

MODIFICACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO  
EN HABILIDADES BASICAS DE SERVICIO AL CLIENTE  
DE UNISYS GLOBAL INFRASTRUCTURE SERVICES

Investigador  
Edwin Francisco Ferrer Romero

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO  
X PROMOCIÓN  
CHÍA, JUNIO DE 2007

## CONTENIDO

1	Introducción.....	5
2	Propuesta .....	6
3	Justificación.....	6
4	Objetivos.....	7
4.1	Objetivo General .....	7
4.2	Objetivos específicos.....	7
5	Hipótesis .....	7
6	Limitaciones y Delimitaciones .....	7
7	Definiciones.....	8
8	Marco de Referencia.....	9
8.1	Conceptos Básicos de Servicio.....	9
8.2	Entrenamiento en servicio al cliente.....	11
8.2.1	Análisis .....	11
8.2.1.1	Audiencia.....	12
8.2.1.2	Consideraciones Logísticas .....	13
8.2.1.3	Conocimiento del Trabajo .....	13
8.2.1.4	Barreras para el entrenamiento.....	14
8.2.2	Diseño.....	15
8.2.2.1	Contenido .....	15
8.2.2.1.1	Adaptar un Programa.....	15
8.2.2.1.2	Adquirir un Programa.....	16
8.2.2.1.3	Crear un Programa.....	16
8.2.2.2	Presupuesto y costos.....	16
8.2.2.3	EDPR .....	17
8.2.2.4	Plan de Clase .....	18
8.2.2.5	Recursos .....	19
8.2.2.6	Preparación de las instalaciones .....	20
8.2.2.7	Guía del instructor .....	20
8.2.2.8	Cuadernos de trabajo para los participantes .....	21
8.2.2.9	Juego de Roles.....	21
8.2.2.10	Derechos de autor .....	22
8.2.3	Entrega.....	22
8.2.3.1	Vender el entrenamiento a los participantes.....	22
8.2.4	Evaluación .....	23
8.2.4.1	Cuatro Niveles .....	24
8.2.4.2	Evaluaciones en Clase .....	24
8.2.4.3	Pruebas .....	25
8.2.4.3.1	Cambio en el comportamiento.....	25
8.2.4.3.2	Coaching.....	25
8.2.4.3.3	Por qué no funciona el entrenamiento? .....	26
9	Metodología.....	28
9.1.1	Análisis .....	28
9.1.1.1	Preguntas .....	28
9.1.1.2	Herramientas.....	31
9.1.1.3	Clientes .....	31

9.1.1.4	Análisis de Causas Frecuentes de Insatisfacción.....	33
9.1.1.5	Los empleados .....	33
9.1.1.6	Alta Gerencia.....	34
9.1.1.7	Declaración de Misión.....	35
9.1.1.8	Resumen de Análisis .....	35
9.1.1.9	Audiencia.....	37
9.1.1.10	Conocimiento Laboral .....	38
9.1.1.11	Barreras para el entrenamiento .....	39
9.1.1.12	Involucramiento de la Gerencia.....	39
9.1.2	Diseño.....	40
9.1.2.1	Contenido .....	40
9.1.2.2	Crear un programa .....	41
9.1.2.3	Presupuesto y costos.....	42
9.1.2.4	Método de Enseñanza.....	43
9.1.2.5	Plan de Clase .....	43
9.1.2.5.1	Bienvenida.....	43
9.1.2.5.2	Dinámicas .....	44
9.1.2.5.3	El propósito de este programa .....	44
9.1.2.5.4	Conferencia.....	44
9.1.2.5.5	Presentación del Video .....	44
9.1.2.5.6	Discusión del video .....	45
9.1.2.5.7	Juegos de Roles .....	45
9.1.2.5.8	Evaluación .....	45
9.1.2.5.9	Resumen .....	46
9.1.2.5.10	Cierres Significativos .....	46
9.1.3	Recursos .....	46
9.1.3.1	Las Instalaciones .....	46
9.1.3.2	Guía del instructor .....	47
9.1.3.3	Cuaderno de trabajo para los participantes.....	48
9.1.4	La Entrega .....	49
9.1.4.1	El ambiente de entrenamiento .....	50
9.1.4.2	Usando un Libreto .....	50
9.1.4.3	Registro de la presentación en audio o video .....	50
9.1.4.4	Vender el entrenamiento a los participantes.....	51
9.1.4.5	Conferencias .....	52
9.1.4.6	Preguntas .....	52
9.1.4.7	Participantes Difíciles: Como manejarlos .....	53
9.1.4.8	Recompensas .....	54
9.1.5	Evaluación .....	56
9.1.5.1	Evaluaciones en Clase .....	57
9.1.5.2	Pruebas .....	58
9.1.5.3	Cambio en el comportamiento.....	58
9.1.5.4	Coaching y seguimiento .....	59
9.1.6	Otros temas para entrenamiento en Servicio al Cliente.....	60
9.1.7	Organizaciones de Servicio .....	61
10	Conclusiones.....	63
11	Bibliografía.....	65

12 Anexos ..... 66

# 1 Introducción

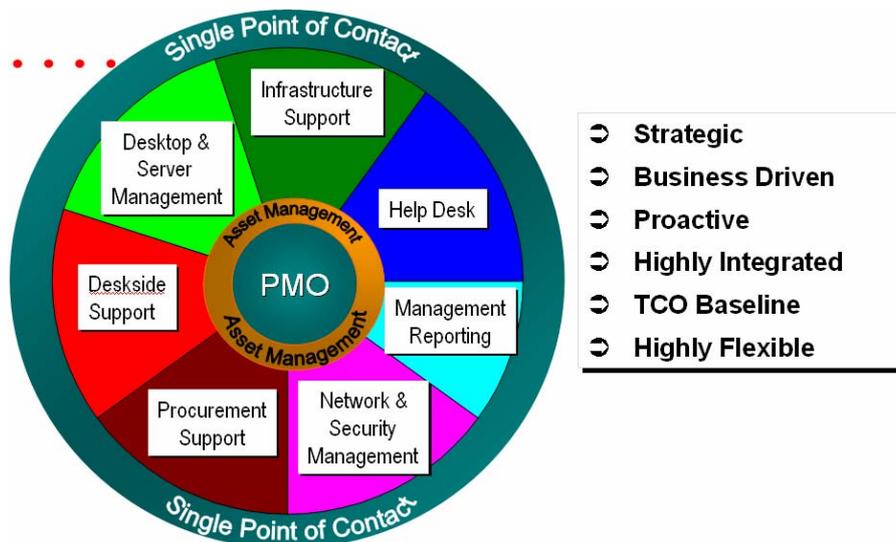
El servicio es una necesidad en las organizaciones y el buen grado que se alcance del mismo es percibido por los clientes como un índice medible el cual refleja el grado de aceptación como respuesta de los usuarios ante la sensibilidad del personal en contacto para satisfacer la necesidad de mejorar continuamente, ajustarse y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, los perfiles y las tendencias del sector.

Global Infrastructure Outsourcing Services es una división de Unisys Corporation dedicada a ofrecer servicios de outsourcing de Unisys; la cual es reconocida como un experto de la industria de Servicios de TI debido a que busca adecuarse a la estrategia de cada uno de los clientes descubriendo incluso las más profundas y remotas relaciones causa-efecto existentes en la organización, identificando los vacíos que dificultan la efectividad para rentabilizar las oportunidades. Lo cual, en esencia permite a los clientes entregar el manejo de su infraestructura de Tecnologías de Información a un socio confiable.

## Principales servicios

**Outsourcing:** Desde procesos de negocio hasta gestión de las TI, Unisys se compromete a conseguir que el negocio de sus clientes funcione mejor, mientras que este puede concentrarse en lo que es realmente importante para su organización.

**Infraestructura:** Visualizar el presente es asegurar el futuro. Permite visualizar completamente la infraestructura TI de los clientes.



## **2 Propuesta**

Dentro del marco de aseguramiento de la calidad del servicio se hace necesario garantizar el correcto entrenamiento del personal de servicio y demás áreas de la operación involucradas de una manera directa o indirecta en la elaboración y entrega de los servicios.

El marco de acción es el plan de entrenamiento del personal de servicio y mejoramiento continuo de la calidad de servicio al interior de Unisys Global Outsourcing Infrastructure Services.

Actualmente el programa de entrenamiento CanDo diseñado por Sigma Internacional Inc. enfoca temas como: conducción de interacciones con clientes y disolución de conflictos tomando como base el proceso de escucha y detección de las necesidades del cliente.

Las nuevas tendencias de los negocios y los esquemas de servicio centralizados requieren del desarrollo de habilidades para interactuar con los clientes y atender sus necesidades mientras que las organizaciones asumen el compromiso de atender las necesidades de sus clientes de acuerdo con estándares apropiados a los servicios que se presentan.

## **3 Justificación**

Introducir en el programa de entrenamiento básico en habilidades de servicio al cliente de los representantes de servicio y apoyo operativo de Unisys Global Infrastructure Services nuevas destrezas y habilidades relacionadas con el manejo del tiempo, evaluación de competencias, atención telefónica, nuevas metodologías de prestación de los servicios, teniendo en cuenta las realidades del entorno.

La observación y los comentarios recibidos de los instructores, quienes a su vez son profesionales reconocidos ampliamente por su trayectoria al frente de situaciones complejas, dejan ver que se hace necesaria una intervención urgente para modificar el esquema de entrenamiento actual, de manera que se incorpore temas como manejo del tiempo (puntualidad, agenda y compromisos), Manejo de las relaciones y contacto vía telefónica, email entre otros. En caso de no implementarse estos cambios el programa perderá su valor como instrumento de capacitación fundamental para todos los representantes de servicio de Unisys Global Infrastructure Services, relegando su importancia y así mismo causando la pérdida de la capacitación en servicio como elemento fundamental de preparación antes de entregar un producto o servicio.

Se ha investigado realizando seguimiento a los cursos dictados hasta el momento y el programa presenta un alto grado de aceptación y es susceptible de mejorar con base en las buenas practicas planteadas por autores reconocidos.

Todo programa de entrenamiento debe ser revisado periódicamente teniendo en cuenta las necesidades específicas de la organización y el entorno donde se desempeña.

## **4 Objetivos**

Plantear modificaciones al programa de entrenamiento de habilidades básicas en servicio al cliente Cando.

### **4.1 Objetivo General**

Definir estado actual del programa de entrenamiento básico de Servicio al cliente de Unisys GOIS teniendo en cuenta el entorno, las características del cliente, el personal de Servicio y los momentos de verdad que se producen en la interacción.

Sugerir recomendaciones de cambio e implementar un piloto del entrenamiento para medir el impacto de las recomendaciones

Montar un piloto y presentar resultados y conclusiones.

### **4.2 Objetivos específicos**

Identificar las brechas entre el servicio ofrecido y lo entregado realmente.

Indagar opinión de los instructores y los estudiantes.

Identificar lista de competencias necesarias a desarrollar en los alumnos, los objetivos del programa de aprendizaje y las técnicas de mejoramiento recomendadas.

Identificar material de estudio, ejemplos y situaciones de aprendizaje acorde con el objetivo de aprendizaje.

## **5 Hipótesis**

Mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos y la investigación documental, generar un plan de trabajo que permita llegar a una propuesta de mejora del programa de entrenamiento en habilidades básicas de servicio al cliente de Unisys GOIS.

## **6 Limitaciones y Delimitaciones**

Para indagar en las necesidades de entrenamiento en una organización hacemos uso de las herramientas a nuestro alcance.

Únicamente se realizarán pruebas a un grupo piloto.

No siempre es posible realizar seguimiento a todos los individuos que participan en el programa dado la dispersión geográfica o cambios de rol del personal en algunos casos.

La gerencia está interesada en los avances de este trabajo dada la influencia del mismo en la organización.

Análisis de los materiales de trabajo.

Presentar recomendaciones de cambio basadas en las propuestas de diferentes actores aplicando los conceptos presentados por diversos autores.

No se dispone de presupuesto para adquirir materiales pero se puede realizar una búsqueda sobre materiales existentes.

## 7 Definiciones

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
ANS	Acuerdo de Niveles de Servicio
ASQR	Agradecimientos Sugerencias Quejas y Reclamos
Cando	Programa de entrenamiento en servicio al cliente Unisys
CRE	Customer Relationship Executive
CVI	Customer Value Index
GOIS	Global Outsourcing Infrastructure Services
IT	Information Technology
Kinestésicamente	Acción de tocar o experimentar
TI	Tecnologías de la Información

## 8 Marco de Referencia

### 8.1 Conceptos Básicos de Servicio

Servicio es:

- Descubrir que la razón de ser de una empresa sólo la garantiza el Cliente
- Un acompañamiento en el proceso de construcción de una satisfacción
- Como vocación, es el resultado de una Visión y unos Valores y
- Una fuerza inagotable

*Servicio no es “cerrar una venta” sino “abrir una relación”*

#### **Objetivos del Servicio:**

1. Dar mantenimiento a los clientes de la empresa
2. Incrementar la retención de los clientes actuales
3. Desarrollar y consolidar nuevos clientes.

Estos tres objetivos se resumen en:

**Asegurar, consolidar y desarrollar las ventas de la empresa**

**CALIDAD** es igual a **satisfacción total** del cliente

#### **Un Servicio Excelente:**

Es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

Objetivo Fundamental del Servicio:

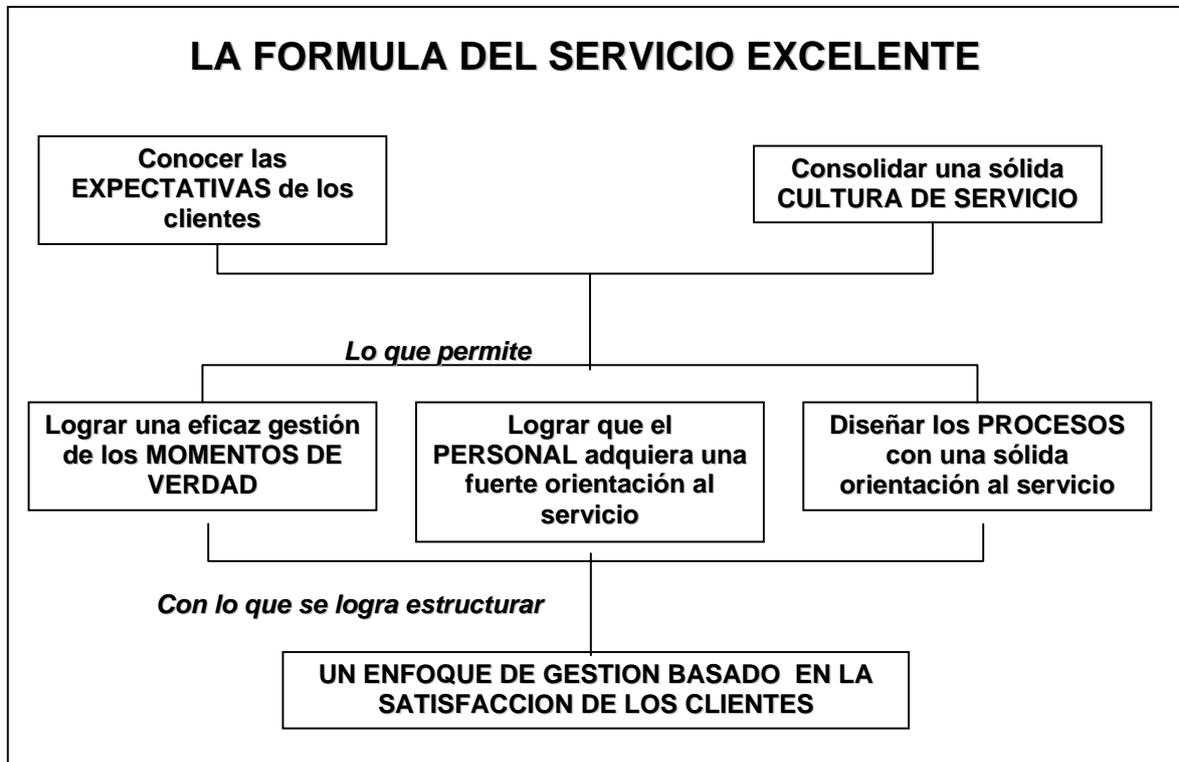
Ser aceptado, preferido y comprado por los clientes

#### **Factores de Diferenciación a largo plazo:**

Calidad del Servicio	76.9
Calidad del Producto	57.4
Tecnología. Innovación	56.5
Precio / Valor	42.6
Comunicación / Imagen	21.3
Distribución / Ventas	21.3

Precio / Costo

14.8



## 8.2 Entrenamiento en servicio al cliente

El proceso de Entrenamiento en Servicio al cliente es desarrollado mediante la metodología explicada a continuación:



### 8.2.1 Análisis

Consiste en el levantamiento de las necesidades y es el primero de cuatro pasos en el desarrollo de un programa formal de entrenamiento en servicio al cliente. Busca encontrar lo que a los clientes les gusta y no les gusta en relación con la forma como la empresa los trata.

