.**

Cuando nos referimos a la calidad hablamos de cualidades o de propiedades que son inherentes a un objeto, o producto; las que nos permiten que apreciemos ese objeto, es decir nos permiten establecer juicios comparativos de mejor o peor, de bueno o malo, etc. sobre dichos productos. A partir de esas mismas propiedades, ilustremos la idea con el siguiente ejemplo:



De una fruta esperamos que cumpla con las propiedades que le son inherentes; que esta sea fresca, dulce, jugosa, y en base a estas cualidades podemos apreciar y elegir en el mercado las que sean mejores.

## Calidades

Pero con esta explicación no se agota el concepto de calidad que nos interesa mostrar en este curso. Existen tipos de calidades, las que se agrupan en dos categorías, *la primera las agrupa según se refieran al **producto** y la segunda según se refieran al **trabajo**.*

*Es así que según el producto tenemos: calidad interna y calidad externa. Y según el trabajo, la calidad concreta y calidad inmaterial.*

Para comprender mejor lo dicho, atendamos el siguiente esquema:



Para entender con claridad lo que es el producto debe tener en cuenta que se puede definir como lo que la empresa ofrece; es decir, un objeto (pantalón, televisor, alimento, etc.) o un servicio (una cuenta corriente, una reparación, una atención de salud, etc.).

## Calidad de producto

### ¿Qué es un producto?

Conjunto de características físicas tangibles que son posibles de reunir en una forma reconocible.

Una vez definido producto diremos que este tiene una calidad interna y otra externa.

### Calidad Interna- Calidad Externa

Llamaremos *calidad interna* a aquella referida a las exigencias subjetivas del cliente que adquiere el producto.

Hemos dicho de la fruta que posee propiedades por las que se aprecia su calidad; sin embargo, existe un grado de subjetividad que influencia la apreciación de los objetos, correspondiente a la calidad interna.



Por ejemplo, en el caso de la fruta, puede que un cliente prefiera una naranja más ácida que dulce y considere que una es mejor que otra por el sabor. La calidad, por tanto, es relativa al sujeto o al cliente que adquiere un producto, luego el producto tendrá calidad si satisface las exigencias de un cliente.

### Por otro lado, tenemos, calidad externa la que se refiere a:

Llamaremos *calidad externa* a aquella que se agota solo en la manufacturación o en las propiedades del producto.

### *Ejemplo*



Para lograr la venta de un chaleco, una vendedora lo ofrece a una joven de 15 años el producto, contándole de las cualidades que posee, por ejemplo, le dice que el chaleco está hecho 100% de lana, tejido completamente a mano por manos de una artesana cuya técnica la aprendió de su madre. La muchacha se prueba el chaleco y advierte lo abrigador y buena confección, sin embargo, no se decide porque le queda muy apretado, la vendedora que nota lo holgado de su ropa, por lo tanto, busca un chaleco semejante, pero de una talla más grande, la muchacha se lo prueba y sin dudarlo se lo lleva.



#### **¿Qué ocurre en este ejemplo?**

El producto en sí mismo carecía de defectos (calidad externa), sin embargo, no era suficiente porque la muchacha esperaba no solo un chaleco, sino también una imagen para sí misma (calidad interna).

## 5.3 FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRITERIO DE CALIDAD INTERNA DEL INDIVIDUO

---

Hemos definido la *«calidad interna»* de los productos, como aquella referida a las exigencias de cada uno. Dado que este concepto es difícil de definir por su subjetividad y porque depende de cada uno de nosotros, es necesario detenerse a estudiar los distintos factores que hacen que un individuo juzgue subjetivamente la calidad de un producto.

**No olvidemos que el ser humano posee motivadores que sobrepasan las necesidades básicas de sobrevivencia y que llega a adquirir productos teniéndolas en cuenta.**

**Revisemos cada uno de ellos:**

### **1. Determinaciones sociales, culturales o biológicas, como el país, la raza, la educación, el sexo.**

Cada sociedad o cultura promueve a nivel general distintos valores, ideas e incluso gustos, dependiendo de donde se encuentre el individuo.

**Por ejemplo:**

Un japonés o hindú no estará de acuerdo con la calidad interna de la comida tradicional chilena, porque nos separan culturas y educaciones distintas.

En el ámbito sexual ocurre de similar modo, un varón busca cualidades distintas que la mujer al momento de vestirse.

Un varón busca cualidades distintas que una mujer cuando elige un perfume.

## 2. El estado de ánimo o la situación en que se encuentra el individuo

La situación en que se encuentre un individuo es otro factor que influye en la calificación de un producto o servicio.

Puede ser que el gusto de una persona por las películas en general sea hacia los films de temas dramáticos; sin embargo, si su estado de ánimo está algo depresivo, preferirá una película cómica, de corte liviano.

### Por ejemplo:

Un sujeto que ha roto su traje y requiere comprar un pantalón. Llega a una liquidación donde solo hay prendas de colores fosforescentes, como está obligado a vestirse decide comprar el pantalón a pesar de no ser de su gusto.



## 3. Un producto puede satisfacer dos o más requerimientos del sujeto

Tendemos a comprar aquel producto dentro de lo que buscamos que satisfaga el máximo de necesidades posibles, pues así consideramos nuestra compra eficiente y obtenemos mayor satisfacción, esto a veces llega al extremo de generar características que no se aprecian claramente en el producto.

Este criterio es más cuantitativo, si un producto puede satisfacer dos necesidades a la vez, mejor será.

**Por ejemplo:** Es el caso de una pluma, esta además de servirnos como instrumento para escribir, satisface una necesidad estética y de presentación.

## 4. La expectativa que se tenga de un producto o servicio

Lo que esperamos de un producto también nos sirve para medir la calidad de él, a veces esperamos que el helado de chocolate sea más agrio de lo que es y entonces el producto nos parece deficiente.



***Así hemos revisado los cuatro factores que influyen en la calidad interna.***

***No olvidemos***

Que la calidad de un producto viene dada por él mismo o por el criterio de quien lo adquiere. En el primer caso, estamos frente a la calidad que designamos como externa, en el segundo caso a la que designamos como interna, que a su vez está determinada por sus condiciones naturales o culturales, por lo que la calidad depende también de ellos definido la **«calidad interna»** de los productos, como aquella referida a las exigencias de cada uno.



José y Ramón son amigos, José trabaja como mecánico y Ramón como profesor, hoy fueron juntos a almorzar, y mientras comían, José le comentó a Ramón sobre las ruedas de un auto marca Audi que pasó frente a ellos, Ramón sin tomarlo mucho en cuenta, comienza a hablar de otra cosa.



José, por su profesión, conoce mucho más sobre los autos y le llaman la atención a diferencia de Ramón, que seguramente no valora por igual un auto que un libro. A veces los intereses de cada persona son factores que inciden al escoger un producto y valorar la calidad.

## Importancia de los criterios de calidad de los clientes para la empresa

Cabe hacer notar que los criterios de calidad que utiliza cada individuo o cliente no necesariamente son los mismos, de igual modo, una empresa puede instituir internamente sus propios criterios de calidad; los que responderán al cumplimiento de los objetivos que se propongan mientras que un individuo a los suyos.

Lo ideal es que la empresa atienda a partir de sus criterios, los criterios de la empresa, porque si no, decrecerá el nivel de satisfacción entre ellos.

Una fábrica de jeans exigía a sus operarios que siguieran rigurosas pautas de reforzamientos en las costuras y broches porque ofrecían al mercado una prenda irrompible, sin embargo, la gente ya no compraba esos modelos, pues la competencia ofrecía jeans de colores y de diferentes cortes, que era lo que al cliente le parecía mejor.

En este ejemplo es evidente que la empresa manejaba distinto concepto de calidad que los clientes. Esto no significa que la empresa debía cambiar su criterio de calidad, pues por más que una empresa se vuelque a la satisfacción subjetiva del cliente, este último no pierde de vista la calidad externa o la manufacturación del producto. Al contrario, si la manufacturación es insuficiente, el cliente también se sentirá defraudado respecto al producto, en este caso el pantalón. La empresa no debe olvidar que la calidad externa del producto es básica, desde él se proyecta la calidad interna. El ideal es que la empresa sume a la calidad externa, la interna, compatibilizando así las expectativas de los clientes con las propias de manufactura. Para ello es preciso que la empresa se dé el espacio para conocer su mercado.

¿Cuál debe ser, entonces, el criterio de calidad para la empresa?

- Calidad manufacturación (calidad externa)
- Calidad para los clientes (Calidad interna)



## 5.4. TIPOS DE CALIDAD SEGÚN EL TRABAJO

### Tipos de calidad según el trabajo. Las calidades son complementarias

Dijimos anteriormente, que las calidades se agrupan en dos categorías: la primera **según el producto**, de donde surgen la calidad interna y externa, y la segunda, **según el trabajo**.

Recordemos este esquema:



La calidad según el trabajo se clasifica en: **Calidad concreta** y **Calidad inmaterial**.

#### La Calidad Concreta:

Es la calidad que le pedimos a los trabajadores y corresponde al tipo de calidad medible, cuantificable y material.

Ejemplo de estas son: control de cantidad de tiempo, horarios de entrada y salida, grado de defectos, número de errores, control de gastos, nivel de seguridad, rangos de la durabilidad o resistencia del producto, etc.

#### La Calidad Inmaterial:

Es la calidad que responde a exigencias ligadas íntimamente a características humanas de quien ejecuta el trabajo.

En efecto, podemos aplicar la calidad también a la conducta humana de modo que existiría una calidad que comprende las emociones, la moral, el compromiso, la lealtad; en fin, las habilidades y características humanas, que se ponen en juego en cualquier trabajo.

Decimos que la calidad inmaterial es igual a la calidad personal, porque es «cada individuo» el que la va a reflejar tanto en el trabajo como en su vida familiar y social, es comprobar qué calidad de persona estoy proyectando a través de mis actitudes y conductas diarias.

Desde aquí dejamos establecido el concepto de calidad personal, como aquella calidad que marca la diferencia y es la que nos ocupa fundamentalmente en este curso.

**¡Recuerdan, al inicio del video, la reflexión de don Felipe!**

**«La calidad personal está basada en la confianza, en el cariño, en la convicción en lo que uno hace, es una calidad indispensable para cualquier estructura viva, una persona, una familia, una empresa...»**

Sigamos avanzando, para ver cómo deben sumarse estas dos calidades y llegar a ser trabajadores con calidad.

**Para que un trabajo sea de CALIDAD es necesario que ambas calidades sean complementarias.**





Supongamos que una editora pide una revisión redaccional y ortográfica a uno de sus empleados, la que según los procedimientos se hace en la computadora (pues es más exacto). Se dirige al computador, inserta el pendrive y la computadora le indica la corrección que hay que hacer, una vez corregido, el texto está listo para editarlo, sin embargo, el empleado que tiene la costumbre de «revisar todo dos veces» decide imprimir el texto y revisarlo ahora con sus propios conocimientos. Al hacerlo ha encontrado errores tipográficos, retóricos y hasta ortográficos que la máquina no reconoció.



El trabajo finalmente salió a edición perfecto, pues se complementó la calidad concreta y la inmaterial, es decir, el elemento material dado por la computadora y la responsabilidad dada por el elemento humano.

## Formas de concretar el trabajo con calidad personal

Serie de cualidades humanas tanto personales como profesionales, que comprometidas con su quehacer mejoran la calidad concreta de su trabajo, logrando un producto eficiente y brindando una mayor satisfacción personal y de los demás.

La calidad personal puede responder a las exigencias y expectativas tangibles e intangibles tanto de las otras personas como de las propias.

- Una persona que posee autoestima y se siente autorrealizada se sentirá más satisfecha en su quehacer laboral, por lo tanto, dará lo mejor de sí misma y por ende la empresa se beneficiará de ese desempeño.
- Una persona que se siente satisfecha en su trabajo, que siente que los recursos económicos que recibe corresponden a su trabajo, proporcionará un buen servicio a la empresa, porque siente que su trabajo es recompensado.
- La calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos.
- Cuando se es consciente de las habilidades que se poseen, el desempeño laboral será mucho más fluido y llevadero, ser abierto con las emociones propias y la de otros provocará un mejor ambiente laboral. Al existir altos niveles de calidad personal en los trabajadores, la organización producirá cambios internos. Esto traerá como resultado que exista conformidad en las relaciones laborales.

**Tener claridad sobre tus objetivos de una mejor calidad personal.**

Desarrolla tu motivación

Mejora tus hábitos

Desarrolla tu fuerza e interés

Facilita tus relaciones y la colaboración

### ¿Recuerdan el video?

Notaron que uno de los defectos de la empresa «Futuro» es que no había una labor conjunta entre el gerente y sus subalternos, e incluso entre los mismos compañeros, ¿acaso Manolo asistía con su trabajo en el momento oportuno a su gerente? (tenía el informe). Y la auxiliar, que en vez de ordenar desordenaba y perdía los papeles ¿apoya el trabajo de Manolo?



No es de sorprenderse que una entidad así fracase. Pero podemos responder ¿quién o quiénes son los culpables? Se anima a responder, ¿es Manolo o don Felipe? Sí, don Felipe es, porque él es quien dirige ese departamento. Sin embargo, Manolo no contribuye al éxito entregando tardíamente los informes. La que seguramente no es responsable es Carmencita, porque, ¿tiene que ver la auxiliar con los logros de la empresa?