Para dar inicio a un programa de Entrenamiento en Servicio al Cliente, las preguntas son útiles para monitorear el desempeño de los empleados. De esta forma se puede monitorear el nivel de calidad de Servicio al Cliente que está entregando la organización.

El Análisis, o evaluación de las necesidades, determina el "vacío" entre el estado actual de la organización (o departamento) y dónde quiere estar en términos de servicio al cliente. Para esto se requiere, no solamente un levantamiento del QUE ES, sino también determinar los DEBERÍA SER.

Algunas de las herramientas útiles para este Análisis pueden ser las entrevistas; los focus groups conformados por clientes quienes estén dispuestos para hacerles preguntas acerca de cómo son tratados continuamente, y mas importante, cómo quisieran ser tratados; las encuestas con papel y lápiz, cuestionarios y cualquier otra forma de comentarios ayudan para conocer a los clientes. Y por último las encuestas telefónicas.

El análisis o levantamiento de necesidades identifica las fortalezas y debilidades para satisfacer las necesidades del cliente. Adicionalmente, facilitará la creación de un programa de Entrenamiento en Servicio al Cliente ajustado a las necesidades de la empresa. También es buena idea hacer el análisis por etapas y convertirlo en un proceso permanente. No se debe realizar este análisis de una sola vez y pensar: “Ahora se lo que los clientes desean y punto”.

El proceso de entrevistar y cuestionar al personal de servicio al cliente puede detectar frecuentemente deficiencias en una organización que es ajena al proceso de Servicio al Cliente en sí. El sistema de servicio en sí puede tener fallas, las herramientas y tecnologías pueden requerir mejoras y las metas y procedimientos pueden no estar definidos claramente. Estas y un grupo de situaciones particulares de cada caso pueden ser causas de problemas de servicio al cliente ajenos al bajo desempeño de los empleados. Estas fallas pueden identificarse en la investigación del Análisis y se pueden tomar seriamente como “comentarios del cliente interno”.

En el proceso de análisis se encuentra lo que los clientes y empleados piensan de la forma como la compañía los trata, lo cual debe ser revisado y corregido.

### **8.2.1.1 Audiencia**

Generalmente se piensa que la primera persona que contesta el teléfono o recibe a los clientes es la persona mas importante. Sin embargo hoy en día, con la posibilidad de marcar directamente las extensiones telefónicas y el correo de voz, cualquiera puede ser la primera persona con la que se hable en una compañía. Para seleccionar el primer grupo que recibirá el entrenamiento primero es necesario obtener una lista de todos los empleados y entender lo que hacen. ¿Interactúan con clientes internos, externos o ambos?.

Al seleccionar los grupos de participantes que merecen mayor interés es necesario tener presente que los miembros del equipo que mas frecuentemente tienen contacto directo con los clientes son los que mas requieren y los que mas se beneficiarán del entrenamiento en servicio al cliente. Todo aquel que tenga la remota posibilidad de tener contacto con los clientes debe ser entrenado para manejar y servir a los clientes “mas allá de sus necesidades”. Todos los empleados deben manejar el mismo lenguaje de servicio al cliente.

**Prioridad 1: Personal de Servicio al Cliente, Front Desk, Call Centers**

Esta audiencia tiene responsabilidades sobre los clientes tanto telefónicamente como personalmente.

Deben incluirse los miembros de los departamentos de servicio al cliente, gerentes, dependientes, supervisores y anfitriones. Estos cargos brindan el mayor potencial para solucionar cualquier deficiencia detectada en el levantamiento de necesidades. Se pueden realizar correcciones significativas atacando la raíz de la insatisfacción de los clientes.

#### Prioridad 2: Recepcionistas

Las investigaciones indican que “el 80 por ciento de los negocios comienzan con una llamada telefónica”. Los clientes llaman para obtener la información que necesitan acerca de sus productos y servicios, tienen preguntas que deben ser contestadas antes de hacer negocios, antes de convertirse en clientes.

Por esta razón, las recepcionistas y los empleados de primera línea deben recibir un amplio entrenamiento en Servicio al Cliente. Las clases deben comenzar el primer día de trabajo. Estos empleados necesitan entrenamiento permanente en servicio al cliente.

#### Prioridad 3: Equipo de Soporte técnico

Dependiendo de la naturaleza de cada organización, los profesionales de soporte técnico manejan preguntas especializadas de las personas que llaman antes y después de la venta, incluso de personas dentro de la organización.

Este grupo se puede beneficiar enormemente al explicársele la teoría y la práctica del servicio al cliente. Deben ser considerados tan importantes como las recepcionistas clasificadas como Prioridad 2 y se deben incluir en la programación de entrenamiento lo más pronto posible. El mejor desempeño en sus relaciones con los clientes puede contribuir considerablemente para solucionar las deficiencias en la satisfacción del Cliente. En el actual mundo de las computadoras, puede que los empleados de tecnología necesiten concentrarse un poco más en el entrenamiento en Servicio al cliente. Ellos están acostumbrados a “hablarle” a sus computadoras pero ahora tendrán que aprender cómo hablar con los clientes.

### **8.2.1.2 Consideraciones Logísticas**

La logística puede convertirse en un tema crucial. Se deben considerar los diversos turnos de trabajo. En algunos casos los empleados trabajan en diferentes sedes, edificios y ciudades, y hasta diferente país. Programar las clases, en algunos casos, demanda un gran esfuerzo. También se debe tener en cuenta la disponibilidad de los participantes para asistir.

Si se espera que un equipo de trabajo muestre habilidades de servicio al cliente, entonces quienes los lideran necesitan mostrarle la forma de hacerlo.

### **8.2.1.3 Conocimiento del Trabajo**

El conocimiento del trabajo, junto con las actitudes y técnicas, es uno de los componentes más importantes del entrenamiento en Servicio al cliente. Es difícil dar un buen servicio cuando no se conocen los productos o servicios que ofrece la compañía.

Una pequeña cantidad de conocimiento del trabajo acompaña el camino para evitar un deficiente servicio al cliente.

El entrenamiento idealmente busca incrementar la familiaridad y el nivel de comodidad para entender y discutir el producto o servicio de la compañía. Específicamente el conocimiento laboral consiste en:

El negocio de la compañía. Como sus funciones, dónde está ubicado cada empleado en la estructura de personal, y cómo puede utilizar la información cuando la necesite.

Situación de trabajo específica. Tal como el rango de conocimiento que se espera adquiera, en su trabajo individual, sección o departamento. Los recursos que dispone para encontrar más información y su responsabilidad para obtener esas fuentes.

Utilización de Productos/Servicios. Cosas como el uso que los clientes dan a lo que compran de la organización. Como pueden maximizar el valor de lo que adquieren y los problemas comunes que experimentan utilizándolos (este tema es clave para incrementar la relación ventas/utilidad, porque convierte los prospectos en clientes de largo plazo y consumidores repetitivos).

Lista de empleados de referencia. (por departamentos si es posible) La lista de empleados de referencia debe tener la lista de extensiones y nombres de quienes puedan ayudar con datos, preguntas, e información general que puedan necesitar los empleados para prestar Servicio al Cliente. Adicionalmente, se debe tener claro cuál es el estándar esperado de cada empleado, el criterio de evaluación que afectará su evaluación de desempeño y lo que es el profesionalismo para la organización.

#### **8.2.1.4 Barreras para el entrenamiento**

Existen barreras o problemas que pueden disminuir la calidad del entrenamiento en Servicio al Cliente, los cuales pueden impedir el éxito de un programa de Entrenamiento en Servicio al Cliente, entre otros:

- Falta de recursos para entrenamiento
- Ausencia de procedimientos definidos
- Falta de familiaridad con el contenido de entrenamiento
- Ausencia de participantes
- Sitio para entrenamiento inadecuado

Sin embargo las dos barreras para el entrenamiento mas frecuentemente citadas como causas de problemas son:

- Falta de apoyo de la gerencia
- Falta de interés de los participantes en el programa.

Convencer estos dos grupos puede incrementar el valor del Entrenamiento en Servicio al Cliente al remover lo que es considerado las dos barreras mas frustrantes para el entrenamiento. De otra forma es muy posible que el entrenamiento en Servicio al cliente no

funcione. Para tener éxito en el entrenamiento en servicio al cliente se necesita el involucramiento y el apoyo de la gerencia.

## **8.2.2 Diseño**

El diseño es la segunda fase de todo el proceso de montar el programa de servicio al cliente. En esta fase se utiliza toda la información recolectada en la fase de ANALISIS y decide QUE (contenido) incluirá y COMO (entrega) lo presentará en la preparación de clases.

Al diseñar el entrenamiento en Servicio al Cliente se debe considerar:

- El resultado final
- El contenido (qué enseñará), incluyendo
- Dinámicas
- Actividades
- Juegos de roles
- Recursos
- El bosquejo del entrenamiento

El diseño del entrenamiento en servicio al cliente es el mapa para armar todo el contenido, como presentarlo y los recursos necesarios para obtener el resultado deseado.

### **8.2.2.1 Contenido**

Es lo que se “enseñará” en las clases. El contenido es determinado después del análisis, luego de identificar los vacíos existentes entre lo que la compañía es actualmente y dónde desea estar en relación con el Servicio al Cliente. Luego de haber analizado la información se puede señalar qué se requiere para responder a estos vacíos.

Una vez identificado el contenido, existen tres opciones:

- ADAPTAR un programa
- ADQUIRIR (comprar) un programa
- CREAR un programa

#### ***8.2.2.1.1 Adaptar un Programa***

El servicio al cliente es una materia que nunca muere, con una necesidad sin fin de entrenamiento, por lo que la ADAPTACION es una posibilidad muy realista. Si se puede tener acceso a un material de entrenamiento en servicio al cliente dictado previamente en la organización, debe ser cuidadosamente revisado para determinar, si tiene potencial para ser modificado y utilizado en el programa de servicio al cliente que se está planeando actualmente. A menudo se puede salvar una parte del contenido, como en este caso.

### **8.2.2.1.2 Adquirir un Programa**

Los paquetes prediseñados parecen ser la forma más sencilla y común y están disponibles de una variedad de fuentes. Los componentes de estos paquetes varían, pero típicamente traen el contenido de la lección en un formato específico como video, libro de texto, audio, CD-ROM, etc. Adicionalmente ofrecen una guía para el instructor indicando como se puede utilizar mas efectivamente el paquete de entrenamiento en Servicio al Cliente y frecuentemente incluyen cuadernos de trabajo. A menudo incluyen y/o ofrecen ayudas de entrenamiento por parte del fabricante del producto. Entre otras ayudas de estudio, guías para el trabajo, tarjetas de referencia, exámenes y otras similares.

### **8.2.2.1.3 Crear un Programa**

De los tres métodos para desarrollar el contenido de las lecciones (adaptar materiales existentes, adquirir materiales prediseñados y crear materiales) la decisión de crear nuevo contenido involucra una investigación altamente detallada de la materia. También se debe considerar la creación de los materiales de apoyo que complementarán las lecciones: folletos, cuadernos de trabajo, videos, audio, acetatos y diapositivas.

## **8.2.2.2 Presupuesto y costos**

El presupuesto de entrenamiento en servicio al cliente se compone de las cosas necesarias y algo adicional para eventos inesperados. Depende de lo que vaya a hacer en el entrenamiento y cuanto desea invertir la compañía en esta área. El entrenamiento en servicio al cliente puede comenzar con cero pesos y puede ir hasta varios millones. Algunas compañías no tienen ni idea de cuánto deberían gastar en entrenamiento, o dónde comienzan los costos del entrenamiento en servicio al cliente.

Si la organización considera el entrenamiento como un gasto, algo por fuera de su alcance, podría estar comenzando con el pié incorrecto. Hay compañías que miran el entrenamiento en servicio al cliente como algo que pueden dejar de hacer. Otras compañías consideran el entrenamiento en servicio al cliente como algo opcional, y eliminan todo su departamento de entrenamiento. Estas compañías son probablemente las que más lo necesitan.

Reuniones de equipo sencillas para hablar acerca de lo que se debe y no se debe hacer es un comienzo. Gastar algunos minutos cada mañana con los empleados que van a interactuar con los clientes es un comienzo. Sin embargo, las compañías deben decidirse por un entrenamiento en servicio al cliente que realmente valga la pena.

Las bibliotecas públicas y Universidades tienen entrenamiento “sin costo” allí se encuentran docenas de materiales acerca de entrenamiento en servicio al cliente: libros, videos, audio. Uno de los principales beneficios de usar esta facilidad es que, puede servir de puente para contactar a la compañía que lo escribió o produjo y ver qué mas ofrecen.

Se puede necesitar una ubicación externa para el entrenamiento, un VHS, un Video, un proyector de acetatos, folletos, etc. Es necesario hacer una lista básica de los elementos necesarios a la mano para llevar a cabo el entrenamiento en servicio al cliente.

### **Video**

De las tres opciones para desarrollar un programa de entrenamiento en servicio al cliente (Adaptar, adquirir y crear), las investigaciones indican que el uso de entrenamientos prediseñados es la selección abrumadora. Es relativamente fácil y económica. Los videos se pueden conseguir en cualquier parte entre \$ 100,000 y \$ 2'500,000 o mas, depende de las preferencias de cada organización. Algunos videos presentan una historia con puntos buenos solamente, otros programas en video muestran la forma incorrecta... y luego la forma correcta.

El mejor tipo de video de servicio al cliente es aquel que le permite a los participantes involucrarse, teniendo en cuenta que estamos tratando de cambiar comportamientos. Es necesario evaluar varios videos para saber lo que ofrecen. Los temas son variados, por lo que se podrá necesitar un video sobre Clientes conflictivos y otro para habilidades básicas de comunicación, sin embargo, la lista puede ser interminable.

### **Audio**

El uso de programas de audio para servicio al cliente puede funcionar para entrenamiento uno a uno. Sin embargo, si el grupo es de cinco o mas personas, no es tan efectivo como otros métodos, como videos o presentaciones en vivo. Pero en un escenario de grupo, el audio puede ser una buena ayuda para una porción del entrenamiento en servicio al cliente.

Haciendo un buen manejo de costos, los programas de servicio al cliente en audio son económicos y durables. Los programas en audio pueden costar entre \$ 20,000 por un cassette hasta \$ 500,000 para un juego de 6 a 8 cassettes.

### **Libros**

Literalmente hay docenas (tal vez cientos) de libros acerca de entrenamiento en servicio al cliente. De igual forma son buenos para grupos pequeños, para mejoramiento uno a uno, y como una referencia a la mano.