Bueno, pero la secretaria, ¿debería leer revistas en la oficina? Si bien los integrantes no funcionaban coordinados, se afectaban mutuamente y no solo respecto de las funciones específicas que cada uno realizaba, sino también de las actitudes, los hábitos que ellos tenían en relación con los compañeros. Y claro que afectaban, pero para hundir a la empresa.

De este modo, y porque hasta la auxiliar puede afectar el funcionamiento de una empresa, es que la responsabilidad del logro de las metas y éxito de la empresa depende de la cooperación de todo el personal sin excepción, porque la empresa reúne capacidades para que estas funcionen coordinadas.

En toda institución, la responsabilidad de la calidad, aunque a veces no todos están conscientes de ello, es de todo el personal desde el gerente que planea hasta el proveedor de papel, incluyendo en ello a los operarios, personal de aseo, etc.

**Por ello es necesario actuar en conjunto, lo que definiremos de la siguiente forma:**

**Actuar en conjunto** es actuar comprometiéndose junto a otros como una sola unidad, en donde las características personales, las capacidades y funciones se coordinen en un clima de cooperación semejante al de un equipo de fútbol, donde los jugadores van tras un mismo objetivo asistiéndose en el camino.

Ahora bien, la idea de actuar en conjunto se sustenta en el grado de compromiso que posean todos quienes conforman una institución. Básicamente una conducta comprometida es una conducta que fruto de un proceso de identificación y pertenencia, participa activa y sinceramente en pro de las metas de la institución.

### **¿Cómo sabemos que existe compromiso?**

Observamos un comportamiento comprometido cuando un empleado hace todo lo que puede de un modo sincero, no solamente en lo referente a sus tareas, sino que también coopera y ayuda a sus compañeros para que resulten las cosas del mejor modo posible.

Ahora bien, el grado de compromiso que sienta el empleado con su trabajo depende de la responsabilidad y profesionalismo del individuo como de la identificación que este posea con su empresa. Si el empleado es capaz de aceptar o compartir o identificarse con los objetivos, los valores, etc., es capaz de hacerlos suyos, lo que trae consigo un empeño similar al que realizamos por algo propio.

## 5.5 LA CONCEPCIÓN ADMINISTRATIVA QUE INVOLUCRA A TODOS EN LA CALIDAD

A partir de los años 70, un nuevo modelo de administración comienza a imponerse en el mercado mundial, su antecedente inmediato es el auge de la economía japonesa. Este modelo llamado Gestión de Recursos Humanos acentúa la dimensión humana comprometida en el trabajo como un factor que puede responder a las exigencias que impone el mercado actual, es decir es el elemento vital de una empresa si quiere ser competitiva.



### 1) Reconocimiento del factor humano en la búsqueda de calidad.

El trabajador es un ser capaz de desarrollarse continuamente y cuyas cualidades contribuyen al desarrollo de la empresa. Por ello es por lo que la capacitación es una instancia relevante para las empresas modernas.

Si recordamos nuestro vídeo, el inicio de cambio se produce con la asistencia de Don Felipe al curso de capacitación.

## **2) Acentuación de las relaciones laborales entre la gerencia y el personal.**

El trabajador puede decidir respecto a las cuestiones atinentes a su labor, es decir puede aportar con su experiencia y conocimiento. Recuerden, aquel momento al término del vídeo Don Felipe y Manolo trabajan juntos, elaborando un informe, situación en la cual Don Manolo hace ver a Don Felipe que *«la experiencia también vale»*.

## **3) Flexibilización de la organización y el trabajo.**

Para que se desarrollen las personas hace falta que la organización genere una estructura flexible que permita cambiar de acción si la situación lo amerita. Para ello una organización debe descentralizar. Concretamente, la descentralización significa que las decisiones, las informaciones, las comunicaciones y todo detalle, no sean manejados por una sola persona o área. Para que la descentralización funcione debe aplicarse o extenderse de tal modo que:

### **a) Existan espacios horizontales de comunicación.**

El término horizontal hace alusión a un solo plano, en el que se da la comunicación. Las comunicaciones son de par a par de tú a tú; es decir, todos los empleados de una empresa son interlocutores válidos. La ventaja de este sistema de comunicación es la de eliminar la cadena jerárquica comunicativa lo que incide en la rapidez de la toma de decisiones.

### **b) Existan espacios de toma de decisiones a nivel departamental y personal.**

Esto se refiere al aumento de la autonomía a nivel departamental e individual. Cada departamento al hacerse cargo de la responsabilidad decide en conciencia y en pro de la empresa. Obviamente, esto constituye espacio de desarrollo de las capacidades del hombre y de sus características personales.



Recuerdan el intento de don Felipe cuando le desea asignar a Carmencita un trabajo relacionado con la fotocopidora ¿Qué intentaba Felipe? No era sino otorgarle cierta autonomía y por tanto responsabilidad a Carmencita.

**c) Se abren espacios de cooperación.**

Esto se refiere a la promoción de la participación y el trabajo en equipo, pues el equipo concentra de mejor modo las fuerzas individuales que se hallan en la empresa.

Al ver el vídeo, Marité le dice a Don Manolo: *«¿y quién le recordó la fecha del informe?»* y agrega: *«es que ahora estamos trabajando en equipo»*.

Acabamos de revisar los supuestos que nos permitirán y que le permitieron a la empresa Futuro trabajar con calidad. Es importante conocer ahora, como lograr llevar a la práctica dichos supuestos, pero antes nos detendremos en una pequeña evaluación.



Jorge es jefe de la empresa de prótesis CENTAURO, sus empleados están muy contentos con él, consideran que es un buen jefe y que tiene muy buen trato con ellos. Jorge se siente muy agradecido de la empresa en la cual trabaja, porque sabe que su trabajo ayuda a muchas personas con problemas físicos, facilitándoles la vida de gran manera. ·Que no debemos competir contra lo mejor de otros, sino competir con lo mejor de mí.



Sin el compromiso del personal, una empresa no puede funcionar. Para ello es necesario que sus integrantes se identifiquen, es decir, hagan propios los objetivos de la empresa, el compromiso ayudará a la organización, porque se desarrollará un ambiente distendido dentro de la empresa.

**Acabamos de revisar los supuestos que deben estar presentes para trabajar involucrando a todo el personal. Pero ¿cómo lograrlo?**



**A continuación, presentamos reglas prácticas para realizar un actuar conjunto:**

**1. Acordar los propósitos, ya sea a nivel general de la empresa o a nivel departamental.**

El saber exactamente hacia dónde vamos, conocer el objetivo, como empresa, como área o departamento permite que la fuerza se concentre y no se pierda.

⇒ Dé a conocer el objetivo de la tarea.

⇒ Asegúrese de que todos lo comprendan.

⇒ Explique la trascendencia que este tiene.

⇒ Pregunte si el objetivo ha quedado claro.

**2. Aclarar las actividades, para todos.**

Si no son entendidas, las tareas a seguir no se llevarán a cabo como se quiere, asegúrese de entender con detalle lo que debe hacer. Además, si no acepta la tarea, no se comprometerá con ella y no habrá una entrega suficiente para realizar el trabajo.

Para ello:

- Asegúrese de entender claramente la tarea.
- Pregunte si es necesario y diríjase directamente a la fuente de información.

### **3. Asignar con antelación y precisión las funciones.**

El tiempo posee un gran valor para nosotros, definir bien y previamente las tareas le da al trabajador espacio y tiempo para llevarlas a cabo de buen modo.

### **4. Disponer espacios de comunicación y de participación.**

Para crear instancias de desarrollo y de decisión entre el personal, lo que a su vez hace que el empleado se involucre y se identifique con su empresa.

Para ello:

- Escuche a los involucrados en el proyecto.
- Pregúnteles por su participación en experiencias anteriores.
- Considere los aportes.

### **5. Elaborar un programa de trabajo en equipo.**

Esto afiatará al grupo y lo acostumbrará a trabajar unidos y en conjunto. Además, evitará las posibles rencillas que puedan darse al interior de los departamentos o entre ellos.

Si estas reglas se ponen en juego, estaremos trabajando con calidad.





Yael realiza labores de junior en una empresa, Un día de mucho frío, varios empleados le pidieron café, Yael estaba muy atareada llevando las tazas de cafés en una bandeja muy grande y pesada, cuando de pronto llega Fabiola, la secretaria, quien al verla atareada decide ayudarla con la bandeja y a repartir los cafés a sus compañeros.



Las relaciones laborales son esenciales en la vida, porque es en la organización donde pasamos una parte importante, podemos pensar que solo vamos a realizar las actividades por las que recibimos un salario, pero en realidad, es en el lugar de trabajo donde desarrollamos una vida social.

## 5.6 ASPECTOS SIGNIFICATIVOS QUE CARACTERIZA UNA CONDUCTA DE CALIDAD

---

### ¡Volvamos al video!

Sin duda Manolo era el escéptico y rezongón del grupo, Marité dispuesta, pero no muy trabajadora, Carmencita desordenada, pero alegre y don Felipe autoritario y desconsiderado. Bueno, estas son solo algunas características de los integrantes de esta empresa, pero sin duda la interacción de estas distintas individualidades da como resultado lo que ustedes vieron.

**La calidad individual o personal es la unidad básica de cualquier organización son los individuos que la conforman.**



Es verdad que cada grupo posee una personalidad propia, pero esta se conforma gracias a la interacción de los individuos, una suerte de acoplamiento de las diversas conductas que va acompañada de un proceso de asimilación y de adaptación. De modo que los responsables del clima y la cultura laboral son los individuos, todos y cada uno.

**Un ejemplo de la relación individuo y entorno es el caso que observamos en el video.**

En la historia del vídeo vemos un ambiente caracterizado por la desconfianza, la falta de cooperación, el desorden, etc. Sus miembros por otro lado eran o bien críticos, negativos, descuidados, represores y una sola integrante poseía una buena disposición. Estas personas fueron acoplándose y tejiendo una red que no era sino el ambiente que observamos al principio del vídeo.

Entonces, un agente de cambio es:

Aquel individuo que con sus acciones o su conducta puede influir en su entorno, ya sea revirtiendo una situación, estado o clima.

Recordemos la definición de calidad personal:

Serie de cualidades Humanas, tanto personales como profesionales, que comprometidas con su quehacer mejoran la calidad concreta de su trabajo, logrando un producto eficiente y brindando una mayor satisfacción personal y de los demás.

*No existe un concepto preciso de calidad individual, deberíamos decir que es la excelencia que cada individuo imprime a sus quehaceres, ya sean laborales o privados. Es por ello que cualquier definición que se dé ella debe contemplar necesariamente la conducta individual como referente, pues en ella se refleja la calidad.*



Si quieres saber más, te invitamos a leer el siguiente documento: ["Rasgos de personalidad aplicados al entorno laboral"](#) que encontrarás en el curso on line.

## Aspectos significativos de la calidad individual. La excelencia

A continuación, ofrecemos distintos aspectos significativos de la calidad individual, para que puedas ir revisando e identificando aquellos aspectos en los que estás fallando o en los que puedas mejorar. Estos aspectos son:

- La excelencia.
- La satisfacción.
- Lo aprendible.
- La superación.
- La praxis.
- Lo individual.
- La medición.

**¡Revisemos cada uno de ellos!**

### La excelencia

En primer lugar y en su sentido primario, «la calidad personal» es sinónimo de la excelencia, concepto que definiremos de la siguiente manera:

**Esta excelencia es exteriorizada a través del comportamiento, del que se dice es eficiente y profesional.**

La excelencia espera una eficiencia que sobrepasa lo técnico, es decir, que además de abarcar el comportamiento laboral (técnico) se extiende y se arraiga en el comportamiento individual, pues compromete las cualidades humanas, cuestión que veremos más adelante.





## La satisfacción. Lo aprendible

### La satisfacción

**Nos damos cuenta que poseemos calidad personal por el grado de satisfacción que nuestros actos nos brindan y brindan a otros. Este grado de satisfacción corresponde a un aspecto psicológico de la calidad.**

Desde esta perspectiva, diremos que:

Calidad personal no significa otra cosa que satisfacer las expectativas (cualquiera que estas sean) que lo demás y nosotros mismos tenemos.

#### **Veamos un ejemplo:**

Susana estaba segura de que rendiría un buen examen de grado, al momento de rendir el examen, moderó sus nervios, se concentró y respondió brillantemente a su cuestionador. Cumplió su meta del modo que lo esperaba, se sintió satisfecha de responder a sus expectativas.

Todos tenemos una vara con la que nos medimos cuando la alcanzamos nos sentimos satisfechos de nosotros mismos. Lo mismo ocurre con los demás, ellos también tienen una vara con la que nos miden, al llegar a ella nos reconocen y nos hacen sentir orgullosos.

## Lo aprendible

Como la calidad personal antes que nada es una conducta y esta puede variar, se puede afirmar que:

Actuar con calidad personal o ser un trabajador con calidad personal se aprende, no es un don con el que nacemos.

**Recuerden el monólogo inicial de Felipe: «Yo creía que estas personas nacían con un don divino, nacían con calidad».**



### Expliquemos brevemente:

Los teóricos del aprendizaje postulan que solo hay aprendizaje cuando se cambia la conducta, de lo que se deduce que ella es perfectamente educable.

No olvidemos que no nacemos malos o buenos, mejores o peores, más profesionales o menos profesionales, son nuestros actos los que siendo malos o buenos nos conforman como tales; es decir, decimos que un sujeto es malo cuando la suma de todos sus actos nos da una impresión negativa y bueno en caso contrario; por tanto, una persona de excelencia puede llegar a equivocarse y una sin excelencia realizar actos estimables.