### **8.2.2.3 EDPR**

EDPR es un nemónico para recordar los pasos cruciales involucrados al enseñarle a alguien. Cada vez que se enseña algo, desde decirle al niño como tender la cama, hasta alguien que aprende nuevas habilidades de servicio al cliente, el instructor imparte conocimiento a la persona en cierta manera.

- Explicar
  - Demostrar
    - Practicar
      - Realimentar
        - Llamado simplemente EDPR

Si la enseñanza incorpora “explicación” (conferencia que incluya ayudas audiovisuales) Y “demostración”, que sería mejor si la demostración le permite a las personas ver y escuchar al mismo tiempo. El entrenamiento es mas efectivo cuando se le permite a la persona “practicar”. A mayor cantidad de sentidos involucrados en el entrenamiento en servicio al cliente se retendrá más información y aprenderá más.

Si se tiene la posibilidad de dar buena “realimentación”. Ej.: “hiciste un buen trabajo manejando ese cliente difícil” o “probablemente lo hubieras hecho mejor diciéndole lo que podemos hacer”. El facilitador sabrá lo que el participante aprendió o aun mejor lo que no aprendió La realimentación es donde el instructor tiene la oportunidad y responsabilidad de reforzar lo que se hizo correctamente y corregir lo que no se hizo bien.

#### **8.2.2.4 Plan de Clase**

El plan de clase se convierte en las “acciones” a tomar para tratar los defectos encontrados en la etapa de análisis. Los cuales combinan contenido y procesos y describen lo que sucederá durante el entrenamiento. Sin importar si la duración es de una o cuatro horas, se necesitará un bosquejo de lo que sucederá durante este periodo de tiempo. Un plan de clase permite conceptualizar el entrenamiento antes de comenzar la presentación.

#### **Preparación (Materiales Necesarios)**

Ej.: Video, Papelógrafo, Marcadores, Papel y lápices adicionales, Hojas de evaluación del Programa, Tarjetas de ayuda

**Procedimiento:** Es una guía paso a paso para una clase de Entrenamiento en Servicio al Cliente.

#### **Bienvenida**

Dar la bienvenida a los estudiantes y presentación del Instructor. Informando la duración de la clase será con periodos de descanso intermedio.

#### **Rompe-hielo**

El propósito de un rompe-hielo es hacer que el grupo se relaje. El rompe-hielo también sirve como un tiempo acoplamiento para los participantes. Luego que todos se hayan presentado, continúe al paso siguiente

#### **El propósito del programa.**

Es importante explicar a los asistentes que la empresa ha seleccionado este Entrenamiento en Servicio al Cliente una forma de prepararse para el futuro. Debido a que la compañía está creciendo rápidamente necesita enfocarse en el aspecto más importante del negocio: EL CLIENTE. A fin de sobrevivir, la compañía debe mantenerse muy lejos del alcance de la competencia cuando esta se acerca al nivel de servicio que proporciona. Así que con el fin de ser consistentes con su propia Misión, cada organización debe ser la MEJOR en todo lo que hace.

#### **Evaluación**

Preparar y distribuir las hojas de evaluación y recogerlas antes que los participantes salgan.

### **Resumen**

Este programa no es un evento, es un PROCESO. Los viejos hábitos son difíciles de romper, pero con práctica y refuerzo, los malos hábitos se pueden cambiar en buenos hábitos de negocios. Estas ideas son divertidas, fáciles ayudan a los empleados a hacer su trabajo más agradable.

### **Finalizando**

Esta es la primera en una serie de charlas de entrenamiento que ayudarán a los representantes de la compañía a mejorar sus habilidades en Servicio al Cliente. Este es solo un ejemplo de las cosas que vendrán. Estamos comprometidos como compañía a mantener los MEJORES recursos, según nuestra medida, la de nuestros clientes, la de nuestros dueños y la de nuestros proveedores.

## **8.2.2.5 Recursos**

### **Material de apoyo**

Los materiales auxiliares consisten en Guías del Instructor, cuadernos de los asistentes, diapositivas, audios, carteleras, folletos, tarjetas de memorización y otros elementos que favorezcan el entrenamiento.

Su objetivo es:

- Avivar la instrucción
- Preparar al auditorio para las charlas
- Reforzar la importancia de algunos puntos del entrenamiento

Algunos recursos adicionales que pueden ser utilizados dentro del entrenamiento en servicio al cliente son: Audio, Videos, Folletos, Diapositivas

### **Rompe-Hielo**

Los rompe-hielo son la parte divertida del entrenamiento en servicio al cliente.

Son juegos cortos al comienzo de la sesión de entrenamiento que pueden ayudar a reducir la tensión o frustración y ayudar a todos a entrar en el tema. Un rompe-hielos puede ser tan simple como turnarse para decir el nombre de cada uno, donde nació y comentar algo interesante acerca de sí mismo, hasta una versión mas complicada haciendo que los participantes salgan de sus sillas y se muevan alrededor del salón. Esto ayuda al instructor y a los participantes a preparar el grupo. En lugar de comenzar el entrenamiento se comienza divirtiéndose.

La forma de hacer la introducción de las lecciones puede hacer la diferencia en la actitud de los instructores y en el éxito del proceso de Entrenamiento en servicio al Cliente. Esta rápida actividad está diseñada para ayudar a los participantes a sentirse cómodos con el

instructor y los demás asistentes. Esto requiere un corto tiempo, coloca una nota positiva, y crea una sensación relajada e informal.

Los rompe-hielos funcionan cuando los grupos se conocen o cuando son completamente extraños. Generalmente es bueno que el instructor participe en la dinámica. Tomar unos pocos minutos al comienzo de cualquier programa ayudará a crear buenos sentimientos. Escuchar atentamente lo que cada persona dice como antecedentes personales (y la manera como los expresa) también ofrece pistas para usar posteriormente con los miembros de la clase en las sesiones de entrenamiento.

### **8.2.2.6 Preparación de las instalaciones**

Como muchos temas relacionados con las instalaciones son parte de la rutina, se pueden pasar por alto. Pero como todos bien sabemos, las deficiencias en estos detalles de los sitios para la clase y presentaciones pueden crear distracción. Dado que los asistentes parecen recibir distracciones de cualquier tipo, se debe dar a los asistentes la menor oportunidad de salir a verificar los mensajes, buzón telefónico, conseguir refrescos, mantener conversaciones y cosas por el estilo. De lo contrario se necesitará tomar tiempo que se supondría productivo para el entrenamiento en servicio al cliente para tratar de actualizarlos en el tema. Lo que constituye una pérdida de tiempo y esfuerzo.

### **8.2.2.7 Guía del instructor**

La guía del instructor orienta al instructor durante la actividad del entrenamiento. Esta comprende esencialmente los detalles acerca de lo que el instructor hará durante el proceso de enseñanza. El formato, generalmente consiste en un bosquejo del contenido con notas y procedimientos anexos.

Puesto que no hay un estándar para la guía del instructor, esta debe desarrollarse en una forma que asegure el enlace entre el objetivo de la lección y las actividades del facilitador. Algunos constan de instrucciones excesivamente detalladas, mientras otros son prácticamente un borrador.

Trabajando a partir de los puntos clave del contenido a un lado de la página, los comentarios adjuntos y las notas sirven como recordatorios de las actividades, ejercicios y recomendaciones para el instructor al momento de presentar las lecciones. El método de presentación apropiado tal como conferencia, debate o juego de roles, generalmente es descrito en cada segmento de la lección.

Otras notas especifican recursos de entrenamiento: suministros, equipos, instalaciones, y otros materiales de soporte necesarios para el ejercicio de entrenamiento. Algunos materiales de soporte incluyen videos, audios, acetatos, diapositivas, folletos, bibliografías, ayudas de referencia, y similares. El equipo necesario para utilizar estos materiales debería ser anotado así como las notas personales para el instructor.

El documento resultante se convierte en una guía muy detallada de qué hacer, cómo hacerlo y específicamente qué mecanismo se requiere para completar el entrenamiento.

### **8.2.2.8 Cuadernos de trabajo para los participantes**

El material en los libros de participante o cuadernos varía tan ampliamente como el de los instructores. Típicamente ellos incluyen el objetivo general de la lección, objetivos específicos para los segmentos de la lección, encabezados del contenido del programa, versiones impresas de folletos, listas de actividades, evaluaciones y espacio para notas.

Aquí hay algunas cosas que se deben encontrar en los manuales de participante:

- Los libros de trabajo deben ser fáciles de leer y seguir y no complicados con material extraño que dificulte su uso.
- Los participantes son reacios a leer demasiado, especialmente cuando la información es presentada en un bloque de texto sólido y pesado.
- Las páginas deben invitar a leer, deben ser ligeras y mostrar apariencia atractiva, con espacios en blanco e ilustraciones y diagramas.

### **8.2.2.9 Juego de Roles**

En los juego de roles de Servicio al cliente, los participantes pueden actuar de manera similar a las situaciones que se pueden encontrar.

El proceso involucra presentar al participante el escenario y solicitar voluntarios que participen (una tarea no siempre fácil). El instructor explica las reglas básicas, comportamientos, reacciones, etc. Luego los voluntarios reproducen las indicaciones en el escenario y el grupo completo analiza el juego de roles.

Los juegos de roles son familiares porque se basan en situaciones que a todos le han sucedido. Lo cual trae el mundo real al entrenamiento en servicio al cliente. Este trabajo inicia recopilando los malos incidentes de servicio al cliente que suceden dentro de la organización. Puede ser alguien descortés por el teléfono o la frustración al visitar algún lugar.

Es importante divertirse con los juegos de roles, y permitir que los participantes usen elementos divertidos.

Los juegos de roles demandan algunas habilidades y práctica de parte del instructor. Es absolutamente necesario el manejo de las habilidades de los participantes. El instructor experimentará una gran satisfacción cuando se consiga que un participante, que no deseaba estar en el juego de roles, pase al frente actuando.

### **8.2.2.10 Derechos de autor**

El uso ilegal de material bajo protección Intelectual puede traer multas sustanciales. Se debe verificar cuidadosamente y asegurarse que la reutilización de cualquier material existente no constituye una violación a las cláusulas de derechos de autor. Incluso si el contenido fue comprado hace mucho tiempo y usado en ese momento. Enviar una solicitud al custodio de los derechos determinará de manera segura si existe alguna revisión en cuanto a su uso.

Es importante entender y respetar los temas relacionados con los trabajos protegidos por derechos de autor. El problema se origina en una falta de educación, particularmente sobre el entendimiento del término “propiedad” en relación con la propiedad intelectual del material de entrenamiento. Cuando se adquiere un programa en video, el contenido del material, es y permanece bajo la propiedad del dueño de los derechos de autor.

### **8.2.3 Entrega**

Entrega es PRESENTAR el contenido de Entrenamiento en Servicio al Cliente que se ha diseñado. Se trata de un proceso con muchas consideraciones y no un único evento. En organizaciones donde la meta ha sido cambiar la cultura, se convierte realmente en una forma de vida.

Para dictar entrenamiento en servicio al cliente, es indispensable ser tan bueno como sea posible en la entrega.

El ambiente de entrenamiento es crítico para una experiencia de entrenamiento exitosa, especialmente para adultos. Es necesario tener en cuenta el ambiente físico, la temperatura del salón de clase, ubicación de las mesas, iluminación y los refrigerios.

El ambiente psicológico y emocional es tan importante como el físico. Esto significa un lugar seguro para discutir frustraciones, problemas e incidentes desde el punto de vista de los empleados. Estas frustraciones pueden estar relacionadas con las practicas organizacionales/gerenciales (como políticas y procedimientos o la falta de ellos). Es importante para el instructor. Asegurar que no hay problema en compartir estas inconformidades, pero el instructor debe moderar la discusión respetando y apoyando a la gerencia. Esta es una línea delgada a la cual deben ser sensibles los instructores.

#### **8.2.3.1 Vender el entrenamiento a los participantes**

Las actitudes de los participantes pueden variar desde receptivos hasta escépticos o incluso hostiles. Es importante estar atentos a las señales actitudinales de los participantes.

Es importante hablar con el grupo acerca del proceso de servicio al cliente. Mencionar que la compañía ha identificado algunas “Mejores Practicas” en la organización y muchos de los participantes son los individuos que ya lo están haciendo.

Promover el entrenamiento en servicio al cliente dentro de la oficina o edificio, se pueden colocar afiches estratégicamente para que los empleados sepan que se está planeando entrenamiento en servicio al cliente. Anunciar que habrá premios, ejercicios, y diversión para todos.

Se ha comprobado que los esfuerzos para promocionar los programas de entrenamiento en servicio al cliente tienen resultados. Tal como en el campo de las ventas. Este tipo de iniciativas incrementa el entusiasmo de los participantes y los resultados del entrenamiento.

#### Conferencias

Una conferencia es una presentación de información, formal y preparada. La persona que habla es el centro de atención. De manera simple, la persona expone el tema y presenta la información, luego resume el material. Lo cual es considerado como un método de entrenamiento en servicio al cliente pasivo (incluso aburrido). El instructor habla y los participantes escuchan y generalmente no participan de ninguna forma.

Las conferencias tienen limitaciones, puesto que pueden volverse aburridas para los participantes. La naturaleza humana hace difícil mantener la atención sobre una persona que permanezca hablando por un tiempo prolongado. Las conferencias no involucran retroalimentación. No hay forma de saber si los participantes realmente están escuchando y aprendiendo o si están tomando el mensaje correcto de la lección. Lo mejor es que los participantes se involucren activamente.

Un enfoque se puede llamar “conferencia de entrenamiento”. Esta técnica combina las conferencias con periodos formales o programados de preguntas y discusiones para obtener retroalimentación y verificaciones de comprensión. Sin embargo, a pesar de todas sus desventajas, el formato de las conferencias permite al instructor mantener el control de la clase, lo cual es favorable con respecto al manejo del tiempo.

Las conferencias sirven para presentar una gran cantidad de contenido. Como se mencionó anteriormente; se puede retener más información y aprender viendo y haciendo que con una escucha pasiva. Por esto, a pesar que exista la posibilidad de expresar una gran cantidad de información en formato de conferencia, no habrá retención. Las conferencias planas sin ningún tipo de interacción en entrenamiento en servicio al cliente no son efectivas

### **8.2.4 Evaluación**

Evaluación es el cuarto elemento del proceso necesario para llevar a cabo el Entrenamiento en Servicio al Cliente. Se puede definir evaluación como la examinación o juicio cuidadoso de algo, en este caso el éxito del entrenamiento.

Permite evaluar cómo les pareció la clase a los participantes, o revisar qué tanto entendieron el material. Además se puede evaluar el desempeño del empleado para determinar el cambio de comportamiento. También es posible evaluar el programa de entrenamiento desde el punto de vista del cliente; y encontrar si se ha incrementado su satisfacción. Las evaluaciones pueden ser realizadas por el instructor durante la clase para medir el progreso, o al finalizar el curso para medir el programa completo. La evaluación

de mejoras en el desempeño de los participantes y la satisfacción del cliente generalmente es realizada por los supervisores y líderes de equipo u otros departamentos.

Algunas organizaciones perciben este aspecto de la evaluación tan importante que tienen departamentos completos dedicados a medir y evaluar los elementos de interacción cliente-representante. La evaluación es importante a cualquier nivel porque permite sugerir ajustes en el programa de entrenamiento en servicio al cliente lo cual incrementará su éxito. De acuerdo con Jack Welch, CEO de General Electric, “los resultados del entrenamiento se reciben en forma de resultados del negocio tangibles e intangibles”.