## La superación. La praxis

### La superación

Al centro de esta excelencia individual está nuestra voluntad porque desde ahí nace el cambio, solo si se quiere ser de calidad se puede llegar a serlo.

Entonces, desde este punto de vista la calidad personal es todo intento por optimizar la conducta propia. Es decir, poseer una actitud de superación.



### La praxis

¿Qué queremos decir?

**Que otro rasgo importante y definitorio de la calidad personal es su vocación práctica.**

***¡Atendamos a esta explicación!***

La calidad es un atributo intangible (no es concreto) que poseemos y que transmitimos a nuestros actos, sin ellos no existe calidad. Luego solo nuestras prácticas, hábitos o comportamientos son los de calidad.



Esto está estrechamente ligado a la calidad como una cualidad que se logra, que no se hereda.

Por lo tanto, la calidad personal no solo debe quedarse en el querer ser mejores; es decir, no basta con saber que debemos mejorar, sino que se exige por definición *«ponerlo en práctica»*.

## Lo individual

### ¿Cuál es el campo práctico de la calidad? es decir, ¿dónde actúa?

La calidad personal se manifiesta más apropiadamente en el ámbito privado, personal que en el ámbito laboral.

Existe un prejuicio extendido que distingue nuestro comportamiento laboral del personal o familiar. En general, ocurre que no realizamos los mismos gestos en familia que en el trabajo. Es verdad que el trabajo es un ambiente más formal, pero no por ello el sujeto no arrastra tras sí su propia personalidad y también su propio nivel de calidad.

**La excelencia emana de nuestras experiencias primeras, se arraiga en el entorno familiar, en lo aprendido en la infancia, en nuestro temperamento y nuestro carácter. Como nos podemos dar cuenta, la calidad no solo se da en el campo laboral, sino que también y más propiamente en el personal.**



### ¡En conclusión!

**El trabajo puede verse afectado, para bien o para mal, por nuestras actitudes personales.**

Te invitamos a aprender más en el documento: [«El comportamiento individual»](#)

## La medición

Revisemos el último aspecto de la calidad, la medición:

Quizás la única pregunta-fórmula es ¿Puedo hacerlo mejor?, porque esta pregunta supone una actitud de revisión o de control de ti mismo: Te mide.

**Medirse significa en concreto hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué hago? /¿Qué debo hacer?**



**De estas preguntas, surgen dos nuevos conceptos: Calidad Real y Calidad Ideal**

Estas dos preguntas te indicarán por un lado tu conducta real (qué hago) y tus expectativas (qué debo hacer). Al primero le llamaremos calidad real a la segunda calidad ideal. Tener claro eso te ayudará a graficar cuál es la distancia entre uno y otro ámbito, tu conducta real y tu conducta ideal.

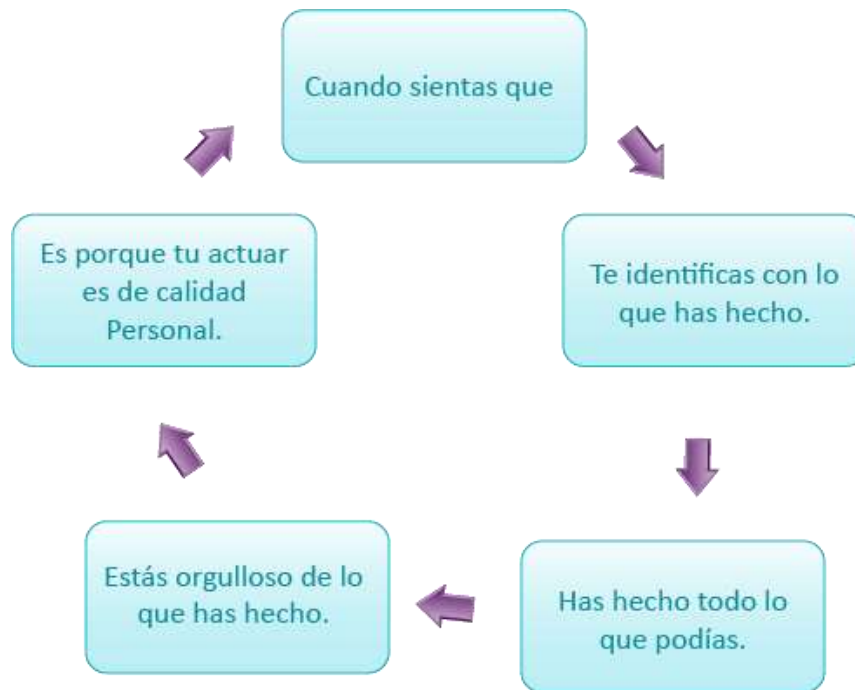
### Veamos un ejemplo para mayor claridad:

Marcela trabajaba desde hace muy poco tiempo envolviendo fruta que iba a ser exportada. Lograba envolver dos cajas en una jornada diaria. Un día su jefe le asignó la meta que cumplían los trabajadores con más antigüedad: cuatro cajas. Ya tenía respondida las dos preguntas: «*Qué hago*», que corresponde a la calidad real del trabajo que realiza, en este caso, las dos cajas y «*qué debo hacer*» que corresponde a la calidad ideal, en este caso, igualar la meta de los trabajadores antiguos. Respondidas estas dos preguntas, Marcela podía medir su calidad. En efecto, las respuestas establecían la distancia por recorrer para alcanzar el nivel de expectativa.

### ¿Cómo puedo mejorar o elevar mi nivel real?

Recorriendo metódicamente la distancia que existe entre tu nivel real de actuación y tu expectativa. Esta distancia también presupone un desglose de preguntas más específicas que no necesariamente son las mismas para todos los actos.

Marcela pudo haberse preguntado: ¿qué es lo que me hace tardar? ¿Existen factores internos a mi persona o externos que me atrasan?, etc. Para respondernos cómo mejorar, es preciso, como norma general preguntarse o bien ubicar las causas del o de los problemas y según ello planear una acción que me ayude a mejorar. Luego de realizado este proceso de medición hará falta saber si llegamos a nuestras expectativas. En el caso de Marcela es fácil saberlo, porque su meta es tangible o fácilmente observable, pero no siempre es así. Sin embargo, existe un sentimiento de orgullo que acompaña el llegar a las expectativas o metas que nos hemos propuesto.



A continuación, te entregamos un pequeño cuadro práctico para que tú puedas realizar tu propia medición de calidad, ahora de una forma más precisa, para modificar exactamente la conducta que te impide mejorar.

<b>¿Cuál es el problema?</b>	<b>¿Qué lo causa?</b>	<b>¿Cómo solucionarlo?</b>
<i>Llegar tarde.</i>	Levantarse tarde, ya que se queda dormida	Acostarse mas temprano para dormir más horas.
<i>Me aburro en las fiestas.</i>	Le cuesta hablar con las personas.	Tomar la iniciativa con un saludo.

Para cerrar la descripción de estos siete aspectos propios de la calidad personal ofrecemos el siguiente resumen de ideas:

- La calidad individual se caracteriza por una conducta individual de excelencia; es decir adecuada y eficaz, que no solo se circunscribe al trabajo sino más bien se asienta en la conducta privada o personal de cada individuo, por ello es por lo que no se aprende del mismo modo que un conocimiento técnico, ni siquiera la lectura completa de este curso garantiza su cambio, pues se trata de un conocimiento práctico.
- Todos podemos poseer una conducta de calidad, lo primero es proponerse el cambio hacia la calidad, luego solo se trata de persistir en una actitud de superación marcada por la constante medición de lo que hacemos respecto de lo que deberíamos hacer. Con ello concretizamos nuestro propósito de cambiar, lo que es de mayor importancia, porque no solo basta con querer ser los mejores sino ser los mejores.





## 5.7 UNA PAUTA DE CONDUCTAS QUE FAVORECEN LA CALIDAD PERSONAL

A continuación, daremos un listado de las cualidades concretas que caracterizan una conducta de calidad personal. Este te servirá como pauta o guía de referencia que podrás cotejar con la realidad:

### 1. La persona de calidad revisa su trabajo.

Tus compañeros dependen de ti para trabajar, por ello la calidad de tu trabajo puede afectar económica y afectivamente a tus compañeros y empresa. No hagas que el trabajo sea doble, Revisalo, acostúmbrate a que la calidad de tu trabajo sea irreprochable. Se espera que tus informes, cartas, etc. estén libres de errores. A veces los cometemos por descuido, elimínalos de tu conducta, utiliza un método de control de tus tareas. Si recordamos a Marité, ella le dice a Carmencita en un momento: *«tuve que repetir un trabajo como diez veces»*.



### 2. La persona de calidad no deja para mañana lo que puede hacer hoy.

Adelantar tu trabajo te da tiempo para revisarlo y corregirlo. Por otra parte, solemos postergar trabajos o evitar determinadas gestiones, porque nos resultan difíciles o tediosas, aunque lo que realmente hacemos con esto es acumular trabajo y preocupaciones. Es preferible atenderlas lo más rápido posible, piensa en el alivio que significa terminar una tarea o no tener tareas tediosas pendientes.



### 3. La persona de calidad entrega a tiempo y ordenadamente el trabajo.

Es importante que no atrasemos a los demás por nuestra falta de calidad. Los tiempos que se estipulan para las cosas poseen una razón de ser. Respetémoslos, el tiempo es uno de los recursos más importantes. ¿Recuerdan a Manolo con su informe que está *«casi listo»*, que *«le falta un pichintún»*?



### 4. Corrige sus errores.

La conducta de calidad exige detenerse a solucionar los errores que cometas. Esto porque eres tú el responsable de tu trabajo y no debes esperar que otro lo corrija por ti, piensa siempre que tu trabajo es definitivo y que si no es entregado perfectamente puede traer graves consecuencias.

### 5. Se anticipa a sus errores.

Si anticipas errores es probable que los evites. Una buena forma de hacerlo es especular acerca de los posibles problemas y sus correspondientes causas que pueda tener tu trabajo. Un buen consejo es tratar tu trabajo del modo más claro, simple, directo y sencillo. Mientras más complejo hagas el proceso de tu trabajo, más errores puede haber.



#### **6. Acepta la crítica.**

Una persona de calidad no puede ver en la crítica una animosidad personal, recuerda que la crítica se hace a un trabajo específico no a todo, es así como aceptarla te beneficia. Esta actitud te llevará a aprender de los errores cometidos y te darás cuenta de que aprendes más equivocándote que si no lo has hecho nunca.

#### **7. Asume la responsabilidad.**

Una persona de calidad se siente responsable, es decir, siente que sus actos influyen, no solo en sus funciones o tareas, sino que en todo el funcionamiento de la empresa.



#### **8. Se compromete con su trabajo y se identifica conscientemente.**

Una persona de calidad cree firmemente o comprueba que los trabajos son mejores cuando uno realmente acepta y se entrega a una tarea. Es necesario para el buen resultado de un trabajo que el empleado no se oponga a la labor, se entregue (haga cuanto pueda) de un modo sincero y consciente, pues de no ser así hace fuerza contraria al objetivo.

#### **9. Reconoce, respeta y confía en los demás miembros de la institución.**

Trabajamos con y entre personas y no con cosas. Sabemos que las personas responden y cooperan mejor, si nosotros las tratamos con respeto y consideración y le damos un voto de confianza.



### **10. Es capaz de trabajar en equipo y autoadministrarse.**

A veces dos cabezas piensan mejor que una. El trabajo en equipo complementa los distintos talentos y obviamente el resultado es mejor.

Por otro lado, todos sabemos qué hacer en nuestro trabajo, porque desde la perspectiva de la calidad, el individuo posee mayor autonomía.

### **11. Posee sentido ético.**

Un individuo de calidad posee un elevado grado de moralidad, pues existe una relación entre mis valores y cómo realizo mis tareas. Alguna vez, ¿te has preguntado si eres coherente en lo que piensas, dices y haces? Pues bien, ahora realizaremos un trabajo distinto: Te invito a que comparemos a través de este ejercicio, la relación que existe entre tus valores y tus acciones.



### **12. La persona de calidad toma la iniciativa.**

La iniciativa guarda relación con la autoadministración, a veces no hay que esperar que otros vengan y nos solucionen el problema, nosotros mismos podemos hacerlo. Con esto la empresa gana en tiempo y en calidad.

En conclusión, hay conductas que mejoran la calidad personal si las incorporamos a nuestro quehacer. Al revisar estas características, tendrás claramente identificada cuáles son tus fortalezas y cuáles son tus debilidades.



El siguiente paso es erradicar de tu conducta, aquellas que te perjudican o te ilimitan, solo tú sabes cuáles son. Para ello ponte en campaña.

➔ 1.-Selecciona aquellas negativas que más desees cambiar.  
Recuerda que siempre debes enfrentarlas una a una.

➔ 2.-Considera esa característica de tu conducta como una  
“oportunidad para ser mejor”

➔ 3.-Comienza ahora mismo tu puesta en práctica.



Patricio hace meses tiene pendiente reparar el techo del cobertizo de su casa, ya que cuando llueve se mete el agua hacia el patio, mojando la casa de su perro Cholo, han pronosticado lluvia para los próximos días, por lo que Patricio está preocupado y ha decidido repararlo mañana.