### **8.2.4.1 Cuatro Niveles**

El modelo de evaluación de 4 niveles (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) es resumido de la siguiente forma, por Kevin Oaks de Asymetric Learning Systems:

*Nivel 1:* Hoja de evaluación de sonrisas. Le gusto el entrenamiento?

*Nivel 2:* Evaluación. Entendió la información y obtuvo buen puntaje en el examen?

*Nivel 3:* Mejora Laboral. El entrenamiento le ayudó a hacer su mejor trabajo e incrementó/mejoró su desempeño?

*Nivel 4:* Mejora Organizacional. La compañía o departamento mejoró sus utilidades como resultado del entrenamiento? Mejoró la satisfacción de clientes?

La evaluación es importante a cualquier nivel porque permite sugerir ajustes en el programa de entrenamiento en servicio al cliente que incrementarán su éxito.

### **8.2.4.2 Evaluaciones en Clase**

Al finalizar la sesión de clases, frecuentemente se solicita a los participantes evaluar el curso. Una evaluación valida indica la forma como el curso se puede mejorar y como el instructor puede ser mas efectivo. Esta información puede proporcionar datos al instructor para el programa de entrenamiento en servicio al cliente en el futuro.

Es necesario hacer preguntas para obtener la información deseada. Preguntas abiertas como “qué le gustó mas? Cómo usará la información que aprendió?” son útiles, pero requieren mas tiempo y pensamiento que una lista de chequeo estructurada. Los participantes generalmente no desean dedicar tiempo para llenar un formulario demasiado largo. Una combinación de lista de chequeo y preguntas abiertas proporcionan un buen formato para comentarios.

Cuando el entrenamiento en servicio al cliente recibe altas calificaciones, resulta un buen apoyo para la gerencia con respecto a futuros entrenamientos, incluso para aumentar el presupuesto la próxima vez.

### **8.2.4.3 Pruebas**

Las pruebas son una forma evaluar el éxito del entrenamiento. Algunos instructores hacen pruebas siempre, mientras que otros nunca lo hacen, no hay una forma “correcta”. Se pueden hacer Pre-tests al comienzo de la clase. Incluso se pueden distribuir antes del entrenamiento como un abrebocas de lo que viene.

El inventario de habilidades antes del entrenamiento ayuda a establecer el nivel de mejora una vez finalice el entrenamiento. Durante el entrenamiento en servicio al cliente, las pruebas, proporcionan la realimentación en cuanto al progreso de los participantes o su ausencia, de tal manera que se puedan identificar problemas en entrenamiento antes que las lecciones finalicen.

Se pueden hacer evaluaciones separadas para cada tema principal de las lecciones del curso. Esto permitirá a los instructores corregir errores, dar retroalimentación positiva y reforzar la nueva habilidad.

#### ***8.2.4.3.1 Cambio en el comportamiento***

Un programa de entrenamiento en servicio al cliente bien diseñado incluye muchos elementos que animan a los participantes a cambiar sus conductas para ser más próximas al Servicio al cliente. Algunos de estos elementos incluyen:

- Objetivos de entrenamiento en servicio al cliente claramente establecidos
- Contenido relevante y bien organizado
- Oportunidades para práctica de habilidades y juego de roles en el salón de clases
- Retroalimentación verbal para reforzar nuevas habilidades y corregir conceptos erróneos.
- Entrega de material o “ayudas didácticas” como recordatorio de las nuevas habilidades

Luego de finalizar el curso, se recomienda vigilancia o monitoreo de los participantes sobre mejoras en habilidades y patrones de comportamiento de Servicio al cliente. Después de todo, la meta del entrenamiento es impartir nuevas habilidades que realmente cambien el comportamiento.

La clave es saber si los participantes están aplicando con los clientes, lo que les fue presentado en el curso.

El elemento más importante del seguimiento es compartir los resultados. Hacer monitoreo, o un programa de cliente incógnito para recoger datos únicamente no refuerza el entrenamiento en servicio al cliente. La gerencia debe escuchar tanto de los éxitos como de los fracasos. Los participantes deben recibir complementación en los comportamientos que han mejorado y corregido, así como en los comportamientos que no hayan mejorado. El entrenamiento en servicio al cliente debería ser desarrollado para solucionar deficiencias que son universales.

#### ***8.2.4.3.2 Coaching***

Coaching es guiar estratégicamente a alguien para mejorar su desempeño. Comprende una lista de cuatro ítems. Las llamamos, “Las cuatro Cs de Coaching”:

- Concurrencia

- Contenido
- Compromiso
- Continuidad y agradecimiento

La CONCURRENCIA es necesaria. El orientador y el participante deben estar de acuerdo en que existe una brecha para que su desempeño en Servicio al cliente sea satisfactorio y luego comprometerlo al mejoramiento necesario, de lo contrario no lo orientará hacia el máximo de sus capacidades o efectividad. Es muy importante escuchar la percepción de los empleados acerca del problema de desempeño para asegurar que ambos están de acuerdo en lo que necesita ser cambiado. Un gerente que hace alianza con un empleado para resolver el problema será mas efectivo para conseguir el resultado esperado.

Se debe identificar el CONTENIDO que necesita ser mejorado, es decir cuáles son los temas involucrados. Algunos empleados saben que no están cumpliendo las expectativas pero no saben que hacer para corregirlo.

COMPROMISO del empleado es el siguiente paso crucial. Los empleados siempre estarán mas dispuesto a seguir una solución que ellos mismos han propuesto; sin embargo es importante obtener su compromiso explicito con el orientador sobre su intención de cambiar el comportamiento. Se debe hacer seguimiento a las acciones planteadas.

CONTINUIDAD Y AGRADECIMIENTO, es lo siguiente. El proceso de Coaching no termina hasta que el orientador haya realizado seguimiento con el empleado, evaluado su mejoramiento y reconocido con el empleado el respectivo cambio en el comportamiento. Implica revisar con el empleado para validar que el Coaching funcionó. Es necesario reconozca el mejoramiento inmediatamente sea identificado. El orientador debe ser sincero cuando de sus felicitaciones. Si el desempeño no mejora, el orientador se referirá a la cuarta "C" alternativa, CONTINUIDAD. Esto requiere que el orientador repita las tres primeras Cs (Concurrencia contenido y compromiso) mientras que atiende las diferentes soluciones/acciones.

Una vez que se comienza a evaluar el entrenamiento en servicio al cliente, si los empleados no están haciendo lo que se les mostró, será necesario orientarlos. Y la FORMA como se les diga que están haciendo las cosas bien o mal es la diferencia entre conseguir que las hagan o no.

#### ***8.2.4.3.3 Por qué no funciona el entrenamiento?***

Existen muchas ocasiones en las que el desempeño es deficiente, aun la carencia de habilidades no es el problema real. Estas son algunas cosas que pueden perturbar las iniciativas de entrenamiento en las organizaciones:

##### **No comunicar las expectativas:**

Falta de comunicar claramente el mensaje a los funcionarios que es mandatario para cada cargo entregar un alto nivel de servicio.

Ausencia de consecuencias de no llegar a las expectativas:

Falta de un método cualitativo o cuantitativo para medir si un empleado está desempeñándose acorde con los estándares establecidos y las alternativas que existen si esto no está sucediendo.

**Falta de confianza de la alta gerencia:**

La gerencia debe hablar el mismo lenguaje que los empleados. Si realmente es importante un servicio al cliente superior, entonces el equipo de atención al cliente debe ver a la alta gerencia tomando las cosas seriamente también.

**Vacíos Operativos o Tecnológicos:**

Si le está pidiendo a una recepcionista atender 3000 llamadas por día, es muy difícil esperar que trate cada llamada con servicio al cliente personalizado.

La prueba para determinar si existen problemas de “habilidades” en la organización es conocer la respuesta a la pregunta: “Después del entrenamiento, se pueden desempeñar según los estándares si fueran forzados a hacerlo?”. Si la respuesta es NO entonces la organización todavía tiene problemas de entrenamiento. Si la respuesta es “SI pero...” la culpa no la tiene el entrenamiento; existen otros asuntos por revisar.

**Calidad vs. Cantidad**

No es cuestión de calidad o Cantidad, se necesitan ambos. La calidad del programa de entrenamiento en Servicio al Cliente necesita ser alta y la cantidad necesita ser frecuente.

**Trabajo en equipo**

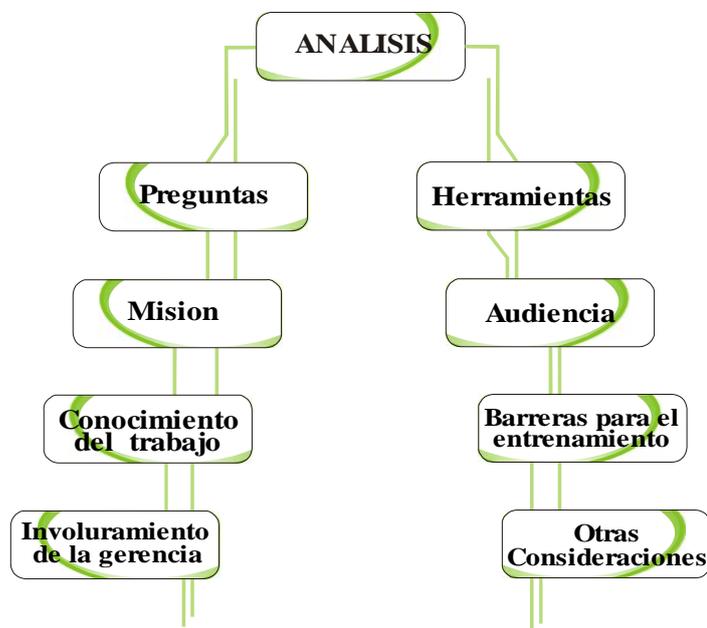
Servicio al cliente significa trabajo en equipo. Nos involucra a todos. Esta regla de oro se aplica en servicio al cliente por siempre. Se debe entrenar a los empleados para dar ese paso extra cada vez. Haga una pregunta mas para estar seguro que su cliente está satisfecho.

Probablemente no podemos satisfacer a cada cliente cada vez, pero como el famoso dicho de Mark Twain, si “usted puede complacer a la mayor parte de las personas la mayor parte del tiempo” lo está haciendo muy bien. Siempre habrá gente que se siente mal e infeliz por todo, no importa que tan bien les haga el trabajo.

## 9 Metodología

### 9.1.1 Análisis

Para entender el estado real del servicio al cliente de la organización necesitamos conocer lo mas posible acerca de la situación actual. Existen formas tan sencillas como una simple llamada telefónica la empresa solicitando un servicio o producto para determinar en pocos minutos si requiere entrenamiento en servicio al cliente. Las compañías que realizan ventas al detal generalmente utilizan un “comprador incógnito”; esta es una forma básica para obtener la reacción de cómo son tratados los clientes, la cual permite establecer QUE parte del entrenamiento en servicio al cliente se requiere y QUIEN necesita el entrenamiento.



#### 9.1.1.1 Preguntas

A continuación se compara el desempeño actual con el nivel de calidad esperado, se buscan falencias entre lo que se está haciendo ahora y lo que se debería estar haciendo para llenar los vacíos.

El nivel de servicio actual en Unisys GOIS se mide mediante encuestas de satisfacción de clientes realizadas mediante una llamada denominada Call Back, en la cual un representante solicita retroalimentación en 3 aspectos básicos:

- Satisfacción general con el servicio
- Tiempo de la solución
- Calidad técnica del (los) representantes que atendieron el servicio

La Calificación es entre 1 y 5 . Esta información se hace llegar a los diferentes gerentes de cuenta y coordinadores de operación para realizar los ajustes necesarios para mejorar el

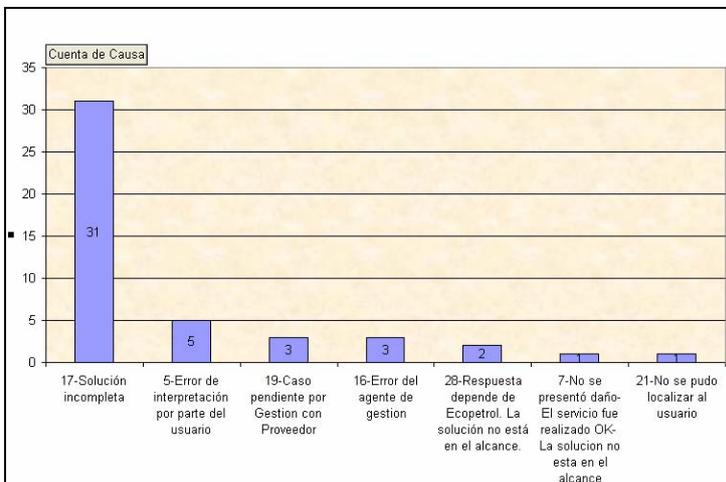
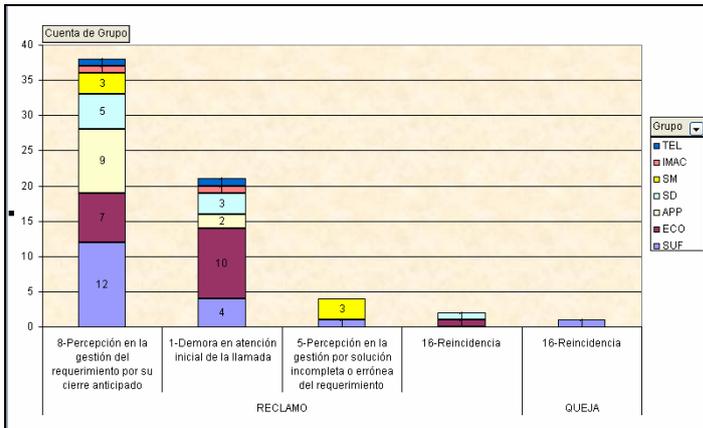
servicio. En los casos donde la atención es presentada por un subcontratista también es tomado como parámetro para la evaluación de los subcontratistas y Asociados de Servicio.

Adicionalmente se realiza un seguimiento a la calidad de las llamadas telefónicas que ingresan al Managed Service Centre, las cuales monitorean y analizan los supervisores y mentores de los distintos grupos de trabajo para calificar las comunicaciones del personal de servicio con los clientes teniendo en cuenta la aplicación de los procedimientos establecidos, el grado de amabilidad y actitud de servicio durante la atención de cada llamada.

El punto de mejora en esta sección consiste en asegurarse que cada contacto que tengan los empleados con cada cliente incluya un “por favor” y “gracias”. Dado que en los análisis actuales no se muestra si lo están haciendo o no. En este sentido se debe estandarizar el entrenamiento para decir “por favor” y “gracias” en todas las comunicaciones hacia los clientes. Sería alarmante saber cuantos empleados no usan estas palabras en su contacto con los clientes.

Es importante destacar que a través de este análisis se identificaron las cosas que se están haciendo bien como organización y algunas personas específicas que las hacen, lo cual sirve como referencia competitiva, por ejemplo: En el 96.98% de los casos los clientes manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con el servicio recibido.