Una persona de calidad no deja para mañana lo que puede hacer hoy, Patricio posterga los trabajos difíciles o que puedan requerir de más tiempo.

## RESUMEN UNIDAD 5 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD PERSONAL

### En esta unidad hemos aprendido que:

- La calidad personal es una de esas tareas cuyo camino no es fácil de seguir, porque remueve los hábitos, conductas y esquemas mentales que venimos arrastrando desde nuestra infancia.
- Cuando nos referimos a la calidad hablamos de cualidades o de propiedades que son inherentes a un objeto, o producto.
- Existen tipos de calidades, las que se agrupan en dos categorías, la primera las agrupa según se refieran al producto y la segunda según se refieran al trabajo.
- El producto tiene una calidad externa y otra interna: la primera apunta a aquellas características físicas tangibles que son posibles de reunir en una forma reconocible; la segunda se refiere a la calidad referida a las exigencias subjetivas del cliente que adquiere el producto.
- Existen distintos factores que hacen que un individuo juzgue subjetivamente la calidad de un producto.
- La calidad según el trabajo se clasifica en: calidad concreta y calidad inmaterial
- La calidad concreta es la que podemos medir y cuantificar en el trabajo.
- La calidad inmaterial es igual a la calidad personal, porque es «cada individuo» el que la va a reflejar tanto en el trabajo como en su vida familiar y social.
- La calidad personal puede responder a las exigencias y expectativas tangibles e intangibles tanto de las otras personas como de las propias.
- Hay distintos aspectos significativos de la calidad individual: la excelencia, la satisfacción, lo aprendible, la superación, la praxis y lo individual.

- La calidad individual se caracteriza por una conducta individual de excelencia; es decir adecuada y eficaz, que no solo se circunscribe al trabajo sino más bien se asienta en la conducta privada o personal de cada individuo, por ello es por lo que no se aprende del mismo modo que un conocimiento técnico.
- Se mencionaron una serie de cualidades concretas que caracterizan una conducta de calidad personal. La idea es que este listado, sirva como pauta o guía de referencia que podrás cotejar con la realidad.



## UNIDAD TEMÁTICA 6. UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO

### 6.1. FACTORES QUE DETERMINAN NUESTRO NIVEL DE CALIDAD: FACTORES ENDÓGENOS, FACTORES EXÓGENOS

---

La conciencia de que existen factores que influyen en nuestro comportamiento de calidad, nos es muy útil cuando se trata de medirnos y mejorar, incluso podemos detectar las causas de nuestras fallas en alguno de ellos y hacer algo por modificarlos si nos damos cuenta de que nos están perjudicando.

La conciencia de que existen factores que influyen en nuestro comportamiento de calidad, nos es muy útil cuando se trata de medirnos y mejorar, incluso podemos detectar las causas de nuestras fallas en alguno de ellos y hacer algo por modificarlos si nos damos cuenta de que nos están perjudicando.



**Recuerda, si quieres cambiar algo en la vida, comienza cambiando la forma de ver tu vida.**

Somos seres abiertos al mundo y a las personas, por ello es que somos susceptibles de ser influenciados, animados, reforzados y ayudados en la tarea de la calidad.

## Factores Endógenos

Se refieren a los factores que afectan a nuestra calidad desde nosotros mismos.



### 1. Experiencia y Habilidades:

La idoneidad que una persona posea para una labor determinada puede provenir de su talento, disposición o habilidades naturales o bien del aprendizaje, ya sea del estudio de una carrera formal o la experiencia de un determinado trabajo o de ambas. Estas dos fuentes determinan nuestras capacidades y nos posibilitan para manejar con soltura y de buena forma las complejas o inusitadas situaciones.

*Es por ello que la experiencia y la habilidad que un individuo tenga, influye en su calidad personal*

## 2. Valores.

Todo valor orienta nuestro comportamiento en lo referente a lo bueno y lo malo, de lo que se desprende que, si poseo valores negativos o antivalores mi conducta práctica, también lo será.

### Por ejemplo:

La Sra. Matilde era una mentirosa crónica, en una ocasión tuvo que contestar un llamado telefónico, el que llamaba necesita ubicar a un colega con urgencia. Ella tomó el recado oralmente y luego se marchó. Al otro día, cuando llegó su colega había perdido una venta de un monto apreciable porque la persona que llamó debía entregarle un dato crucial para la venta. Al ser consultada, la Sra. Matilde negó haber recibido el mensaje.



### 3. Éxito y fracaso.

Tanto el éxito como el fracaso son experiencias psicológicamente marcadoras para un sujeto. Un individuo que haya fracasado tendrá un grado de inseguridad en toda su conducta, lo que inhibirá su iniciativa y su autonomía y su propio criterio de calidad. Constantemente se estará preguntando si lo ha hecho bien. Será una persona que solo hará lo necesario. De modo contrario ocurre cuando se ha tenido éxito, por ello siempre es preferible estimular, felicitar, y cuando se ha tenido fracaso, alentar a aprender de él.

### 4. Motivación.

Tanto el éxito como el fracaso son experiencias psicológicamente marcadoras para un sujeto. Un individuo que haya fracasado tendrá un grado de inseguridad en toda su conducta, lo que inhibirá su iniciativa y su autonomía y su propio criterio de calidad. Constantemente se estará preguntando si lo ha hecho bien. Será una persona que solo hará lo necesario. De modo contrario ocurre cuando se ha tenido éxito, por ello siempre es preferible estimular, felicitar, y cuando se ha tenido fracaso, alentar a aprender de él.

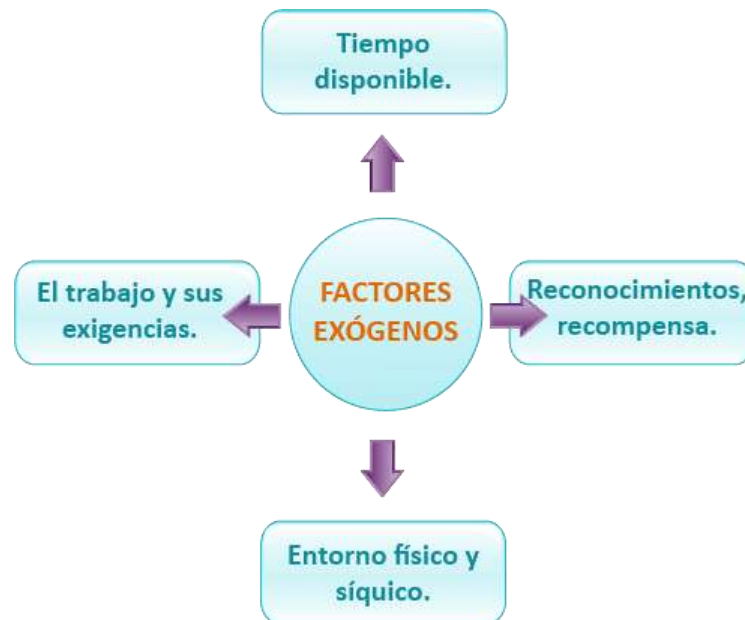


#### Por ejemplo:

Que un plomero prefiera trabajar en cierta casa que, en otra, porque las personas son amables con él. Otro plomero, quizás no se interese por las relaciones y escoja trabajar con alguien que pague bien su trabajo.

## Factores Exógenos

Se refiere a los factores que influyen y afectan nuestra calidad desde el exterior.



### 1. Reconocimientos, recompensas o incentivos.

Los incentivos son motivadores externos que influyen, estimulan o dirigen la conducta motivada. Es bueno felicitar ya sea verbal (reconocimiento) o materialmente (recompensa) a quienes nos rodean. Este simple gesto te proporciona satisfacción y una sensación de agrado, es más, el otorgar reconocimientos públicos resulta aún más gratificante, pues no solo habla muy bien de quien recibe las felicitaciones, sino de quien las otorga.



## 2. Entorno Físico y psíquico.

El entorno físico corresponde a las condiciones materiales que rodean al trabajador (lugar, muebles, colores, intensidad de la luz), mientras que el psicológico corresponde a las condiciones intangibles de un entorno y comprenden fundamentalmente al tipo de relaciones humanas que se dan en un ambiente. Un individuo de calidad debe procurar hacer de estos entornos, entornos favorables o gratos, manteniéndolos limpios, ordenándolos, haciéndolos acogedores. Siempre es posible hacer algo por mejorar, aunque las condiciones de la empresa no sean siempre las mejores. Como, por ejemplo, dejar ordenado el escritorio u observar las reglas mínimas de higiene y educación; o ser cortés y amable no nos cuesta nada y con ello cultivamos un entorno psíquico agradable.

*Entonces, lo importante parece ser que pequeñas acciones personales de cada individuo pueden hacer mucho en beneficio de la calidad del entorno.*

## 3. El trabajo y sus exigencias.

A veces la naturaleza de un trabajo requiere de exigencias compatibles con las habilidades de las personas. El individuo debe procurar realizar trabajos que se ajusten a su personalidad y capacidades, porque, de ese modo, la persona hará su trabajo con más satisfacción y calidad que el que se halla en un puesto sin querer estar ahí. En este último caso, su nivel de calidad podrá verse afectado negativamente.

## 4. Tiempo disponible.

Cada tarea que realizamos posee un tiempo óptimo para llevarla a cabo, no debemos ni apresurarlo ni rebasarlo, porque de lo contrario, nos arriesgamos a que un trabajo resulte mal o salga atrasado.



Marisel debió entregar un informe hace dos días, pero aún no lo termina, hoy su jefe se lo pidió, por lo tanto, Marisel decidió apurarse leerlo rápidamente y entregarlo como estaba. Su jefe se molestó con ella, observando errores en su presentación.



En este ejemplo observamos el factor exógeno del tiempo, cuando dejamos las cosas para después o nos apresuramos al realizarlas, difícilmente tendremos un resultado óptimo, hacer un buen trabajo habla bien de nosotros y de nuestra calidad personal.

## 6.2. EL MUNDO ORGANIZACIONAL

---

### **Volvamos por un momento al video:**

Los integrantes de la empresa «*Futuro*» se sienten nerviosos, presionados, descontentos e insatisfechos. La verdad es que la misma Marité resume el sentir generalizado de la empresa... «*es insoportable el clima de esta empresa*». En esta expresión, Marité alude al sentimiento de pertenecer o ser integrante de una atmósfera propia de la empresa «*Futuro*».



### **¿Qué significa pertenecer a una organización?**

Desarrollar un sentido de pertenencia.

Establecer una relación con un equipo de trabajo.

Destinar una cantidad de tiempo.

Satisfacer necesidades sociales y personales.

Establecer un compromiso de trabajo.



### ¿Cómo se origina este mundo organizacional?

Cada uno de los aspectos señalados más la relación que se produce entre ellos conforman un todo, que forma parte del diario quehacer del hombre, que satisface sus necesidades y que ocupa parte importante de su vida. A esta estructura es la que llamaremos organización y que intentamos describir en este capítulo, partiendo desde la concepción de trabajo para llegar hasta lo que Marité denomina «*clima*».

### ¿Cómo trabajamos?

Un sujeto cualquiera pasa entre el 60 y el 80% de su tiempo de vigilia (tiempo en que está despierto) en el trabajo. Estas cifras nos indican el peso que debemos otorgarle y la importancia que asume para nuestras vidas, por tanto, será fundamental que «este tiempo» se transforme para nosotros en un aspecto positivo, sea un factor de desarrollo y realización, en el fondo, «que tenga un sentido», de allí que cuestionarnos acerca de nuestro «modo de habitarlo» se constituya en una pregunta fundamental para entender mejor nuestra relación con el mundo laboral. «Nuestro modo de habitarlo comprende no solo cumplir con nuestras funciones, sino más bien al «cómo funcionamos» al interior de nuestra empresa, esto va desde lo bien que realizamos nuestra labor (nivel de eficiencia y cumplimiento laboral) hasta el «ánimo» con que abordamos a nuestros compañeros (relaciones interpersonales).



Si pasamos tantas horas en nuestro lugar de trabajo, ¿no cree que sea válido el intento por encontrar la mejor forma de convivir? La atmósfera general que se presenta en ese vídeo suponía «la ley del menor esfuerzo», por variadas razones, las que van desde la forma de organizar el trabajo, hasta los estímulos que las personas esperan y creen merecer, a pesar de ello se observan niveles de cumplimiento (recordemos a Manolo, llegando siempre a la

hora). Pero esta atmósfera es susceptible de cambio, la introducción de variantes en el comportamiento de uno de los componentes va generando que las relaciones entre las distintas personas se adecuen a una nueva forma de interactuar, por tanto, se produce una variación en la atmósfera en la que el grupo humano comprometido interactúa.



"Domino varios idiomas - ¡El chisme, la manipulación, la evasión, las mentiras y el clásico sentido común!"

Entonces, podemos concluir que el modo de habitar el trabajo, nuestro comportamiento, influye en nuestra calidad de trabajo. Pero debemos reconocer que el individuo que recién llega a una fuente laboral no llega a una organización en blanco o neutra sino a un específico, singular y determinado contexto, establecido por las personas, por las reglas especiales que mencionamos y por otras normas o reglas escritas o tácitas. No queremos decir que el individuo sea un agente pasivo en relación con este entorno, pero de una u otra forma y por un proceso personal, se adapta a él. Es por esto importante revisar los elementos que circundan al individuo y que afectan la calidad de la empresa.

## ¿Qué es el Mundo Organizacional?

El *mundo organizacional* es el hábitat, el medio ambiente en el que se mueve el individuo al interior de la empresa.