Tomando como ejemplo el análisis de Agradecimientos Sugerencias Quejas y Reclamos para un mes específico se analiza lo siguiente: Para dicho periodo ingresaron 20085 llamadas y de este volumen se presentaron 72 reclamos (21 reclamos fueron responsabilidad del cliente, 51 fueron responsabilidad Unisys), 103 Agradecimientos, 1 Queja y 0 Sugerencias sobre el servicio. La relación de reclamos y quejas vs. las llamadas registradas (0,36%) fue menor al 1% sobre todo el servicio. De aquí se ha detectado que el volumen de quejas manejadas principalmente están relacionadas con una percepción de cierre anticipado del servicio; esto nos ofrece una oportunidad de mejora en cuanto a comunicación con los clientes. De igual forma se destacan grupos de trabajo como System Management (SM) con el menor volumen de quejas y gestión de aplicaciones es donde se obtiene un mayor volumen de casos de agradecimiento por la atención recibida; lo cual se atribuye a la atención personalizada. El segundo mayor motivo de quejas obedece a la prontitud con que son atendidos, lo cual obedece a un manejo de expectativas dado que en términos generales los contratos están sujetos a unos tiempos de respuesta y solución los cuales son de conocimiento de los representantes de la gerencia del cliente pero no por los usuarios finales del servicio. El grupo de empleados que maneja los equipos de misión crítica poseen una buena experiencia al frente del manejo de crisis, los cuales son útiles como ayudas de contenido en la sección de Contenido del Entrenamiento en Servicio al Cliente. De igual forma se pueden convertir en mentores para enseñar esta habilidad





### 9.1.1.2 Herramientas

Encuestas con papel y lápiz, Una vez finalizado el servicio los clientes reciben un enlace por correo electrónico a la dirección de contacto que tienen configurada en la herramienta de gestión para acceder a un cuestionario sobre el servicio recibido, donde los clientes pueden evaluar el servicio recibido y suministrar cualquier otra forma de comentarios que ayudan a la empresa para conocer a sus clientes (Ver anexo Encuesta Incidentes).

Encuestas Telefónicas A pesar que las investigaciones sobre encuestas telefónicas no muestran tan buena respuesta como se desearía, puesto que finalmente son percibidas por los clientes como “telemarketing”. En algunos casos los clientes contratan una empresa externa para hacer la encuesta telefónica como un indicador del servicio. Existen compañías con muy buena reputación que manejan bien las encuestas telefónicas y proporcionan información útil para entender lo que los clientes desean.

Lo importante en este punto es hacerlo de la manera que resulte mas fácil para el cliente. Debe ser fácil para los clientes llenar los formularios. El cliente no necesita gastar mas de 10 a 15 minutos para proporcionar la información que la empresa requiere.

Para medición del Índice de Satisfacción de Cliente - ISC se hizo recolección telefónica de la información se entre el 23 de Octubre de 2006 y el 5 de Diciembre de 2006, y el período que se evaluó fue del mes de Septiembre al mes de Diciembre.

### 9.1.1.3 Clientes

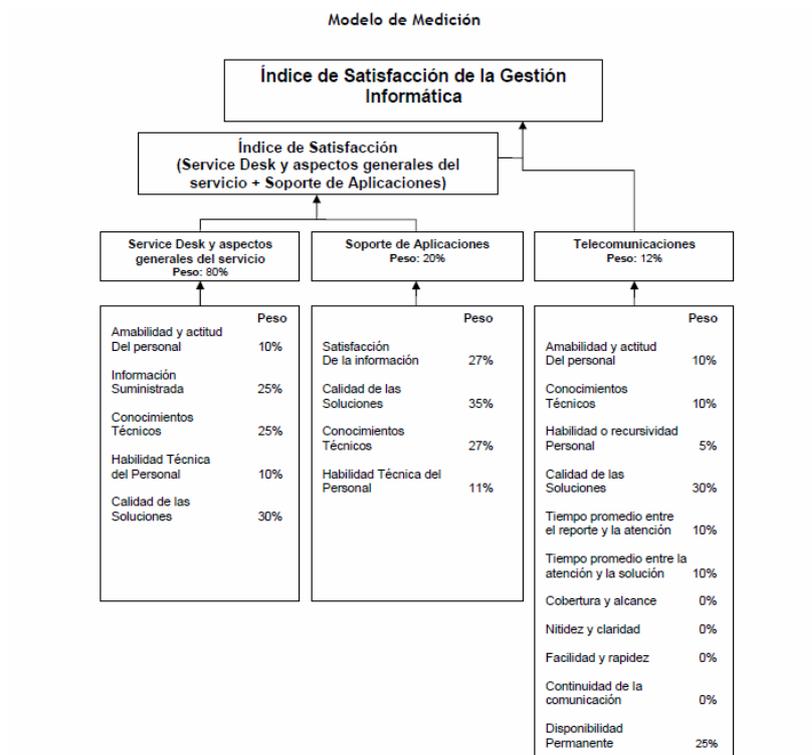
Los clientes de Unisys GOIS reconocen la capacidad de entrega de la organización y el grado de responsabilidad de los empleados. Se han encontrado casos que los clientes

perciben un deficiente sentido de urgencia para su necesidad. En algunos casos insisten en que no reciben un trato acorde con el valor del contrato pagado, tienen una pobre percepción de valor recibido por el monto pagado.

Es indispensable para realizar un análisis objetivo y equilibrado. Generalmente se busca encuestar a los clientes con base en su propia experiencia con la compañía. Si la persona contactada nunca ha llamado a la compañía, no tendría mucho sentido preguntarle cómo sintió el trato durante la llamada.

Algunas compañías ofrecen al cliente algo extra a cambio de tomarse el tiempo de contestar sus preguntas. El caso de Unisys GOIS, el hecho de realizar la encuesta y analizar sus resultados con la gerencia representa un valor agregado que demuestra un alto estándar de servicio que los clientes reciben como un componente que asegura la excelencia en la entrega del servicio.

Anualmente el representante de ventas (Customer Relationship Executive - CRE) encargado de cada cuenta realiza la encuesta de satisfacción de clientes que es tomada como base para el análisis interno de CVI Customer Value Index (Índice del Valor de Cliente) el cual es un indicador del grado de satisfacción de los clientes y su disposición para re-comprar y recomendar a Unisys como socio Tecnológico. En todos los casos se asegura que los clientes sepan que la información se mantendrá confidencial. Lo mas valioso es la información que los clientes comparten como insumo para elaborar el programa de entrenamiento en servicio al cliente.



#### 9.1.1.4 Análisis de Causas Frecuentes de Insatisfacción

A continuación se hace un análisis básico de las causas más frecuentes de insatisfacción indicadas por los usuarios de los servicios informáticos que presta el Outsourcing.

**Tiempo de Respuesta:** Los usuarios se encuentran insatisfechos porque no cumplen con el tiempo de respuesta, son muy demorados, los fines de semana no hay atención para los inconvenientes, hay lentitud, las atenciones de los servicios siempre están fuera del tiempo promedio de atención.

**Habilidad Técnica:** Los usuarios se encuentran insatisfechos porque parece que el personal no tiene los conocimientos adecuados para resolver el problema, cuando se hacen solicitudes las redireccionan, no informan quien puede dar solución a un problema.

**Atención al Cliente:** Los usuarios se encuentran insatisfechos porque la persona no demuestra interés por lo que hace, por consiguiente no realiza una labor adecuada, la información no es clara respecto al inconveniente.

**Solución Incompleta:** Los usuarios se encuentran insatisfechos porque atienden el problema pero no hay calidad en la solución del problema, en ocasiones al personal le da pereza quedarse en una estación para solucionar el problema y dejan el trabajo incompleto, no dan solución a problemas externos de la línea base, no solucionan un problema pero lo dejan abierto y hay que volver a llamar, el problema después de atendido sigue persistiendo.

**Cobertura:** Los usuarios se encuentran insatisfechos porque los fines de semana no hay servicio, hay muy poco soporte técnico, se presentan problemas al solucionar los problemas debido a que no hay cobertura del servicio, hace falta personal para atender las necesidades más urgentes.

#### 9.1.1.5 Los empleados

Los empleados son conscientes de su amplia pericia técnica y recursividad dado el alto grado de capacitación en la mayoría de los casos; existen contadas excepciones cuando se presentan deficiencias que son superadas mediante esquemas de escalamiento de soporte técnico diseñados para tal fin. En cuanto a la capacidad de manejo de clientes difíciles, muchos son enfrentados diariamente a clientes difíciles de manejar los cuales en algunos casos requieren el apoyo de un supervisor para dar solución acertada. Cotidianamente es posible encontrar casos en los cuales los clientes manifiestan la necesidad de actividades adicionales que no están dentro del alcance del propósito del contrato los cuales pueden ser manejados directamente por el funcionario de línea de frente o en otros casos por el supervisor o gerente encargado en vista del impacto de la solicitud.

El objetivo de este programa de entrenamiento es eliminar la brecha que pueda presentarse entre el servicio esperado por el cliente y el que la compañía está en capacidad de brindar, puesto que los empleados no siempre no desean dar un buen servicio al Cliente – ellos pueden no saber como.

Al revisar el caso de los empleados de primera línea de atención se puede encontrar falta de conocimiento sobre algunos los procedimientos los cuales si bien están escritos y son divulgados resulta necesario reforzar la importancia de su aplicación. Los supervisores desarrollan el Skill de coach mediante el cual dan el apoyo necesario al personal de primera línea en el campo para lograr la efectividad en la prestación del servicio.

Esto puede ser mas frecuente de lo que se cree, sobre todo si los representantes de servicio al cliente parecen dudar y se retraen de este tipo de análisis o cuestionamiento. Esta situación se indaga fácilmente haciendo preguntas para que ellos describan que es lo correcto y qué está bien hecho. Ante este tipo de preguntas es muy normal que un supervisor acuda a sus conocimientos de las metodologías y estándares de la industria, pero también haga uso de su experiencia para llegar a la solución mas apropiada.

Los diferentes grupos de trabajo periódicamente se reúnen para mantenerse actualizados y hacer seguimiento a los temas que se trabajan como parte de sus planes de mejora. En algunos casos se pueden encontrar oportunidades de mejora y buenas prácticas de unos empleados que otros podrían aprovechar mas para nivelar el conocimiento. Este proceso puede hacerse de una manera mas formal. Al interior de los grupos se comparten los inconvenientes para la prestación del servicio asociados con otros grupos de trabajo y se retroalimentan a través de los coordinadores correspondientes para minimizar el efecto en el trabajo cotidiano. Este tipo de retroalimentación ayuda a la organización a revisar sus procesos internos para facilitar el trabajo de todos y permitir que se alcancen los estándares deseados.

Las reuniones de seguimiento de grupo generalmente van acompañadas con la siguiente pregunta: “Tenemos una oportunidad para mejorar nuestros procedimientos y nuestras políticas, su opinión es muy importante. Díganos como le podemos ayudar a realizar mejor su trabajo”.

#### **9.1.1.6 Alta Gerencia**

Para poder adelantar el presente trabajo se indagó con los ejecutivos de la organización, responsables de la operación a nivel regional quienes aprobaron la necesidad de modificar el entrenamiento actual para cumplir la promesa de valor de la organización y minimizar las fallas en la prestación del servicio que finalmente acarrear mayores complicaciones. Ellos son conscientes de la dedicación y alto compromiso por dar la milla adicional.

El tercer grupo con el cual se indagó sobre la necesidad de modificar el programa de servicio al cliente es el Grupo de Gerencia. Puesto que ellos son quienes solicitan el Entrenamiento en Servicio al Cliente. Los supervisores, los jefes de departamento y la alta gerencia son esenciales dentro de la organización para entender completamente sus necesidades de entrenamiento. Es importante escuchar todos los niveles de gerencia porque le dará un alcance mas amplio de las necesidades. Una de las preguntas realizadas a la gerencia es: ¿Qué están haciendo bien sus empleados en relación con el servicio al cliente? En muchos casos se puede encontrar que lo que hacen bien es mantener una buena disposición para dar la milla extra. Pero también se observan deficiencias para

comunicarse, escuchar las necesidades del cliente y expresar la posición de la compañía en términos amigables hacia el cliente, especialmente en momentos críticos del servicio, los cuales en algunos casos se pueden evitar manteniendo una buena relación con el contacto.

Son ellos quienes poseen la mayor cantidad de información sobre la forma como se vive el servicio al cliente en la empresa y dan un panorama mas amplio de lo que está sucediendo, puesto que lo viven y practican en el día a día. Ellos nos indican el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre los procedimientos y las políticas de servicio al cliente. Manejo de ciertas situaciones difíciles y quejas. Otra área diferente sería examinar cuando el empleado conoce qué hacer, pero no lo está haciendo bien. Como en todas las organizaciones es necesario reforzar el trabajo con aquellos empleados que no se incorporan dentro del esquema de trabajo y parecen ir en contravía debido a que no reflejan la coherencia de la organización para cumplir su misión.

#### **9.1.1.7 Declaración de Misión**

Una de las áreas claves a incluir en la evaluación de las necesidades de servicio al cliente es la declaración de Misión de la empresa – los valores, propósitos, e ideales de la compañía, puesto que ayuda a redondear el análisis de información de Servicio al Cliente.

**Misión Corporativa** – “Construimos relaciones a largo plazo con los clientes, ayudándolos creativamente a utilizar la información y aplicar la tecnología para mejorar el servicio a sus clientes, mejorar sus posiciones competitivas en el mercado, e incrementar su rentabilidad.”

**Política de Calidad** - Entregar a nuestros clientes productos, procesos, servicios y soluciones que cumplan con sus necesidades y excedan sus expectativas. Logramos esto mediante el establecimiento de metas, la mejora continua de nuestro sistema de gestión de negocio y con la satisfacción y desarrollo de nuestros empleados

La misión corporativa de la empresa, en Unisys GOIS generalmente es dada a conocer en el paquete de inducción a los empleados, sin embargo, existe una oportunidad de mejora para mantenerla visible a todos los niveles de la organización permanentemente. La búsqueda de relaciones a largo plazo debe ser una constante emanada de la misión, no solamente una transacción sino una relación con los clientes. Utilizar el conocimiento técnico para promover mejoras en la organización del cliente conociendo su negocio y atendiendo adecuadamente sus necesidades.

#### **9.1.1.8 Resumen de Análisis**

En el Informe de análisis se presentan las diferencias entre el estado actual del Servicio al Cliente y se relacionan con las oportunidades de entrenamiento. Por ejemplo: ante la necesidad de documentar mejor las acciones se sugiere mejorar el entrenamiento sobre trabajo en equipo. Para evitar cierta apatía hacia los clientes que perciben que no son tratados como están pagando se sugiere como hacer sentir al cliente especial, como mejorar la escucha y como atender efectivamente las necesidades del cliente

En este punto, problemas solucionables mediante Entrenamiento en Servicio al Cliente deben separarse de los asuntos no relacionados con el entrenamiento lo cual generalmente se trata mediante un informe hacia la alta gerencia, lo cual no es el objetivo de este trabajo.

En la evaluación del entrenamiento, algunas de formas las mas simples y mas directas pueden proporcionar retroalimentación valiosa sobre su clase y sugerir dirección para el futuro.