### ¿Cuál es la constitución del Mundo Organizacional?

El mundo organizacional está conformado por hábitos, comportamientos, actitudes, creencias, valores, ideas, el lenguaje, las relaciones entre compañeros, subordinado - directivos, el estilo de liderazgo, de comunicación, etc. Antes de tratar los elementos que conforman el mundo organizacional, te invitamos a que revises este esquema del tema para ayudar a la comprensión de este.



## Entorno organizacional: físico y psicológico

Denominaremos << **entorno organizacional**>> a todos aquellos elementos, tangibles o intangibles que rodean al trabajador y que de una u otra forma determinan su actuación al interior de la organización.

Esta determinación puede ser favorable siempre y cuando el entorno beneficie una mejor calidad en el producto y a su vez posibilite al individuo una real satisfacción de sus necesidades, o, en su defecto, desfavorable, cuando las condiciones de trabajo disminuyan las posibilidades de obtener las metas propuestas, tanto de la organización como de las personas que la conforman.



## Entorno físico

El **entorno físico** corresponde a las condiciones materiales que rodean y afectan al trabajador.

**Podríamos decir que no todo espacio es favorable al trabajo humano.**

Un Entorno Físico favorable es un entorno funcional y armónico y se caracteriza por:

- ➔ Buena iluminación
- ➔ Equipo técnico adecuado y actualizado.
- ➔ Cómoda infraestructura.
- ➔ Lugar ordenado.

Un Entorno Físico desfavorable es un entorno que disminuye la concentración y el rendimiento y se caracteriza por:

- ➔ Desorden.
- ➔ Poco práctico.
- ➔ Mal iluminado.
- ➔ Falta de limpieza.

## Entorno psicológico

### ¿Qué es un entorno psicológico?

El entorno psicológico corresponde a las condiciones intangibles (no visibles) que rodean al trabajador y comprenden fundamentalmente **cuestiones de tipo emotivo y afectivo que se ven involucradas** en el tipo de relaciones humanas.

### El entorno psicológico puede ser favorable o negativo.

Un Entorno psicológico favorable se centra en las personas y se caracteriza por:

- ➔ Un trato de respeto mutuo.
- ➔ Franqueza.
- ➔ Información o comunicación clara y completa.

Un Entorno Psicológico negativo se centra en el sistema de organización y se caracteriza por:

- ➔ Burocracia
- ➔ Política de poder
- ➔ Rumor

### *No olvides que:*

*La organización debe procurar que ambos ambientes tanto psíquicos como físicos, sean favorables porque de ellos depende la salud psíquica o física, según sea el caso, y el desempeño de sus empleados, y si descuida estos elementos pueden aparecer síntomas como un alto ausentismo, retrasos, agresividad, mal trato a nivel relacional, etc.*

**Te invitamos a ejercitar en el documento Word que se encuentra en el curso on line.**

## La Cultura Laboral

Otro elemento que constituye el mundo organizacional es el que se relaciona con la cultura.

La **cultura laboral** es el cumulo de experiencias que posee cada organización en particular y que se va conformando a través de su historia. Opera como un esquema de pensamiento que guía a una institución, pues esta impregna a cada miembro de una organización.

La cultura influye de tal manera a la organización que marca el estilo de liderazgo, la política organizacional, el grado de participación, los roles, la comunicación y las relaciones de una empresa. La cultura es un elemento estable que determina el comportamiento de los sujetos haciendo que estos respondan de un modo semejante a situaciones similares, porque ellos están impregnados de la personalidad grupal. Conocer la cultura de la empresa ayuda a entenderla, a respetarla, a quererla, a impregnarse más de ella, a comprometerse para velar por su calidad.



## Analicemos el primer elemento de la Cultura.

### 1. Los valores

Es el elemento más importante de una institución pues son la base del comportamiento dentro de una organización y el marco orientador o guía de la conducta. Tanto es así que cuando la empresa define su Misión, lo primero que se pregunta es: ¿cuáles son los valores de nuestra organización?

valores favorables	valores negativos
Participación	División
Integración	Engaño
Honestidad	
Iniciativa	

### 2. Personajes

Son individuos cuyo actuar reflejan una alta moralidad o por lo menos los valores y creencias de un grupo. Se erigen como modelos de comportamiento para toda la empresa.

### 3. Ritos o Ceremonias

Son costumbres o ceremonias que reflejan los valores, creencias, ideas de una institución y que se realizan periódica rutinaria y programadamente. Además, son acontecimientos sociales dentro de la empresa.



#### 4. Creencias

Son aquellos contenidos que poseen credibilidad o fe, aunque no sean verosímiles, en los miembros de una institución. Por ejemplo, una empresa puede creer que las estrategias de su gerente serán las más acertadas, aunque un examen de ellas arroje otra conclusión, aquí el personal evidencia una fe en cierto personaje. Uno de los casos más curiosos con respecto a las creencias de los trabajadores radica en los mineros, quienes afirman que la Mina se pone celosa si a ella ingresa una mujer.

#### 5. Hechos históricos

Son acontecimientos del pasado (memoria de la empresa) que atienden a los valores o ideas del grupo y que por haber sido exitosos se entienden como válidos para conducirse en el futuro. Por ejemplo, Iván era un empleado que llevaba 12 años trabajando para la misma consultora. Esta empresa cuando recién empezaba tuvo problemas económicos por lo que se debía despedir al personal, Iván decidió quedarse sin goce de sueldo en la empresa hasta que esta se recuperara. Este hecho que aconteció al inicio de la empresa se cuenta a cada nuevo integrante graficando el espíritu del personaje y de la empresa.



Un ejemplo de ceremonia es la fiesta de Navidad para los hijos de funcionarios, que realizan las empresas estatales, otro, la celebración de la fiesta aniversario de la empresa.



Los ritos o ceremonias son costumbres que se desarrollan dentro de la institución y que son muy valoradas por los trabajadores, son gratificantes para el personal y necesarias para las personas. Las fiestas navideñas son un aporte en la relación entre trabajadores y la organización.

## El clima laboral

A continuación, nos detendremos en el último elemento que constituye el mundo organizacional llamado clima laboral y que definiremos de la siguiente manera:

Es la percepción que poseen los integrantes de una organización del entorno y que adquiere un peso a nivel psicológico que influye el estado de ánimo o moral y determina la conducta.

Al contrario de la cultura, el clima es un estado transitorio que puede variar de un día a otro, porque se refiere al estado de ánimo de los integrantes de una empresa. Pues bien, la suma de estos distintos estados de ánimos o morales nos permite hablar de una moral de grupo.



Se le asocia a:

La satisfacción que una labor tenga para el individuo.

El grado de aceptación o rechazo que experimente el individuo por el grupo en que se halla.

La concordancia de objetivos entre el individuo y la organización.

**De nuestra definición se desprende el concepto de estado de ánimo o moral de grupo:  
Es el grado de satisfacción que encuentra el trabajador al realizar su tarea, y se expresa en las actitudes que el individuo tiene hacia la empresa.**

Dependiendo de la expresión de esas actitudes un clima puede ser favorable o negativo.

## **Indicadores del clima**

Si el clima es algo no concreto, pero se percibe, ¿cree Ud. que podemos medir el Clima Organizacional? La respuesta es afirmativa. Sí, podemos medirlo. No cuantitativamente, pero existen indicadores de un clima, estos son:

### **1. Las quejas o la ausencia de ella al interior de la organización**

Las quejas son respuestas verbales que expresan el descontento que se tiene porque el trabajo no ha satisfecho las expectativas, ya sean expectativas económicas, profesionales o relacionales. En caso contrario, si no existen quejas, nos indicará que las expectativas están siendo satisfechas.



### **2. Indisciplina/Disciplina**

Es la reacción en contra del grupo o empresa que expresa descontento a través de la ruptura o quiebre de las normas que la organización posee. La disciplina; por el contrario, es la aceptación de las normas. ¿Recuerdan la impuntualidad de Marité?

### 3. Paros o Huelgas

Es una respuesta en protesta contra la política general de una empresa.



### 4. Bajo rendimiento/Alto rendimiento

Producto de la desmotivación, de la baja concentración, del escaso entusiasmo. A veces el bajo rendimiento puede ser producido intencionalmente, cuando esto ocurre el individuo expresa su descontento de un modo concreto y dañino para la empresa. En caso contrario, producto de una buena motivación, el rendimiento será alto y también la productividad de la empresa.



## 5. Ausentismo o alta rotación

El ausentismo es una respuesta que expresa desinterés o apatía por el trabajo. La alta rotación se refiere al constante cambio de trabajador para una labor en una empresa y es una expresión de disconformidad con el trabajo o con algún elemento asociado a este. Recordemos que en el vídeo Marité decidió renunciar. La no existencia de estos indicadores expresa todo lo contrario.

La utilidad de conocer estos indicadores es que nos permite estar atentos para detectarlos y encontrar sus posibles causas. De esta forma, podemos actuar sobre las que fomentan un mal clima y reforzar aquellas que benefician el buen clima.

### 6.3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

---

#### ¿Recuerdas el video? ¿Puedes caracterizar su clima?

Don Felipe apenas saludaba a sus empleados, los empleados apenas trabajaban. Don Felipe ordenaba sin preguntar opiniones, Manolo criticaba e interpretaba a su jefe, Marité llegaba tarde y Carmencita apenas ordenaba la oficina. El comportamiento de la empresa “Futuro” era descuidado, poco atento y dividido, realmente ninguna empresa le gustaría tener esa personalidad. A continuación, trataremos del comportamiento grupal u organizacional, el que explica por qué una determinada empresa tiene o posee determinado ambiente... El concepto de calidad no puede estar marginado del comportamiento organizacional.

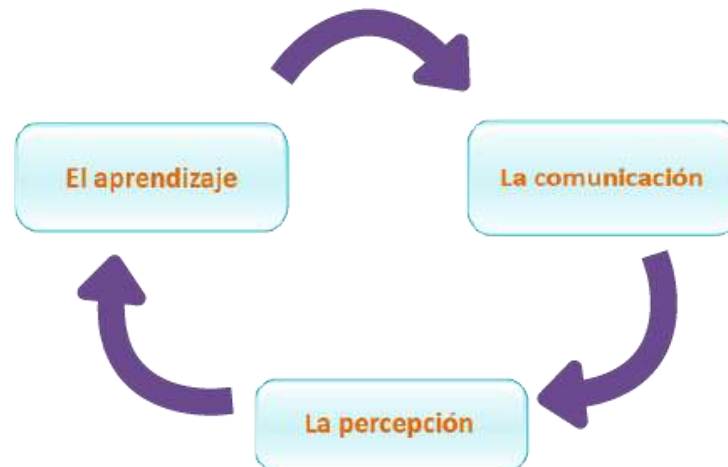


Esos comportamientos poseen rasgos comunes y denotan la personalidad de una organización y es el resultado del acoplamiento de las distintas conductas individuales en una empresa.

El *comportamiento organizacional* es una conducta tipo que se produce al interior de una organización cualquiera, que la caracteriza y le brinda una imagen.

**Debemos entender que el comportamiento organizacional se estructura a partir de tres instancias claves:**

a) La forma o manera en que cada uno de sus integrantes percibe el entorno laboral que lo rodea y la forma en que, a partir de esta percepción, se integra en él. b) El conocimiento y experiencia que cada funcionario tiene sobre la forma en que allí se trabaja, y c) La interacción que se produce al interior de la organización. Cada una de estas instancias está relacionada con los conceptos que se exponen a continuación.



**La percepción: como percibimos**

### ¿Qué es la percepción?

La percepción es un proceso por el cual un individuo organiza e interpreta la multitud de impresiones sensoriales provenientes del exterior.



### Analicemos nuestra definición:

No todas las personas interpretan del mismo modo la misma realidad y esto es aún más complejo cuando se trata de interpretar u organizar los actos o la conducta de las personas, pues el actuar humano no es neutro, sino que obedece a motivos, intereses, creencias e intenciones, los que suponemos al momento de interpretarlos o explicar la conducta de las personas.

Seguramente no todos marcan las mismas alternativas ni argumentan las mismas razones. Esto, porque no todos interpretaron de la misma forma la conducta de los personajes de nuestro vídeo.

De modo que cada vez que percibimos un acto humano tendemos a enjuiciarlo utilizando los supuestos del carácter de las personas.



### ¿Cómo percibimos?

Tener claro como percibimos es de vital importancia, porque nos ayuda a entender cómo funciona la conducta humana y la interacción de las personas. Como dijimos puede, para la misma conducta, haber más de una interpretación. A continuación, ofrecemos una explicación de la diversidad de las percepciones, para ello definiremos la llamada Ley de Atribución.

#### ¿Qué es la Ley de Atribución?

La ley de atribución nos ofrece una explicación de las distintas maneras en que juzgamos a las personas, dependiendo del significado que atribuyamos a una conducta dada, identificando si esta conducta es causada desde el exterior o desde el interior del individuo

De este modo, atribuimos responsabilidad de la conducta en el propio individuo o externo a él, pues si es interior está bajo el control del individuo y si es exterior el control de la conducta está fuera de él. Esto tiene una especial importancia en el ámbito ético y de la

calidad, pues mientras más interior sea la causa de la conducta tipificada como buena, más tenderemos a juzgar al individuo como bueno y viceversa.

### **Ejemplo:**

Cuando un alumno llega sin su tarea la profesora puede interpretar este hecho como proveniente del sujeto; es decir, del interior o puede interpretarlo fuera del sujeto, es decir, desde el exterior. Si la profesora lo interpreta como causado por el individuo, probablemente le dirá o pensará que es un flojo, pero si el alumno le explica que debió ir con urgencia al médico, la profesora excusará al muchacho.



### **Errores de percepción**

Estamos constantemente enjuiciando al interior de nuestro trabajo, los subalternos a los administradores, los jefes a sus subalternos, y los compañeros entre sí, evaluamos el rendimiento, el esfuerzo, la simpatía, la perfección, etc. por eso se nos impone como desafío para la “mejor comunicación” e “interacción”, el percibir lo más objetivamente posible. Por eso, nos debemos dar cuenta de los errores de percepción que solemos cometer con la conducta de nuestros compañeros, supervisores, hermanos, amigos o subalternos.

¿Te has preguntado cómo te ven las personas, por qué te tratan de la forma que lo hacen, o bien, cómo juzgas a un compañero?

**Primer error:**

Con frecuencia existe la tendencia a juzgar la conducta como interior, responsabilizando a la persona directamente de los hechos atribuyendo a esta conducta juicios de índole personal. Como en el caso de Manolo, que cree que su jefe es un “*mocoso*”, que no sabe nada y, por ello, no lo reconoce como su jefe. Este error nos puede costar mucho.

**Segundo error:**

La autocomplacencia. ¿Has cometido algún error y lo has achacado a la situación, a una enfermedad o a otra persona? Lo que aquí ocurre es que se tiende a situar la causa de la conducta en el exterior y se constituye en una defensa del individuo al encontrarse en situaciones en que arriesga su autoestima, al enfrentarse a fracasos, errores, etc.

El ser humano no utiliza un solo camino al momento de procesar la información del exterior, estos caminos no son conscientes y nos permiten manejar la realidad pues nos suministran datos ordenados con los que prevemos y controlamos las situaciones. Por supuesto que no poseen una validez absoluta esto significa que muchas veces nos equivocamos, prueba de eso son los “*numerosos malentendidos*” que tenemos con la gente, porque funcionamos con prejuicios y supuestos, sin embargo, como dijimos esos mismos prejuicios nos posibilitan manejar las situaciones.

## Tipos de percepción

A continuación, encontrarás un cuadro con tipos de percepciones y sus funciones que te ayudarán a entender mejor la conducta de los demás.

<b>Tipo de Percepción</b>	<b>Definición</b>
<b>Percepción Selectiva.</b>	<i>Nuestra conciencia es incapaz de manejar la multitud de información que recibimos durante el día de modo que esta selecciona los actos, o lo que es relevante, de acuerdo a los intereses a nuestra experiencia anterior o actitudes o bien simplemente porque una conducta destaca más que otra.</i>
<b>Efecto de halo.</b>	<i>Es formarse un juicio general de una cosa, acontecimiento o persona a partir de un solo dato.</i>
<b>Efecto de contraste.</b>	<i>Es una apreciación de personas cosas o situaciones a partir de una comparación que hacemos con otras personas cosas o situaciones. Lo ideal es juzgar o percibir en abstracto a las personas porque si no corremos el riesgo de influenciarnos por lo que hemos visto anteriormente y hacer juicios calificativos en contraste con lo que hemos visto.</i>
<b>Proyección.</b>	<i>Consiste en atribuir características propias a las conductas cosas o situaciones ajenas, es decir, percibimos, a las personas del mismo modo en que nos percibimos a nosotros mismos.</i>
<b>Estereotipo</b>	<i>Cuando interpretamos o percibimos a los demás a partir del grupo al que pertenecen o del que provienen (el sexo, la clase social, etc.) . En este caso funciona una imagen, estereotipo o idea general asociada al grupo que se aplica al individuo. Por supuesto que esta percepción supone que los grupos comparten características, sin embargo, toda realidad individual no se agota en estas características comunes.</i>

Las personas, generalmente, no se basan para emitir juicios de la conducta de sus compañeros en la realidad externa u objetiva, más bien en cómo ven le parecen o sienten las cosas. Actúan de acuerdo con lo que interpretan y no de acuerdo con la realidad, por ello la percepción determina nuestra respuesta conductual e interacción con los demás. Para ejercitar los tipos de percepción observa el siguiente documento.

En la medida que entendemos cómo percibimos, podremos tener un grado de apertura mayor para comprender a los otros y relacionarnos mejor. Así superaremos nuestro nivel de calidad.

Es importante aprender a separar “ Lo que es, de lo que creo que es”.





El etnocentrismo es un fenómeno que se presenta cuando un individuo piensa que su grupo étnico y su cultura son superiores a las de otras culturas. No se reconoce así el valor y de las demás culturas, obviando la diversidad cultural. “La comida puertorriqueña es la mejor del mundo.” Cuestionar las tradiciones culturales de otros países sin entenderlas o sin tan siquiera reconocer que otras gentes simplemente son diferentes, son posiciones etnocéntricas. Es muy común que una persona esté “parcializada” a favor de su propia cultura, raza o grupo social.



Es importante comenzar por superar nuestro propio prejuicio que forman parte de nuestro pensamiento. Solamente la auto-reflexión servirá como vehículo para descubrir los prejuicios que obstaculizan nuestra razón.

Por eso es necesario ser más objetivos y razonables, utilizar más nuestra imaginación y capacidad de autocrítica, ser capaces de ir más allá de nuestro propio esquema de pensamiento y estructuras culturales, mirar otros puntos de vista.

## El aprendizaje

Otra de las variables que influye en el **Comportamiento Organizacional** es el **Aprendizaje**.

Entendemos por aprendizaje la internalización de una determinada conducta, es decir:

Cualquier cambio de conducta relativamente permanente que se produce como consecuencia de una determinada experiencia.

### Aprendizaje formal:

El **aprendizaje** es todo acto intencionado con el afán de generar un cambio de conducta en el receptor, por ejemplo: tú como estudiante de este curso.

### Aprendizaje informal:

Denominaremos **aprendizaje informal** todo cambio de conducta producido por una determinada experiencia sin que medie una intencionalidad.

Para los efectos de este curso nos interesa de sobremanera el aspecto informal del aprendizaje. Recuerda, al ingresar a trabajar no recibiste un curso especial acerca de cómo debías desempeñarte en la Empresa, sino que fuiste aprendiendo a través de la experiencia y de las instrucciones de tus compañeros y superiores. (Es lo que normalmente sucede). Lo que se denomina técnicamente **“Aprendizaje Social”**.

### Aprendizaje social:

El aprendizaje social nos dice *que los individuos aprenden observando y experimentando directamente.*

Por ello es por lo que la influencia que obtenemos de los modelos que nos entrega nuestro entorno es de vital importancia en las personas. Esta influencia es determinante en nuestra infancia; sin embargo, es un proceso que se produce durante toda nuestra vida y que tiene por finalidad el desarrollo integral del individuo. Por ello es por lo que el individuo puede llegar a cambiar sus hábitos de trabajo. De esto colegimos, que la experiencia que tengamos con las personas determina nuestra conducta con otros.

### ¿Cómo es el proceso de aprendizaje?

Lo que ocurre es que la persona tiende a repetir o a imitar lo que ve o experimenta, a esto se añaden las consecuencias positivas o negativas de la acción imitativa de los modelos, la que actúa reforzando la conducta elegida por el individuo.

Entenderemos por positivo aquello que reafirma la conducta del individuo. (Independiente del juicio moral que podamos hacer de dicha conducta).

Entonces no olvidemos que a través de la *experiencia directa* es cómo vamos adquiriendo nuestros comportamientos, hábitos, valores, formas de hacer las cosas, y modos de relacionarnos.



## La comunicación

Otra de las variables que entran en juego en el Comportamiento Organizacional es el proceso comunicativo.

Vamos a entender aquí la **comunicación** como un fenómeno humano que se encarga de construir una red de interrelaciones de modo que ella:

### 1. Determina los lazos o las relaciones

Queremos decir que la comunicación construye o define las relaciones humanas, pues esencialmente la comunicación vincula a las personas, creando un espacio común donde estas se interconectan.

Te has cuestionado sobre cómo te relacionas con tus compañeros, existe un compañero con el que no hablas o con el que te sientes más a gusto, cómo te relacionas con tu jefe. Te has preguntado cómo has definido tus relaciones, ¿son tus actos o comportamiento, reflejo de cómo a ti te gustaría llevarte con los demás?

Las interrelaciones de un trabajo corresponden a la relación que se puede dar entre compañeros, entre jefes y subalternos, entre jefes, entre personal de aseo y gerentes, etc. Corresponde a todas las interacciones que ocurren dentro de una entidad. Si en una organización, un jefe saluda de buen ánimo a sus subalternos, seguramente será saludado de la misma forma y abrirá un espacio positivo o de ayuda, esto es un espacio de confianza en donde las personas puedan desarrollarse en su integridad.



## 2. La comunicación implica compromiso

Decimos que la comunicación implica compromiso porque cada acto que se hace influye en otro; se hace perentorio entonces que el interlocutor responda con otro acto, pues todo acto comunicativo tiene la virtud de relacionar o interpelar al otro.

### Veamos que significa esto con el siguiente ejemplo:

Un empleado responde a otro: *“mañana revisaré los archivos”*, o bien, exclama: *¡Buenos días!* En el primer caso, se proclama una intención, en el segundo, un deseo. De este modo, ofrecen una instancia vinculante que se reconoce por el acuerdo de sentidos que los interlocutores recogen en el mensaje.



### Expliquemos lo que acabamos de decir...

El empleado 1 dice que *“revisará los archivos”* y su interlocutor, el empleado 2 cuenta con que lo haga. El empleado 1 desea *“buenos días”* al interlocutor 2 y esta última cuenta con que ese deseo sea verdadero. Este acuerdo de sentido hace que cualquier gesto que haga el interlocutor 2, se entienda como una respuesta; es decir, puede que revise los archivos él mismo, con lo que comunica que desconfía de que el empleado 1 revise el archivo, o bien no hace nada con lo que comunica que confía que su compañero así lo hará. En el ejemplo del saludo, podemos devolver o no el ¡Buenos Días! y en ambos casos, nuestra respuesta comunicará algo.

### 3. La comunicación determina el carácter de los lazos o de las relaciones

Para determinar el tipo de relación, debemos recordar que podemos distinguir en todo acto comunicativo verbal o no verbal dos planos, uno de contenido y otro relacional

**Plano de contenido:** Cuando decimos “dame el lápiz” y solo atendemos a lo que está aquí escrito es evidente lo que comunicamos, a ello le llamamos mensaje.

**Plano de relación:** Si el mismo mensaje “dame el lápiz” (contenido) es pronunciado por un jefe en la oficina y en tono de reproche, este acto comunicativo quiere decir otra cosa, como por ejemplo “deja de molestar” o “me estás demorando”. Aquí se enfatiza el plano relacional.

**Por lo tanto, el cómo se diga o exprese el mensaje define el tipo de intercambio que se establece con las personas, es decir el tipo de relación.**

Lo ideal es que, en el trabajo, el mensaje relacional establezca lo que nosotros llamaremos: **Relaciones de Ayuda.**

**No olvide, sólo depende de sus actos comunicativos para que el trabajo sea un espacio de ayuda o crecimiento.**

➔ Crea un espacio común y circular entre las personas.

➔ Que ese espacio común, a su vez, crea interdependencias entre las personas.

➔ Establece o define las relaciones.

## Tipos de reconocimientos

### TIPOS DE RECONOCIMIENTOS

Debemos reconocer y poseer una actitud de apertura con los otros en un clima en que la comunicación desarrolle, no inhiba.

**La indiferencia**

**La negativa**

**La afirmativa**

#### **a) La indiferencia:**

Es un tipo de NO reconocimiento, pues la indiferencia ni siquiera se percata de la existencia del otro, de modo que no hay aceptación ni afirmación en ella, como por ejemplo cuando no saludamos ni hablamos nunca a nuestro compañero. Por supuesto que este tipo de no reconocimiento ni siquiera crea una relación o lazo entre las personas.

#### **b) La negativa:**

Es un tipo de reconocimiento que a pesar de que acepta o afirma tu existencia, la afirma como un equívoco; es decir, reconoce o atiende tu ser, pero críticamente, como por ejemplo cuando te dicen “¡qué bobo eres!”, en este caso atienden, se percatan de tu existencia, pero la aceptan solo parcialmente con lo que desarrollan un clima que inhibe al hombre.

#### **c) La afirmativa:**

Es un tipo de reconocimiento que acepta y afirma la existencia en su totalidad, como por ejemplo cuando decimos “¡qué bien resultó tu trabajo!”, en este caso no solo atendemos la existencia del otro, sino que también la aceptamos o acogemos con lo que generamos un clima de desarrollo.

Obviamente la afirmativa genera más contento y comodidad, porque al aceptar al otro abre espacio en donde este puede desplegarse, es decir desarrollarse. Intenta una relación afirmativa con sus compañeros. Crecerán ellos y tú.

Los reconocimientos pueden ser conductas físicas o psíquicas. He aquí un cuadro que nos muestra de qué se trata:

Reconocimientos	Físicos	Síquicos
<b>Afirmativos</b>	Abrazos, palmadas, besos, guiños, etc.	Elogios, ascensos, agradecimientos, etc.
<b>Negativos</b>	Puñetes, malas caras miradas de desprecio o sorna, etc.	Ironías, malas críticas, reprensiones, frases despectivas, burlas,
<b>Indiferentes</b>	Ningún gesto referido a otro.	No saludar, no hablar, etc.