#	Aspecto a mejorar	Habilidad/Aspecto deficiente	Entrenamiento requerido
1	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque los fines de semana no hay servicio, hay muy poco soporte técnico, se presentan problemas al solucionar los problemas debido a que no hay cobertura del servicio, hace falta personal para atender las necesidades más urgentes	Cobertura	Asertividad - Empatía
2	Se han encontrado casos que los clientes perciben un deficiente sentido de urgencia para su necesidad. En algunos casos insisten en que no reciben un trato acorde con el valor del contrato pagado.	Sentido de urgencia/pertenencia	Asertividad - Empatía - Comunicar a la gerencia.
3	Lograr la efectividad en la prestación del servicio cuando los representantes de servicio al cliente carecen de conocimiento sobre la importancia de aplicación de algunos los procedimientos previamente escritos y divulgados.	Coaching	Desarrollar en los supervisores el Skill de coach para dar el apoyo al personal de primera línea en el campo.
4	El punto de mejora en esta sección consiste en asegurarse que cada contacto que tengan los empleados con cada cliente incluya un “por favor” y “gracias”. Dado que en los análisis actuales no se muestra si lo están haciendo o no.	Amabilidad	Estandarizar el entrenamiento para decir “por favor” y “gracias” en todas las comunicaciones hacia los clientes.
5	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque la persona no demuestra interés por lo que hace, por consiguiente no realiza una labor adecuada, la información no es clara respecto al inconveniente.	Atención al Cliente	Habilidad de comunicación
6	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque atienden el problema pero no hay calidad en la solución del problema, en ocasiones al personal le da pereza quedarse en una estación para solucionar el problema y dejan el trabajo incompleto, no dan solución a problemas externos de la línea base, no solucionan un	Solución Incompleta	Comunicación Escrita - Hacer Preguntas

#	Aspecto a mejorar	Habilidad/Aspecto deficiente	Entrenamiento requerido
	problema pero lo dejan abierto y hay que volver a llamar, el problema después de atendido sigue persistiendo.		
7	Se ha detectado que el volumen de quejas manejadas principalmente están relacionadas con una percepción de cierre anticipado del servicio.	Comunicación	Mejora en cuanto a comunicación con los clientes.
8	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque no cumplen con el tiempo de respuesta, son muy demorados, los fines de semana no hay atención para los inconvenientes, hay lentitud, las atenciones de los servicios siempre están fuera del tiempo promedio de atención.	Tiempo de Respuesta	NA - Comunicar a la Gerencia
9	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque parece que el personal no tiene los conocimientos adecuados para resolver el problema, cuando se hacen solicitudes las re-direccionan, no informan quien puede dar solución a un problema.	Habilidad Técnica	NA - Comunicar a la Gerencia
10	Se observan deficiencias para comunicarse, escuchar las necesidades del cliente y expresar la posición de la compañía en términos amigables hacia el cliente.	Manejo de conflictos	Demostrar una actitud positiva - Manejar efectivamente clientes disgustados

### 9.1.1.9 Audiencia

Nadie debería estar excepto del Entrenamiento en Servicio al Cliente, puesto que hoy día cualquier persona que conteste el teléfono representa la Compañía.

Al revisar el listado de empleados de la compañía (456 funcionarios en Bogotá), se encuentra que el 69% atiende clientes externos únicamente, el 14% atiende clientes internos 17% atiende tanto internos como externos.

Debido a la forma de operación de las diferentes áreas no es posible sacar a un departamento o grupo funcional completo para dictarle capacitación. Sin embargo es una buena práctica conformar grupos de capacitación con personal de diferentes departamentos hasta haber cubierto la totalidad del personal seleccionado para capacitación.

Teniendo en cuenta las capacidades de entrenamiento y la naturaleza de la organización, se hace necesario incluir los siguientes grupos para entrenamiento:

- Asistentes Administrativos/Secretarias
- Miembros del departamento de ventas
- Gerentes/Supervisores
- Ejecutivos

**Prioridad 1: Personal de Servicio al Cliente, Front Desk, Call Centers**

La mayor cantidad de problemas de Servicio al Cliente ocurren en el espacio de la línea de frente. Estos cargos brindan el mayor potencial para solucionar cualquier deficiencia detectada en el levantamiento de necesidades. Se pueden realizar correcciones significativas atacando la raíz de la insatisfacción de los clientes. Sin embargo también se presentan contratistas que prestan el servicio y en algunos casos son la cara de la compañía ante los clientes, sobre todo en los servicios de Outsourcing donde los clientes perciben el servicio por la atención que recibe de un contratista en el frente de servicio específico que esta siendo servido.

**Prioridad 2: Recepcionistas y asistentes**

Los clientes llaman para obtener la información que necesitan acerca de sus productos y servicios, tienen preguntas que deben ser contestadas antes de hacer negocios, antes de convertirse en clientes.

Por esta razón, las recepcionistas, asistentes y los empleados de primera línea deben recibir un amplio entrenamiento en Servicio al Cliente.

**Prioridad 3: Equipo de Soporte técnico**

Para el caso de Unisys GOIS la naturaleza de la organización implica una alta probabilidad de personal de personal de Soporte Técnico dentro de la compañía para los productos propios y muy especializados.

Es necesario que los gerentes hablen el mismo lenguaje que los empleados. Posiblemente muchos gerentes ENTIENDEN el buen servicio al cliente, pero la mayoría lo prestan, hay algunos que sienten que no lo necesitan porque ya lo saben todo. Por esto una recomendación muy importante es que todos sin excepción asistan al entrenamiento en servicio al cliente.

El servicio al cliente debe comenzar desde arriba. Debe ser así como se dijo anteriormente, lo que enseñes abajo no puede ponerse en práctica arriba. La gerencia debe cumplir la misión del buen servicio al cliente en la compañía.

**9.1.1.10 Conocimiento Laboral**

Muchas organizaciones subvaloran la parte de conocimiento laboral en el entrenamiento en servicio al cliente. Desafortunadamente es difícil dar un buen servicio cuando no se conocen los productos o servicios que ofrece la compañía. El entrenamiento idealmente busca incrementar la familiaridad y el nivel de comodidad para entender y discutir el producto o servicio de la compañía. Todo empleado debe estar en capacidad de responder a las preguntas más básicas y frecuentes.

Específicamente el conocimiento laboral consiste en:

- El negocio de la compañía. Como sus funciones, dónde está ubicado cada empleado en la estructura de personal, y cómo puede utilizar la información cuando la necesite.
- Situación de trabajo específica Tal como el rango de conocimiento se espera que los empleados adquieran, en su trabajo individual, sección o departamento. Los recursos que dispone para encontrar más información y su responsabilidad para obtener esas fuentes.
- Utilización de Productos/Servicios. Cosas como el uso que sus clientes dan a lo que compran de la organización. Cómo pueden maximizar el valor de lo que adquieren y los problemas comunes que experimentan utilizándolos (este tema es clave para incrementar la relación ventas/utilidad, porque convierte los prospectos en clientes de largo plazo y consumidores repetitivos).
- Lista de empleados de referencia. (por departamentos si es posible) La lista de empleados de referencia debe tener la lista de extensiones y nombres de quienes puedan ayudar con datos, preguntas, e información general que puedan necesitar los empleados para prestar Servicio al Cliente.

#### **9.1.1.11 Barreras para el entrenamiento**

Algunas barreras, o problemas que pueden disminuir la Calidad del entrenamiento en Servicio al Cliente son:

- Falta de recursos para entrenamiento
- Ausencia de procedimientos definidos
- Falta de familiaridad con el contenido de entrenamiento
- Ausencia de participantes
- Sitio para entrenamiento inadecuado

Sin embargo las dos barreras para el entrenamiento mas frecuentemente citadas como causas de problemas son:

- Falta de apoyo de la gerencia
- Falta de interés de los participantes en el programa.

#### **9.1.1.12 Involucramiento de la Gerencia**

Para este trabajo se entiende la aceptación de la gerencia manifestada mediante entrevistas y carta que formalizan el interés de la compañía en el desarrollo del presente trabajo. Dentro de la organización existe un grado de consciencia sobre la necesidad de fomentar cultura de servicio impartir entrenamiento y mejorar continuamente en este sentido.

Es sabido que para tener éxito en el entrenamiento en servicio al cliente se necesita el involucramiento y el apoyo de la gerencia si se espera que el programa de entrenamiento en servicio al cliente cambie la cultura de servicio al cliente. Este nivel de la organización es el que va a decidir o aprobar los valores, políticas y procedimientos de servicio al cliente.

A primera vista, los instructores encuentran frustrante algo que a menudo es necesario: impulsar la aceptación de un programa de Entrenamiento en servicio al Cliente. Su necesidad es tan evidente!. Porqué debería ser necesario venderlo a aquellos quienes se beneficiarán de el?.

### 9.1.2 Diseño

En esta fase se utiliza toda la información recolectada en la fase de ANALISIS para decidir QUE (contenido) incluir y CÓMO (entregar).

Por lo tanto se debe considerar:

- El resultado final
- El contenido, incluyendo
- Dinámicas
- Actividades
- Juegos de roles
- Recursos
- El bosquejo del entrenamiento

Como resultado de este programa se persigue un aumento en la cultura de servicio para hacer mas efectivo el entrenamiento y que se viva en todos los rincones de la organización una cultura de servicio movido por la excelencia y búsqueda de resultados.

El contenido incluye la información y las habilidades que esperamos que los participantes aprendan y estén en capacidad de hacer al salir del salón de clases.

Aquí se identifica A QUIEN estamos entrenando, QUE necesitan aprender, COMO necesitan aprenderlo, CUANDO serán entrenados y DONDE se realizará el entrenamiento.

A Quien:	Todos los representantes de servicio asignados a los diferentes proyectos, personal de atención telefónica
Que:	Conceptos básicos sobre servicio, Habilidades de Comunicación, Manejo de Conflictos, indagación y asertividad
Como:	Exposición, Presentación de Video y Juego de Roles
Cuando:	Un sábado al mes
Donde:	Auditorio Sede Unisys o del Cliente

#### 9.1.2.1 Contenido

El Programa actual de servicio al cliente de Unisys GOIS se basa en el manejo de la ira y relaciones con clientes difíciles. Si bien es cierto que posee conceptos vigentes y útiles,

resulta más práctico partir de la bibliografía disponible y reevaluar sus contenidos, en vista de los hallazgos identificados en la fase de Análisis. En este caso se optó por hacer una revisión de la bibliografía existente sobre cómo diseñar un programa de servicio al cliente y escoger algunos talleres prediseñados por autores reconocidos.

### **Adaptar un programa**

Actualmente existe una amplia gama de materiales para capacitación en servicio al cliente la cual resulta incontable el conocimiento disponible. La tarea en este caso fue rehacer el contenido que sea aplicable para ajustarlo dentro del objetivo del programa de entrenamiento en servicio al cliente.

Es necesario adaptar el contenido que se encuentra en el mercado teniendo en cuenta la situación específica del personal de Unisys GOIS y el entorno de los proyectos de Outsourcing desarrollados. Principalmente se deben buscar situaciones, casos y ejemplos típicos de las empresas de tecnología. Lo demás permanece intacto, los principios universales y aplicables en el ambiente de servicio que se vive a diario.

### **Adquirir un programa**

Al adquirir un programa de entrenamiento prediseñado se ahorra tiempo de preparación pero puede estar sometiendo a la organización a un enfoque muy amplio o que no se aplica específicamente a las empresas del sector. Sin embargo resulta valioso el hecho que estos materiales han sido probados repetidamente en los salones de clase y revisados regularmente para mejorar el contenido y los gráficos. El producto generalmente es altamente profesional y las opciones son numerosas. Es lo más recomendable cuando se necesita poner en marcha rápidamente un programa de entrenamiento en Servicio al Cliente.

#### **9.1.2.2 Crear un programa**

Crear un entrenamiento en servicio al cliente propio es un reto altamente motivador, pero muy exigente en términos de tiempo y material. Aunque a primera vista puede parecer el método más económico, se puede comprobar lo contrario.

Al crear un programa de entrenamiento en servicio al cliente se necesita considerar cierta información práctica:

- ¿Cuáles son los valores, políticas, procedimientos, preferencias de la gerencia de la organización en relación con el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son las habilidades interpersonales e intra-personales que se requieren para soportar un ambiente de servicio al cliente ejemplar?.
- ¿Cuáles son las mejores prácticas de servicio al cliente?. Puede hacer su propia investigación identificando organizaciones líderes similares a la suya y contactándolas. ¿Cuáles son algunas de sus prácticas de servicio al cliente más exitosas?
- Crear escenarios “que tal si...” los cuales permitirán a los estudiantes practicar las habilidades aprendidas.

### 9.1.2.3 Presupuesto y costos

El presupuesto de entrenamiento en servicio al cliente se compone de una lista de las cosas necesarias mas un componente adicional para eventos inesperados.

La ausencia de un plan de presupuesto para el programa de entrenamiento en servicio al cliente costará mas a la larga. Las compañías como Unisys, se guían por sus presupuestos. Los cuales hacen una vez al año anticipadamente para saber exactamente cuanto desean gastar. Tienen grandes departamentos y cantidades de gente para hacer los presupuestos, no solamente para el entrenamiento en servicio al cliente sino también para el resto de la compañía.

El presupuesto de entrenamiento en servicio al cliente puede variar entre varios miles y muchos millones. Depende de lo que se vaya a hacer en el entrenamiento y cuanto desea invertir la compañía en esta área.

A continuación se presenta una lista básica como referencia para realizar el entrenamiento en servicio al cliente. Generalmente los instructores que dirigen los talleres en servicio al cliente salen del personal mas experimentado y previamente capacitado por la compañía en temas gerenciales y de servicio.

<b>Elemento</b>	<b>Costo Aproximado</b>	<b>Observación</b>
El lugar para el entrenamiento	\$200,000	Alquiler diario salón hotel
Folletos para 25 personas aproximadamente	\$250,000	Elaboración y empaste de folletos
Lápices	\$25,000	25 lápices a \$10000 cu
Papel	\$10,000	Resma Papel Bond
Viedeocasetera	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Video	\$800,000	Costo del programa Eso es lo que llamo un buen servicio al cliente
Reproductor de Audio	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Proyector de acetatos	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
CD-ROM	\$120,000	Duplicación conferencias en CDRom
Computador para el CD-ROM	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Tablero/Papelografo	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Marcadores	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado

Cuadernos de trabajo	\$1,000,000	Elaboración y empaste de cuadernos de trabajo
Hojas de evaluación	\$25,000	25 juegos de copias a \$1000 cu
Varios...	\$1,000,000	Refrigerios, transporte, incentivos, imprevistos, etc.
Total	\$3,430,000	Para la primera sesión

#### 9.1.2.4 Método de Enseñanza

Durante la entrega del entrenamiento se debe permitir a la persona “practicar” lo escuchado y observado. Aplicando la siguiente secuencia EDPR para el entrenamiento:

- Explicar
  - Demostrar
    - Practicar
      - Realimentar

#### 9.1.2.5 Plan de Clase

Es un factor clave para presentar el Entrenamiento en Servicio al Cliente. Cualquier instructor puede presentar el material siguiendo un plan de clase. Para este caso se incluyen cuatro encabezados básicos:

- Material de enseñanza necesario
- Equipos y suministros necesarios
- Métodos de entrenamiento utilizados
- Planilla para la lección con notas para el instructor

Preparación (Materiales Necesarios)

- Video
- Papelógrafo
- Marcadores
- Papel y lápices adicionales
- Hojas de evaluación del Programa
- Tarjetas de ayuda

Procedimiento: Es una guía paso a paso para una clase de Entrenamiento en Servicio al Cliente. Ver anexo

##### 9.1.2.5.1 Bienvenida

El instructor deberá presentarse y dar la bienvenida a los participantes. Informar la duración de la clase, los tiempos de descanso intermedio, normas sobre el uso de celulares beepers y aparatos de comunicación, ubicación de los baños y algunas reglas básicas que puedan servir para un mejor desarrollo del entrenamiento como el respeto por la opinión del otro y la confidencialidad que lo que suceda en ese recinto no saldrá de allí.

#### ***9.1.2.5.2 Dinámicas***

Son necesarias para incrementar la motivación y el interés de aprender, así como derribar las barreras hacia la comunicación e interacción. Aunque es posible que todos los participantes se conozcan, es necesario realizar una actividad que elimine la tensión causada por la expectativa antes de iniciar la charla.

Generalmente se rompe el hielo solicitando a cada participante que diga alguna información básica

- Su nombre
- Cuanto tiempo lleva en la organización
- Dónde nació
- La ciudad donde vive ahora
- Pasatiempos
- Mascota

#### ***9.1.2.5.3 El propósito de este programa***

Pregúntele al grupo por qué piensa que ocurriría alguno de los puntos enumerados si la compañía prestara un mejor Servicio al Cliente. Trate que la clase de las respuestas. Si necesitan ayuda, use lo que está escrito junto a las respuestas y pregúnteles si están de acuerdo o en desacuerdo.

#### ***9.1.2.5.4 Conferencia***

Consiste en una charla introductoria para resaltar conceptos básicos y generalidades sobre servicio al cliente aplicables en Unisys GOIS los cuales también son útiles para otras organizaciones.

#### ***9.1.2.5.5 Presentación del Video***

A Continuación de la presentación de los conceptos de servicio se utiliza un video que permita observar algunas circunstancias de servicio, que pueden suceder a cualquier persona. El video hace parte de una serie de módulos de entrenamiento que cubrirán muchos aspectos de servicio al cliente (Es importante solicitar a los participantes que tomen nota sobre los puntos clave durante el video).

#### **9.1.2.5.6 Discusión del video**

Luego de presentar el video, se solicita a los participantes que comenten sobre cada una de las situaciones presentadas y diligenen el taller asociado. Ver Anexo

#### **9.1.2.5.7 Juegos de Roles**

Los talleres basados en los juegos de rol permiten a los participantes aplicar la habilidad que esta bajo estudio y permite dominarla y corregir posibles inconsistencias o dudas en su aplicación puesto que se hace de una forma ordenada.

Uno de los puntos fuertes del programa actual CanDo es la aplicación de los juegos de Rol. Mediante el nuevo esquema propuesto, se utilizan nuevas situaciones y casos e inclusive le permite a los participantes crear y construir sus propias situaciones y escenarios.

En este caso se recopilaron 5 talleres de servicio al cliente sobre lo siguiente (Ver anexo)

1. Habilidades de Comunicación con el cliente
2. Habilidades de escucha
3. Habilidades de indagar
4. Demostrando una actitud positiva hacia los clientes
5. Comunicación escrita en el ambiente de servicio

En ocasiones los voluntarios para los juegos de roles son escasos. Algunas veces al escoger a los participantes se hace evidente el rechazo. Una forma objetiva de seleccionar los participantes es colocando los nombres en papel y sacándolos al azar de un recipiente y solicite a la mitad del auditorio que saque el nombre de su compañero en el juego de roles. Además se puede preparar una lista de escenario que ellos pueden escoger. Algunos ejemplos básicos de juego de roles son:

- “El empleado de la tienda le dice que el producto que usted solicita está agotado. Y no le dice nada más.”
- “Al tratar de contactar una persona en una empresa lo único que consigue es una máquina que le contesta. Finalmente alguien contesta. Usted desea saber porqué no es posible hablar con una persona.”
- “Usted está tratando de comprar algo, y la persona que lo está atendiendo solo le responde con monosílabos.”
- “Usted está esperando que alguien le ayude. Luego de esperar durante varios minutos, usted ve un funcionario ocupado con papeles y lo ignora a usted. Cuando usted le solicita ayuda este contesta: Espere un segundo, ya estoy con usted..”.

Estos son escenarios de juegos de roles familiares, porque le han sucedido a los empleados, o a alguien cercano.

#### **9.1.2.5.8 Evaluación**

Este programa tiene un componente de evaluación necesario para verificar lo aprendido y hacer las correcciones que se considere necesarias. Para llevar a cabo esto, se distribuyen las hojas de evaluación y se recogen antes que los participantes salgan. Ver anexo.

#### **9.1.2.5.9 Resumen**

Una forma de resumir lo aprendido consiste en resaltar los puntos clave. Por ejemplo: “Este programa no es solo un evento, sino que hace parte de un PROCESO. Es importante aclarar a los participantes como resultado del aprendizaje lo siguiente *“Si observa que es necesario cambiar algunas cosas en la organización comience por USTED. Nadie es perfecto, pero si usted es coherente, está en el camino correcto. Sea CONSISTENTEMENTE amistoso con sus clientes”*”.

Como recordatorio de las habilidades aprendidas se entregan al final unas tarjetas de apoyo. Las cuales son para tenerlas a la vista, de tal manera que puedan ayudarles a recordar todas las cosas que debería recibir un cliente cuando acude a nuestra empresa.

#### **9.1.2.5.10 Cierres Significativos**

El cierre de la clase debe ser significativo y conmover a los participantes a comprometerse con la aplicación de los conceptos impartidos. En esta sección se continúa dando forma al Plan de Acción Personal de servicio y el instructor tiene la oportunidad de dar un bono extra como aporte a sus estudiantes, ya sea mediante una frase, poema, imagen, video etc.

### **9.1.3 Recursos**

Material Auxiliar: En términos de entrenamiento material auxiliar generalmente se refiere a “cosas que vienen con el programa”. De tal manera que cuando se adquieren materiales de entrenamiento (los adapta o los crea), verifique que se tienen los materiales auxiliares que necesita. El diccionario Webster lo define como aquellos con complementos.

Algunos recursos adicionales que pueden ser utilizados dentro de su entrenamiento en servicio al cliente son:

- Videos
- Audios
- Diapositivas
- Folletos
- Libros
- etc.

#### **9.1.3.1 Las Instalaciones**

Para ayudar a asegurar que el entrenamiento fluye sin problemas, se realiza la siguiente lista de chequeo de las instalaciones:

1	El área de trabajo está despejada, libre de distracciones?	
2	La ventilación y a el aire acondicionado es controlable al mejor grado de comodidad posible?	
3	La iluminación es apropiada, sin reflejos?	
4	Se pueden controlar los ruidos y las interrupciones?	
5	Se han planeado pausas con relación al uso de baños y área de fumadores?	
6	La ubicación de las sillas (salón, mesa de conferencias, teatro, etc.) es apropiada para la sesión de ese día?	
7	Hay disponibilidad de café y pasabocas?	
8	El equipo de instrucción está funcionando (verifique la videocasetera, proyector de acetatos, y reproductor de audio de antemano, recuerde probar las tomas eléctricas también)?	
9	Asegúrese que el papelógrafo y los marcadores estén a mano	
10	Asegúrese que los videos, diapositivas y otras ayudas audio-visuales estén disponibles fácilmente y –esto es importante- están en el orden que los necesita en el momento correcto dentro del salón de clases. Es muy frustrante tener una serie de diapositivas en el orden incorrecto.	

Dependiendo de las circunstancias del entrenamiento, la lista de chequeo puede ser modificada para ajustarse a las necesidades específicas de la clase. Luego de la primera clase, la mayoría de los instructores, seguramente, tienen una especie de inventario en mente, si no en papel. Luego de algún tiempo, el uso de este tipo de recordatorio se vuelve automático. Sin la lista de chequeo, no importa cuantas veces dicte el programa, siempre habrá la posibilidad de pasar por alto algún ítem.

### 9.1.3.2 Guía del instructor

Trabajando a partir de los puntos clave del contenido a un lado de la pagina, el comentario adjunto y las notas presentan recordatorios de las actividades, ejercicios y recomendaciones para el instructor al momento de presentar las lecciones. El método de presentación apropiado tal como conferencia, debate o juego de roles, generalmente es descrito en cada segmento con cada segmento de la lección, Ver anexo.

Otras notas especifican recursos de entrenamiento, suministros, equipos, instalaciones, y otros materiales de soporte necesarios para el ejercicio de entrenamiento. Algunos materiales de soporte incluyen videos, audios, acetatos, diapositivas, folletos, bibliografías, ayudas de referencia, y similares. El equipo necesario para utilizar estos materiales debería ser anotado así como las notas personales para el instructor.

El documento resultante se convierte en una guía muy detallada de qué hacer, cómo hacerlo y específicamente qué mecanismo se requiere para completar el entrenamiento.

El formato puede ser cualquiera que le permita trabajar a los instructores. Algunos prefieren una frase completamente detallada, otros necesitan únicamente unos puntos clave como referencia. En servicio al cliente se puede aplicar cualquier variación del formato, mientras que sea útil para las necesidades específicas del instructor.

### 9.1.3.3 Cuaderno de trabajo para los participantes

El material de trabajo de los participantes, puede ser útil como recordatorio de los puntos de la lección cuando estén en el trabajo, o como una fuente de información para estudio independiente, por tanto es necesario que los participantes se puedan ubicar en sus respectivos manuales.

Para el entrenamiento en habilidades básicas de servicio al cliente de Unisys GOIS se diseñó una guía de trabajo del participante la cual incluye lo siguiente (Ver anexo):

Una frase con el propósito del programa - ¿Qué hay para usted (participante)?

- Como sacar el mejor provecho de la lección y el cuaderno de trabajo
- Un listado de habilidades antes y después
- Área de actividades con preguntas de revisión
- Evaluaciones cortas
- Puntos clave en resumen

De acuerdo con las mejores prácticas de los fabricantes de entrenamiento en servicio al cliente existen algunas cosas que se deben obtener en los manuales de participante:

- Los libros de trabajo deben ser fáciles de leer y seguir y no complicados con material raro que dificulte su uso.
- Los participantes (y el resto del mundo) es reacio a leer demasiado, especialmente cuando la información es presentada en un bloque de texto sólido y pesado.
- Las páginas deben invitar a leer, deben ser ligeras y mostrar apariencia atractiva, con espacios en blanco e ilustraciones y diagramas.

El instructor debe procurar ser específico en cuanto a lo que se refiere, de tal manera que los participantes puedan encontrar su ubicación, hacer preguntas, y tomar notas.

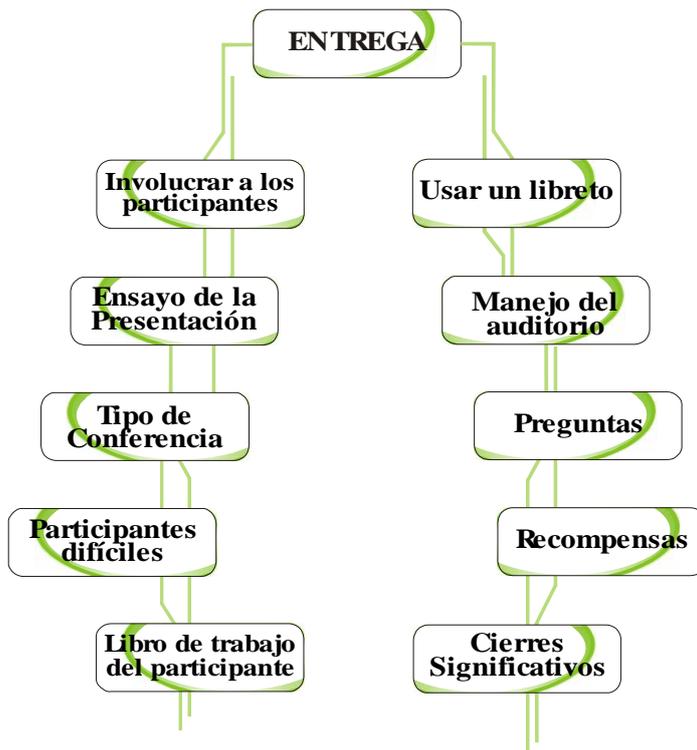
Al usar un programa en video es importante abrir cada sesión con un recordatorio a los participantes que es ilegal hacer copias de los videos personalizado con el nombre de la compañía puesto que va en contra de las políticas corporativas de Unisys duplicar material protegido por derechos de autor”. Esto ayuda a educar a sus empleados, puesto que lo que ellos no conocen puede perjudicar a la compañía.

No se debe adelantar la cinta cuando aparece el mensaje de Derechos de Autor al comienzo o final del video. La repetición es la madre del aprendizaje.

Informar a las demás sucursales que es ilegal realizar copias de los videos de entrenamiento. Se debe mantener el control de la biblioteca de entrenamiento corporativo.

### 9.1.4 La Entrega

Una vez analizadas sus necesidades, diseñado el Entrenamiento en Servicio al Cliente ahora es tiempo de Entregarlo. Ante esto se hace necesario reforzar a los instructores que el éxito de un buen entrenamiento en Habilidades básicas de servicio al cliente depende en gran manera de la habilidad del instructor para transmitir el conocimiento y mantener la atención de los participantes.



El instructor debe tener la capacidad de mostrar énfasis, credibilidad, entusiasmo y convicción como factor clave de entrega para el éxito del programa. Se deben tener en cuenta muchas cosas para determinar cómo se presentará y entregará el contenido:

- El diseño del programa de entrenamiento en servicio al cliente
- La audiencia
- El ambiente de entrenamiento

Cada instructor tiene un criterio distinto para dirigir y entregar el entrenamiento, algunos utilizan notas detalladas y otros utilizan bosquejos muy breves. Generalmente se colocan notas en el bosquejo de los instructores para resaltar algunas historias o recordarles el uso de algún material audiovisual. El uso de marcas de colores adhesivas también se aplica para ayudar a orientar al instructor. De igual forma es necesario hacer ajustes en el diseño tan pronto como sepa quienes serán los participantes en cada sesión.

La audiencia es el QUIEN. Quién asistirá a la próxima sesión de entrenamiento?. Cuando se revisa el “quien” se debe prestar especial atención al nivel académico de la audiencia que

se espera y realizar ajustes al diseño de acuerdo con esto. También se debe prestar atención a las diferencias en preferencias de aprendizaje. Algunos adultos prefieren recibir información visualmente, otros oralmente o verbalmente, otros kinestésicamente (esperando tocar o experimentar para poder aprender). Algunos adultos necesitan los tres modos de tomar información para poder aprender algo. Por esto en el diseño del Entrenamiento en Servicio al Cliente, se planearon actividades para acomodarse a los diversos estilos de aprendizaje.

#### **9.1.4.1 El ambiente de entrenamiento**

Se debe asegurar que la organización del salón refuerce lo que se desea lograr. Para lograr mas interacción, no se deben usar filas de sillas (como en un teatro). Mas bien se recomienda organizar mesas por grupos, preferiblemente con mesas redondas, para minimizar el tiempo invertido en organizar a los asistentes en grupos. De igual forma se debe buscar que las sillas sean tan cómodas como se pueda.

La iluminación excesiva, o la falta de iluminación pueden ser una ventaja o un problema. Si no hay ventanas, se puede crear un ambiente mas abierto colocando afiches coloridos, frases, o paisajes en las paredes. Si hay demasiada luz se pueden organizar las sillas de forma que la luz cause la menor distracción posible. Si hay muchas ventanas, puede ser necesario organizar a los participantes de espaldas hacia las ventanas, lo cual reducirá las distracciones con el exterior.

En algunos casos, la clase de refrigerio que se ofrezca, puede ser visto como algo favorable o negativo en la evaluación final del entrenamiento. Los participantes prestan mucha atención al refrigerio que se sirve. El presupuesto de entrenamiento indica cuan limitados o generosos serán los refrigerios. Cuando se ofrezca una bebida caliente como café, sería recomendable ofrecer también té. De igual forma no se debe olvidar tener siempre mucha agua con hielo. Si el presupuesto lo permite, se pueden ofrecer frutas frescas. Las galletas sirven como una buena bienvenida y se pueden incluir en cualquier presupuesto, grande o pequeño. Inclusive, si el presupuesto es reducido y se va a ofrecer el entrenamiento en servicio al cliente junto con otros departamentos, se puede asociar con ellos y compartir los costos de los refrigerios.

#### **9.1.4.2 Usando un Libreto**

Permite recordar lo que el instructor va a decir. Cualquier instructor, sea que dicte un programa o cinco a la semana, debe tomar el tiempo de repasar sus notas, antes de cada programa, sin importar cuantas veces lo haya dictado en el pasado.

#### **9.1.4.3 Registro de la presentación en audio o video**

Es importante que el instructor escuche y vea como se para y se ve. Que hace con sus manos? O sus pies?. Su postura es correcta? Está sonriendo? El instructor cree en lo que

está enseñando? Aun mas importante, la audiencia cree lo que el instructor está diciendo? Nunca se podrá saberlo si el instructor no se escucha o ve a si mismo en acción.