No todo reconocimiento es aprovechable para el desarrollo integral del individuo, solo los afirmativos.

La comunicación además puede afectar el organigrama abstracto de la empresa, Si a un jefe se le debe respetar solo por su autoridad, aunque sea irrespetuoso desconsiderado con sus subalternos, lógicamente se creará un espacio en donde se logre comunicar descontento hacia el jefe generando áreas de división en la organización real. Un líder debe ser buen comunicador, es decir debe ser un agente vinculante.

## 6.4. CONDICIONES DE LA EMPRESA PARA TRABAJAR CON CALIDAD.

---

### Trasladémonos al momento del desenlace de nuestra historia del video:

La empresa «*Futuro*» tuvo que pasar una crisis para seguir el camino de la calidad, quiso cambiar su conducta a través del aprendizaje, qué hizo como organización, qué hicieron las personas, lo veremos a continuación.

A continuación, planteamos a nivel general lo que debe hacer una empresa y un individuo para mejorar y que esta mejora se traduzca en un servicio eficiente.



**El trabajo con calidad personal influye en la calidad de producto y de servicio positivamente.**

Sin embargo, no se alcanzan buenos resultados, hasta que la organización no empieza a trabajar con el nivel de calidad fruto de todos los departamentos, áreas o unidades en conjunto.



El elemento humano tanto en su dimensión intelectual como emotiva es objeto de la preocupación de la empresa, un buen empleador se preguntará: ¿si el trabajador posee un

comportamiento participativo?, si no lo es ¿cuál es la causa?, si en la organización colabora, crea, se desarrolla, si la empresa satisface sus expectativas, etc.



Si estas preguntas son respondidas negativamente, estamos frente a una empresa con una cultura de baja calidad y con ínfimas posibilidades de surgir. Lo que se logrará es un círculo de actitudes negativas: de mala calidad. En efecto, un trabajador que se queja de su trabajo lo realizará sin compromiso, por lo que el cliente recibirá un producto deficiente.

Una empresa de calidad está preocupada de mejorar sus procesos, productos y resultados, pero por sobre todo, está preocupada de dar lo que el cliente necesita, para ellos debe estar atento a que su recurso humano colabore y se esfuerce por lograr los objetivos.

La cultura de calidad se inicia a partir de dos premisas básicas:

#### La actitud positiva

- <<Todo es susceptible de ser mejorado>>
- La disposición a buscar siempre mejorar lo que se hace, es uno de los pilares que sustenta el éxito.

#### El compromiso

- Si consideramos que todo lo que hacemos forma parte de nosotros y de una u otra manera nos representa, muestra nuestra actitud.

Teniendo presente estas dos premisas básicas, veremos cómo debe actuar una empresa de calidad.

La cultura de calidad se expresa en su política de personal.

#### Para ser una persona de calidad se debe tener en cuenta tres ámbitos

El ámbito humano.

El ámbito del aprendizaje.

El ámbito de la integración.



## En el ámbito humano

La premisa o axioma principal que debe orientar o inspirar la política de personal es:

<<El elemento humano es el recurso más importante de una empresa>>.

Premisa que no basta con conocerla, sino que se debe reflejar en acción; de lo contrario, solo se constituirá en una mera frase.

Una empresa desde su concepción hasta su funcionamiento depende de la energía humana, ella es el motor que le da vida.

Esta energía debe ser canalizada de tal forma que no estorbe la vida de la empresa, sino que la haga más saludable, fomentando las energías positivas y no las negativas, es decir, que mejore sus productos, sus ganancias y sus relaciones (tanto las exteriores como las internas).

Las exigencias ponen a prueba a las empresas y no existe una sola que pueda sobrevivir si su motor no se adapta a los rápidos cambios que el mercado propone, por lo que primero que todo una empresa con cultura de calidad debe ser una organización que acentúe el valor de lo humano como el factor fundamental de sobrevivencia de la institución.

Ahora bien, la organización a través de la dirección debe elaborar un proceso de motivación que involucre a todo su personal para que pueda satisfacer los requerimientos de los clientes, externos o internos.

## En el ámbito del aprendizaje

Ya hemos estudiado las formas en que se da el aprendizaje en una organización, ahora, al enfocarlo como un ámbito fundamental en el que debe actuar una empresa de calidad, lo primero que debemos decir es que esta debe luchar contra la costumbre.

En el interior de la empresa existe un movimiento de sinergia generado por la misma energía humana que tira hacia atrás la empresa.

La mayor parte de la capacidad de aprendizaje se halla en nuestra infancia, sin embargo, esto no quiere decir que no seamos capaces de aprender. Al contrario, podemos ir aprendiendo otra forma de abordar o solucionar los problemas en la medida en que nos desatemos de las rutinas que no sirven y buscar aquellas que sí.

La empresa de calidad quiere que sus individuos aprendan a aprender.

Ahora, al enfocarlo como un ámbito fundamental en el que debe actuar una empresa de calidad, lo primero que debemos decir es que esta debe luchar contra la costumbre.

Una cultura de calidad promueve un clima de aprendizaje para que sus componentes estén atentos, reconozcan y utilicen los cambios que eventualmente se produzcan.

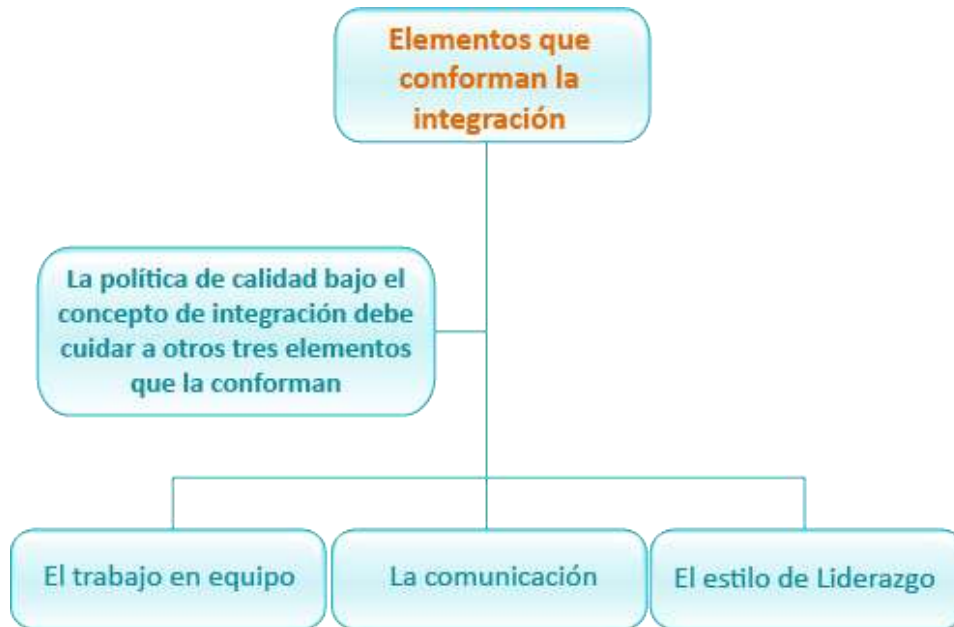
- Ir aprendiendo en la marcha.
- Ir aprovechando al máximo nuestras potencialidades.
- Ir aplicando el conocimiento y la inteligencia que poseemos al mejoramiento de nuestro trabajo.
- Solucionar problemas.
- Enfrentar situaciones nuevas.

## En el ámbito de la organización

¿Una compañía de calidad no funciona dividida, los esfuerzos no solo son hacia una misma meta, sino que también se hacen conjunta e interdependientemente. Los integrantes aúnan y coordinan esfuerzos. Es, mi esfuerzo junto o con el de los demás, como se logra un todo fuerte y compacto.

**Ten presente que:**

La cultura dividida genera luchas internas y competencias entre los trabajadores y crea un clima de animadversión.



Estos tres elementos se implican mutuamente, es decir que un buen trabajo de equipo depende de sí, de la comunicación y del líder e inciden en la eficacia de la integración de una organización.

### ¿Qué significa cada uno?

#### 1. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo apela a una igualdad entre sus participantes, por lo que esencialmente lo que anula es la jerarquía y acentúa la autonomía y el poder de decisión de los integrantes.

#### Por lo tanto, ¿qué es el trabajo en equipo?

Es un grupo de personas que se comprenden, conocen sus fuerzas y debilidades individuales y grupales y que se cooperan mutuamente para la consecución de un objetivo común.

El grupo actúa como uno solo y en consenso por lo que antes ha debido desarrollar una operativa democrática. El líder es un líder que solo coordina las distintas potencialidades que se dan en un grupo, y generalmente su posición es momentánea. Se encarga de motivar y cuidar que la comunicación y las relaciones no se entorpezcan.

Todo grupo debe fijar antes de trabajar reglas y objetivos claros. La clave del éxito de un grupo es tratarse como pares y un estilo de comunicación horizontal.

#### Entonces, en equipo se:

➔ Armonizan las capacidades.

➔ Desaparece la jerarquía.

➔ Acentúa el poder de decisión.

➔ El líder es uno entre otros.

## 2. La comunicación

Esta dimensión de la política de personal es la más importante, pues la comunicación, como ya definimos, construye puentes entre las personas y es un determinante crucial del clima organizacional, pues se encarga de construir las interrelaciones de una empresa. Además, el éxito o fracaso de los objetivos pueden verse comprometidos sino existe una comunicación clara y fluida, por ello es preciso que los canales comunicativos sean los más expeditos posibles evitando los intermediarios, la imprecisión o indefinición de los mensajes, etc.

**Por último, revisemos el tercer elemento de la integración.**



## 3. El estilo de liderazgo

Un buen líder debe ostentar un poder potencializador y no controlador. Es decir, debe motivar, inspirar y desarrollar (capacitar) a sus trabajadores.

### a) Conocer de la naturaleza humana

Es posible que un líder sea un perito administrativo y que posea conocimientos de psicología o meramente humanos, de ser así estos lo posibilitarán para ubicar mejor las capacidades de las personas, saber cuándo y qué tipo de cuestiones pueden afectarlas, etc.

## b) Poseer habilidad comunicacional

Un líder atendiendo a la horizontalidad de las relaciones, y a la anulación de las jerarquías; no debe centralizar o acaparar su conocimiento, debe transmitirlo, así se asegura además que sus compañeros realicen de mejor modo su trabajo. El preservar el conocimiento está asociado a la sensación de inseguridad y competencia desleal que pueda tener un trabajador. Además, la capacitación motiva a los empleados a realizar mejor su trabajo, porque es un gesto de confianza por parte del líder o la empresa hacia el empleado, además de desarrollar las potencialidades de los individuos.

### Credibilidad

La autoridad que uno posee sobre un grupo está dada por la confianza que este grupo posee de las capacidades, justicia, equidad, visión, lealtad, y coherencia de su líder. Si un líder cumple con esas características es probable que el equipo marche muy bien.

Por supuesto que todos estos requisitos suponen que el líder tiene presente en todo momento el axioma que dice <<*las personas son el recurso más importante de la empresa*>> Porque son ellas, las que crean un ambiente de calidad.

## 6.5. CONDICIONES DEL INDIVIDUO PARA TRABAJAR CON CALIDAD EN SU EMPRESA Y PROYECTARLO EN EL SERVICIO

No olvidemos que el individuo es el gestor más importante de la calidad, sin su cooperación no podemos instalar ninguna estrategia de calidad.

¿Qué requiere un individuo para tener un nivel de excelencia?



En unidades anteriores revisamos un listado de lo que significa la calidad personal y de las características de calidad, pero existen cualidades generales que marcan la personalidad de la excelencia, y que son requisitos indispensables que busca la organización de hoy en las personas. Estos son:

- 1. Flexibilidad*
- 2. Actitud positiva*
- 3. Sentido Ético*





### 1. Flexibilidad

Esta habilidad hace referencia a la ductibilidad o flexibilidad de una persona.

Un empleado rígido no cambiará de actitud ni de comportamiento frente a situaciones que lo requieran, de esa manera no podrá responder a los cambios que la empresa o la sociedad enfrente. Muchas veces la empresa le pedirá cambiar la rutina de su trabajo o bien un cambio en sus tareas o funciones, dependiendo de lo que se requiera. Por ello, es necesario tener una actitud flexible para sobrellevar los cambios.

#### Ejemplo:

Se requiere que una funcionaria del área de operaciones, por necesidades de la empresa, sea trasladada al área de ventas, para cubrir una vacante en el más breve plazo. ¿A quién trasladaremos? Este cambio de área implica modificar rutinas, procedimientos, actitudes e incluso requiere otras habilidades, dado que el rol de vendedora, ahora en contacto con el cliente externo, se lo exigirá. Entonces la flexibilidad estaría presente en aceptar el nuevo rol y adaptarse a él.

## 2. Actitud positiva

Básicamente una actitud es una postura o tendencia de nuestro ánimo, esta puede ser negativa o positiva.

Una actitud positiva se nota por la buena disposición y la apertura con que el individuo se enfrenta a las distintas situaciones.

Esta tendencia está constituida por el conjunto de creencias, sentimientos y dan lugar a un determinado comportamiento.

Un trabajador negativo generalmente se le oye decir cosas como: ¡nada resultará!, ¡tanto esfuerzo para nada! Con ello contagiará al grupo provocando la negación del esfuerzo y de la perfección en el trabajo. Lo mismo sucede cuando nos encontramos con personas positivas, ellos también son capaces de provocar comportamientos similares, contagiar.

### 10 tips para tener una actitud positiva

1. Toma control de tu actitud.
2. Toma medidas para eliminar lo que te molesta.
3. Vive en el presente.
4. Deja a un lado las cosas que no te importan.
5. Libérate de prejuicios.
6. Escuchar tu intuición y confía en lo que escuchas.
7. Vive de acuerdo con tus valores e ideales.
8. Diviértete y disfruta del humor sano.
9. Dedicar energía y tiempo con tus seres queridos.
10. Desarrolla una actitud de amor.

**El otro requisito indispensable del individuo, al que hacíamos referencia, es el sentido ético.**

### 3. Sentido ético

Esta cualidad hace referencia a los valores implícitos de la excelencia, los que orientan nuestra conducta laboral y privada.

Valores importantes que debemos poseer son la lealtad, el compromiso, la responsabilidad. Para efectos de lo que interesa en este curso estos valores se definirán conductualmente, es decir que se espera de un comportamiento leal, responsable y comprometido.

#### SENTIDO ÉTICO

- ➔ La Lealtad es una conducta fiel a las personas y a los objetivos de la empresa. Lo ideal es que no exista una contradicción entre la lealtad hacia uno mismo y la empresa.
- ➔ El compromiso como ya vimos es una conducta sincera en pro de los objetivos de una empresa (hacer todo lo que se pueda).
- ➔ La responsabilidad es una conducta que asume todo desarrollo, actividad o resultados de un trabajo, como obra propia.

*No olvidemos que estos dos elementos el contexto laboral y el individuo dependen entre sí, existe entre ellos una relación recíproca, el ambiente nos nutre al proporcionarnos un marco general de conducta como a su vez nosotros lo determinamos al generar cambios y personalizarlo.*



Jorge es un médico clínico con 24 años de ejercicio de la profesión, él considera que la ética es muy importante por eso mantiene buenas relaciones personales con los pacientes y colegas.

Por ejemplo, en relación con los pacientes trata de mantenerlos informados de su estado de salud y de darle opciones en cuanto a diagnósticos diferenciales, estudios complementarios, tratamientos y pronósticos.

En relación con los demás médicos evita comentarios negativos sobre sus compañeros y prefiere escuchar y participar de comentarios positivos hacia ellos.



El concepto “comportamiento ético” se refiere a la ética que se nos impone para actuar de cierta manera, en cierta sociedad y en distintos ámbitos. Por ello, podemos hablar de una ética laboral, social o personal. Normalmente nos rodeamos de este sentido ético en diferentes aspectos de nuestra vida, lo cual nos hace ser de cierta forma, entregándonos límites y oportunidades para desarrollarnos en sociedad.

Es así como se ofrecen algunas sugerencias para optimizar la relación con el cliente. Se propone, además, estimular el desarrollo y perfeccionamiento del estilo de atención que cada uno tiene.

## ¿Como proyectar la calidad personal en el servicio?

**El servicio puede dividirse en dos tipos principales:**

- Material
- Personal.

El **servicio material** consiste en el precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega. El servicio material es lo más fácil de definir, medir y comparar. Generalmente, somos más conscientes de él que del servicio personal.

Cuando se reciben quejas o se hacen análisis de mercado, lo más probable es que se comenten los aspectos fácilmente definidos del servicio material.

Un buen servicio personal es el que eleva esto a una buena impresión.

Frecuentemente, cuando se recibe una queja sobre el servicio es porque el cliente está insatisfecho. Los clientes pueden encontrar deficiencias en el servicio material como para quejarse, pero si el servicio personal es lo suficientemente bueno, los clientes sentirán que han sido bien atendidos.

Una sonrisa honesta y atención personal completa pueden hacer maravillas incluso si falla el servicio material. El cliente sentirá que ha sido bien atendido, incluso si hubiese encontrado alguna dificultad.

## ¿Qué es el servicio?

**Servicio** es toda acción encaminada a satisfacer las necesidades de un cliente.

Las personas que en realidad tienen la responsabilidad de sonreír al cliente sostienen una tarea importante sobre sus hombros. Usted es una de estas personas.

Pensamos que el servicio al cliente empieza por dar buen servicio a todos los demás en el trabajo y también en la vida privada.

Satisfacer a los clientes es realmente satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, como facilitador que entrega servicios, usted se enfrenta con el reto de atender sus requerimientos.

Por supuesto, no siempre será capaz de complacerlos todos, pero si lo atendemos cálidamente, nuestro cliente se irá con la sensación de que hicimos todo lo posible por complacerlo.

La diferencia entre el servicio al cliente, efectivo o inefectivo es cuestión de habilidad en las relaciones humanas, todo lo cual se puede aprender.

A continuación, hablamos de las profecías autocumplidas, las que son aplicables en todos los ámbitos, también en la entrega del servicio.

## Las profecías autocumplidas

Consiste en afectar el comportamiento de las personas por nuestras creencias y afirmaciones respecto de ellas y de nosotros mismos.

Una madre descubre muy pronto que, si le dice a su hijo que es amable y gentil, *“obliga”* sutilmente al niño a comportarse de esa manera. En este sentido su afirmación es una *“profecía”* que se cumple en sus propias palabras.

Este principio es aplicable a todo tipo de situaciones interpersonales. Suponga que a su cliente usted le hace la siguiente afirmación: *“Señor, estoy seguro de que haremos en esta negociación algo que le beneficiará a usted y también a nosotros como empresa, y quedaremos satisfechos y contentos en ambas partes”*.

Esta afirmación es una profecía autocumplida que hará de la negociación algo conveniente y positivo por el acto de haberlo afirmado.



Uno de los hallazgos más importantes de la psicología moderna consiste en verificar que el lenguaje crea realidades. En consecuencia, nuestras afirmaciones poseen el poder de transformarse en profecías.

En suma, evite en los diálogos con las personas hacer afirmaciones negativas acerca de lo que van a hacer.

Al contrario, haga afirmaciones o profecías positivas acerca de sus interlocutores y de las intenciones de estos.

Si, por ejemplo, tiene una dificultad en un servicio que le ofrece al cliente, evite decir: *“no se preocupe, le arreglaremos su problema”*. Al hacer esa afirmación ha transformado una dificultad en un problema, y su cliente reaccionará de esa manera.

En cambio, afirme positivamente: *“Señor, haremos de esta situación una oportunidad para mostrar nuestra eficiencia como empresa, y Ud. quedará feliz con los servicios que le ofreceremos”*.



## Qué significa atender a un cliente con calidad

Todo servicio requiere establecer contacto con otra persona, en ellos las personas se conocen y reconocen a partir de señales explícitas e implícitas.

Estos contactos son importantes porque cualquier persona prefiere ser tratada como tal, no como una mera cliente y esto no solo se logra con personas, sino que también con todas las señales que envíe una empresa que atiendan al reconocimiento del cliente como persona.

En el primer contacto, las personas se dan cuenta de cómo es recibido, es decir atendido, escuchado y acogido no solo a nivel consciente o intelectual, sino que también se detonan algo así como antenas a nivel afectivo y emocional que determinan la impresión que se lleva el cliente del servicio. Hablamos por ejemplo de la honestidad o veracidad con que nos expresamos, el tono de voz, la sonrisa, la disposición, los colores, la posición corporal, etc.



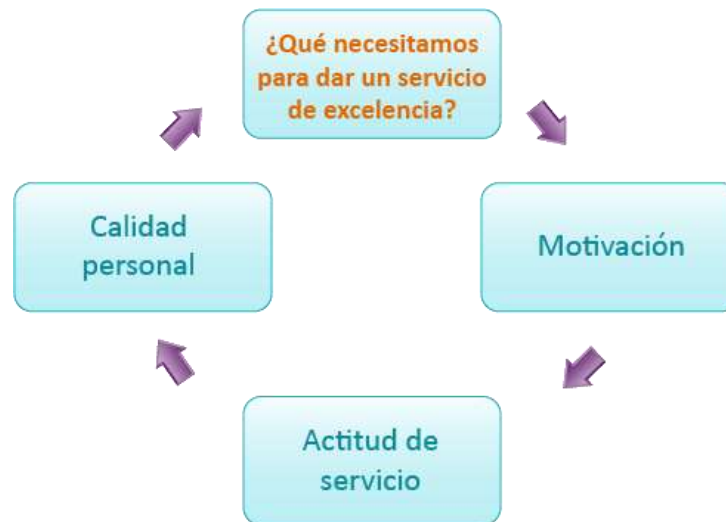
**Si tú realizas todo esto, estarás brindando una atención de calidad.**



Cuando vamos a un supermercado preferimos que la cajera nos dé unos buenos días y, en lo posible, que posea una disposición hacia nosotros como persona más que, solo marque los precios con exactitud y rapidez.

El buen trato y la cordialidad se valora en cualquier ámbito, no solo a nivel empresarial. La amabilidad y la gentileza se relacionan con un comportamiento amistoso, respetuoso y de personas con educación, es por eso por lo que debemos hacer de estas cualidades parte de nuestra vida diaria.





### 1. La motivación

Es aquello que nos impulsa o nos dirige a la acción puede ser desde lo económico hasta lo afectivo. Existen múltiples motivos, existe incluso una clasificación ideada por A. Maslow que las ordenó de acuerdo con el grado de necesidad a las que las refería. Los motivos se relacionan con la pregunta por los fines de nuestra vida: Qué queremos de la vida, por qué vivir.

Estas dos preguntas, aunque parezcan absurdas y grandilocuentes en un contexto tan simple como este, son preguntas que se albergan implícitamente en toda vida humana. Porque además de darnos una orientación también nos proporcionan el cómo de nuestra vida, lo que, al cabo, y, si reflexionamos, es la de mayor importancia.

## **2. Actitud de servicio**

Básicamente la actitud de servicio se refiere a una predisposición o conducta social en favor del otro a través de una actitud activa y desinteresada. Un buen servicio involucra a todos en el trabajo y en la vida privada, es decir que no basta con que nos preocupemos solo de los requerimientos de los clientes externos (porque ellos nos dan ganancias) sino que también a nuestros compañeros y familiares.

## **3. Calidad personal**

La calidad personal es básicamente la excelencia que imprimimos en nuestros quehaceres y que se refiere a una conducta que realiza en forma adecuada y eficiente la labor que ejercemos. Ser profesional.

## RESUMEN UNIDAD 6 UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO

### En esta unidad hemos aprendido que:

- Existen dos tipos de factores que afectan nuestra calidad: los endógenos tales como la experiencia y habilidades, valores, éxito y fracaso, motivación; y, los exógenos tales como el reconocimiento de tipo recompensas o incentivos, entorno físico y síquico, el trabajo y sus exigencias, tiempo disponible.
- Un sujeto cualquiera pasa entre el 60 y el 80% de su tiempo de vigilia en el trabajo. Estas cifras nos indican el peso que debemos otorgarle y la importancia que asume para nuestras vidas, por tanto, será fundamental que «este tiempo» se transforme para nosotros en un aspecto positivo.
- El mundo organizacional está conformado por hábitos, comportamientos, actitudes, creencias, valores, ideas, el lenguaje, las relaciones entre compañeros, subordinado - directivos, el estilo de liderazgo, de comunicación, etc.
- Una cultura de calidad debe elaborar una política de personal que promueva y reafirme a la persona, porque ella es el motor que da vida a una empresa; el aprendizaje, para que la persona pueda resolver del mejor modo las dificultades y, por último, la integración, porque ella cohesiona y fortifica a una empresa.
- Para lograr la integración y participación al interior de una organización se necesita cuidar el trabajo en equipo, la comunicación y el estilo de liderazgo.
- El trabajo en equipo concentra las distintas habilidades sin establecer diferencias jerárquicas entre los individuos, generando un clima de participación y autonomía.
- La comunicación es vital para el funcionamiento de los grupos y sus tareas.
- Un buen líder potencializa a su personal, y para ello debe conocer la naturaleza humana, poseer habilidad comunicacional, habilidad pedagógica, y credibilidad.
- Existen tres características generales que marcan la conducta de calidad de un individuo: La flexibilidad, La actitud positiva, El sentido ético.

- Una empresa actualmente para sobrevivir debe cuidar de satisfacer a sus clientes, por ello necesita dar un servicio de calidad.
- Un servicio es toda acción encaminada a satisfacer al cliente y un servicio de calidad se refiere a las características humanas comprometidas en el servicio y no es medible, aunque perceptible.
- Atender al cliente significa, escucharlo, acogerlo y satisfacerlo, con ello atendemos al cliente con calidad.
- La motivación, la actitud de servicio y la calidad personal son requerimientos que determinan la entrega de un servicio de excelencia.

# DESPEDIDA

## ***Estimado Participante***

*Aquí concluye la presentación de los contenidos de este Manual de Apoyo al estudio de este programa en modalidad e-learning asincrónica.*

*Sin duda, su esfuerzo personal, sumado al apoyo de nuestro equipo de trabajo, posibilitarán la finalización exitosa de este proceso de estudio y su posterior aplicación en el desempeño de sus funciones laborales.*

*Agradecemos su participación y le invitamos cordialmente a seguir capacitándose con Les Halles.*

***¡HASTA LA PRÓXIMA!***