### **Pánico**

En algunos casos el instructor se pone nervioso por estar parado frente a la gente. Para su tranquilidad, no es el único; puesto que dicen que es el segundo miedo después del miedo a la muerte. Existe una gran cantidad de instructores novatos que se sienten incómodos parados frente a un auditorio lleno de personas. Si bien es cierto que existe una gran cantidad de libros sobre el arte de hablar en público, estos no pueden curar el pánico.

#### **9.1.4.4 Vender el entrenamiento a los participantes**

Una circunstancia en entrenamiento en Servicio al Cliente tiene que ver con la actitud. Si la actitud del participante no es receptiva, estará mentalmente en el canal equivocado y se perderá el programa. A menudo, la misma persona es quien necesita mejorar.

Aquí se presentan algunos consejos básicos para los instructores:

Puede comenzar observando el lenguaje corporal. Observe los brazos cruzados, si están escurridos en la silla, y una expresión facial desafiante. También note si hay falta de respuesta a sus preguntas de apertura.

Los motivos? Algunos participantes no desean estar allí. Otros pensarán que ya conocen el material. Unos pocos rechazan la autoridad. Pero el motivo mas grande y mas frecuentemente citado es que ellos no saben porque están allí. La organización, o el gerente, no ha comunicado claramente la necesidad o la razón.

No se necesita una varita mágica para solucionar todos los problemas actitudinales que el instructor enfrente. A cambio, puede intentar mover a los participantes para ser mas receptivos acerca del entrenamiento en Servicio al Cliente. Cómo hacerlo? El humor es de gran ayuda. Esto es algo de lo que en ocasiones utilizamos:

Otra pregunta que sería muy importante hacer, sin importar si el grupo es grande o pequeño es: “Cuántos de ustedes piensan que ofrecen un buen servicio al cliente?”

La definición y respuestas de la clase le permitirán abrir sus mentes para reforzar o aprender algo nuevo sobre servicio al cliente. Lo que usted está haciendo es construir sobre lo que ellos ya conocen. Mas adelante usted podrá ampliar el contenido hablando sobre cosas específicas de servicio al cliente y valores organizacionales.

Ninguno quiere hacer las cosas mal. Los empleados no se levantan en la mañana diciendo “voy a dañar el día de alguien ” Las cosas simplemente suceden. Y la forma como el servicio al cliente las maneja que la compañía está enseñando.

Discernir y orientar las actitudes desde el comienzo en el programa de entrenamiento en servicio al cliente puede hacer la clase mucho mas efectiva y significativa para el individuo así como para el resto de los participantes de la clase.

#### **9.1.4.5 Conferencias**

Están tomando el mensaje correcto de la lección? Un enfoque se puede llamar “conferencia de entrenamiento”. Esta técnica combina o rompe las conferencias con periodos formales o programados de preguntas y discusiones para obtener retroalimentación y verificaciones de comprensión.

Sin embargo, a pesar de todas sus desventajas, el formato de las conferencias permite al instructor mantener el control de la clase (“a menos que los participantes se duerman”). Como se mencionó anteriormente; se puede retener mas información y aprender viendo y haciendo que con una escucha pasiva. Las conferencias planas sin ningún tipo de interacción en entrenamiento en servicio al cliente no son efectivas

#### **9.1.4.6 Preguntas**

Las preguntas y técnicas de preguntas ayudan a mejorar la entrega del Entrenamiento en Servicio al Cliente.

Los instructores experimentados usan preguntas regularmente, puesto que contribuyen de muchas maneras en la efectividad de una lección. En particular las preguntas, se pueden utilizar para incrementar la discusión de grupo y la participación de los asistentes. Las preguntas también se pueden utilizar para:

- Obtener información relevante
- Incrementar el entendimiento de la situación de entrenamiento
- Sacar nuevas ideas
- Corregir ideas incorrectas
- Demostrar el interés o compromiso
- Construir relaciones
- Motivar el sentido de pertenencia
- Fortalecer el compromiso

Hay varios tipos de preguntas, pero en entrenamiento en servicio al cliente, se utilizan mas comúnmente cuatro tipos:

##### **Preguntas abiertas**

Las preguntas abiertas no se pueden hacer en términos simples. Estas en realidad no tienen límite. Buscan que los participantes se abran y compartan sus detalles. Permiten acercarse al interior de las opiniones y sentimientos del participante. Estimulan la continuidad de la conversación. Estimulan a los participantes a hablar y demuestran que el instructor desea saber mas.

**EJEMPLOS:** *"Me pueden decir cómo abordar esta situación mejor en el futuro?"*

*"Dado el resultado final, cuáles son sus inquietudes sobre esta manera de tratar a un cliente furioso?"*

### **Preguntas cerradas**

Las preguntas cerradas frecuentemente se contestan como "sí" o "no" o con una simple declaración. Permiten obtener información mas específica o resaltar lo que el participante ha dicho. Tienen un límite determinado; usualmente solicitando respuestas cortas, o confirmación de los hechos. Las buenas preguntas cerradas motivan al participante a dar información que se puede utilizar para complementar la lección. A pesar que pueden ser contestadas con una o dos palabras, las preguntas cerradas desafían al participante a explorar ideas, defender posiciones y contribuir a la discusión.

**EJEMPLOS** *"Están de acuerdo con este enfoque?"*

*"Esta es la forma cómo usted trataría a este cliente?"*

### **Preguntas de sondeo**

Las preguntas de sondeo pueden ser abiertas o cerradas, y resultan de escuchar al participante. Son preguntas de seguimiento que se hacen para sacar mas información. Animam a seguir la conversación haciendo saber al empleado que está interesado en lo que el o ella está diciendo.

**EJEMPLOS** *"Cuál piensa usted que es la parte mas difícil de entender a los clientes?"*

*"Cómo piensa usted que funcionará esto?"*

### **Preguntas de Clarificación/Exposición**

Para clarificar y exponer, repetir en sus propias palabras el contenido de lo que el participante ha dicho. En otras palabras aclaran sus frases.

**EJEMPLOS** *"Lo que entendiendo de lo que usted está diciendo es..."*

*"Lo que usted está diciendo es..."*

Las buenas técnicas de formulación de preguntas ayudan a hacer las clases de Entrenamiento en Servicio al Cliente mucho mas efectivas.

## **9.1.4.7 Participantes Difíciles: Como manejarlos**

Participantes problemas. Todas las clases los tienen. Como todos sabemos existe un gran problema para el en Entrenamiento en Servicio al Cliente: participantes difíciles. Algunos participantes son renuentes o temerosos del cambio o de tener que aprender algo nuevo. Algunos piensan que ellos ya lo saben todo. Mientras que otros no desean estar allí por diferentes de razones.

Requisitos para tratar con los participantes problema:

- Aceptar que el problema existe.
- Evitar ponerse a la defensiva.
- Decidirse a dar los pasos necesarios para manejar la resistencia.

Quienes son los participantes mas comunes?

### **El Regulador**

El controlador es el participante que debe dominar la discusión, lo cual está bien por un rato, pero no todo el tiempo!. Para manejar a los participantes “sobremanejadores”, el instructor puede intentar resumir sus opiniones como un esfuerzo para finalizar los comentarios. El instructor también puede entretenerlo, solicitándoles que tomen apuntes y hablen al mismo tiempo. Intentarlo solo una vez. O solicitar a los demás participantes su opinión. Algunas veces es necesario hablar con el participante regulador, durante los descansos o al finalizar el entrenamiento. Diciéndole de manera firme que si bien su aporte es valorado, los demás participantes necesitan la oportunidad de contribuir.

### **El retador**

Otro participante problema, es una variante del participante hablador, es aquel que está en desacuerdo con todo. Los retadores no aceptarán ningún punto de vista diferente al propio. Pueden ponerse muy crítico e incluso sarcástico con los demás participantes y asistentes. Por supuesto, esta conducta no puede ser tolerada. En muchas ocasiones el grupo hace un esfuerzo para controlar la situación. Se podría necesitar una advertencia severa por parte del instructor. Este tipo de participante genera frustración porque gastará el tiempo valioso para ser usado en el entrenamiento.

Se recomienda conversar en privado con este individuo para encontrar su objeción real para estar en clase. Retar o discutir en clase puede ser una cortina de humo para algo mas.

### **Distractor**

El distractor es menos dañino para el entrenamiento que los dos anteriores. Sin embargo esta persona también puede ser un problema. Frecuentemente sin saberlo, los distractores tienden a dirigir la discusión hacia donde no estaba planeado. Se pueden desviar hacia temas personales que están fuera de los temas que se están considerando. Las anécdotas a menudo son interesantes e incluso divertidas, pero no contribuyen al contenido. Por tanto, en el buen sentido de la palabra, estos tipos se convierten en una molestia. Con un poco de experiencia se aprende que al mencionarle que sus ideas “son interesantes y mantengan la idea porque ahora nos vamos a concentrar en ...y hablar sobre...”. Mantenga la idea” es una buena forma de seguir adelante a otro tema.

## **9.1.4.8 Recompensas**

Hay un buena frase en entrenamiento en Servicio al Cliente: “Atrápalos haciendo algo bien y recompénsalos!”

A los adultos al igual que los niños, les agradan las recompensas. Los dulces y pequeños detalles, son las recompensas de participación mas buscadas. Los elogios, en lugar de avergonzar, fortalecen el ego y la mayoría de los empleados disfrutan ser el centro de atención.

Hay formas en las que se puede dar retroalimentación positiva sobre el entrenamiento en servicio al cliente. Aquí hay algunas ideas que se pueden usar en el salón de clases.

- Puntos en la parte posterior de los cuadernos o en la parte inferior de las sillas como premios aleatorios
- "Hagamos un negocio": Si el empleado tiene, por ejemplo, una ficha bibliográfica, se le da una recompensa. O se puede solicitar una moneda de 1942 y dar una recompensa.
- Adicionalmente se sugiere implementar incentivos que se relacionen con la parte del entrenamiento que está tratando, como:
  - Teléfono de plástico para la parte del Cliente que llama molesto
  - Un espejo para su escritorio para recordarles que deben sonreír
  - Botones que dicen "soy bueno"
  - Botones YO SI PUEDO
- Recompensar desde el comienzo, incrementa dramáticamente la participación en clase.

Como conexión con los sistemas formales de reconocimiento y estímulo dentro de la compañía se recomienda el establecimiento de un reconocimiento trimestral basado en el seguimiento de las actitudes de servicio con base en el programa de entrenamiento.

La valoración del desempeño es la mejor recompensa que se puede dar a los empleados. Es importante ponerlo por escrito y hacerlo saber en un comité trimestral de reconocimientos, dejándoles saber que se colocó una nota positiva en su hoja de vida.

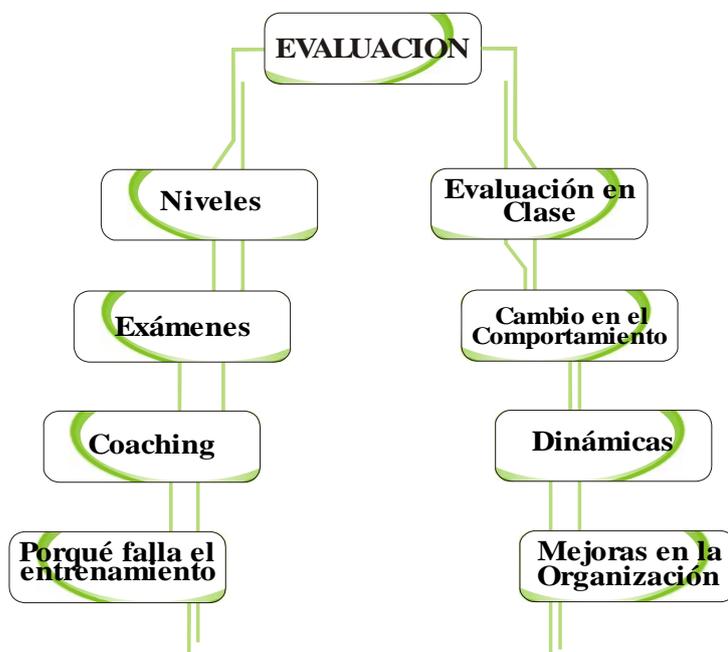
### **Cierres significativos.**

Es importante hacer que sea memorable el momento final de cada una de las charlas, haciendo un esfuerzo adicional para crear un clímax hacia el final de la clase. Se deben resumir las ideas mas importantes o "conceptos claves", ampliar y enfatizar. En otras palabras, cuando las personas salgan, deberían tener en mente las ideas mas importantes que se presentaron durante la lección.

### 9.1.5 Evaluación

Evaluación es el cuarto elemento desarrollado en el proceso necesario para modificar el Entrenamiento en habilidades básicas de servicio al Cliente de Unisys GOIS. Se puede definir evaluación como la examinación o juicio cuidadoso de algo, en este caso el éxito del entrenamiento.

Permite evaluar cómo les pareció la clase a los participantes, o revisar qué tanto entendieron el material (Ver anexo). Además podemos evaluar el desempeño del empleado para determinar el cambio de comportamiento. También se puede evaluar el programa de entrenamiento desde el punto de vista del cliente; se ha incrementado su satisfacción?. Todas estas evaluaciones son importantes, en cada caso hay mas de una forma de llevar a cabo la evaluación.



El propósito principal de una evaluación es determinar si se consiguió el resultado del entrenamiento en Servicio al Cliente. De manera simple:

- El programa estuvo bien organizado y completo con información relevante?
- Los empleados aprendieron lo que se supone deberían aprender
- Hubo mejoras en su comportamiento?
- El entrenamiento está ayudando a mejorar el servicio al cliente?
- Hay buena satisfacción de los clientes?

La evaluación puede ser efectiva igualmente durante la capacitación o al finalizar. Es un proceso continuo de observar las mejoras del comportamiento y satisfacción del cliente durante un periodo de tiempo sostenido.

Las evaluaciones pueden ser realizadas por el instructor durante la clase para medir el progreso, o al finalizar el curso para medir el programa completo. La evaluación de mejoras en el desempeño de los participantes y la satisfacción del cliente generalmente es realizada por los supervisores y líderes de equipo u otros departamentos.

### **9.1.5.1 Evaluaciones en Clase**

Al finalizar la sesión de clases, frecuentemente se solicita a los participantes evaluar el curso. Una evaluación válida indica la forma como el curso se puede mejorar y como el instructor puede ser mas efectivo. Esta información puede proporcionar información al instructor para el programa de entrenamiento en servicio al cliente en el futuro.

Hay muchas formas de de evaluar entrenamiento en servicio al cliente. Las hojas de evaluación pueden crearse o adaptarse de cursos anteriores o de las hojas de proporcionadas por los programas de entrenamiento prefabricados. Las evaluaciones escritas son las mas usadas comúnmente, se pueden utilizar diferentes formatos:

- Verdadero o falso
- Selección múltiple
- Llenar los espacios
- Asociaciones
- Ensayos
- Cualquier combinación de los anteriores

Al crear su formulario de evaluación, fueron consideradas las siguientes preguntas:

- Cual es el resultado esperado?
- Qué esperaba/planeaba conseguir al final del entrenamiento?
- Cómo reaccionaron los participantes a las actividades de entrenamiento?
- Cómo reaccionaron los participantes a su estilo de entrenamiento?

En este punto es importante hacer preguntas a los participantes para obtener la información deseada. Preguntas abiertas como “qué le gustó mas? Cómo usará la información que aprendió?” son útiles, pero requieren mas tiempo y pensamiento que una lista de chequeo estructurada. Los participantes generalmente no desean dedicar tiempo para llenar un formulario demasiado largo. Una combinación de lista de chequeo y preguntas abiertas proporcionan un buen formato para comentarios.

Los formatos de evaluación de Unisys University contienen los elementos de evaluación estandarizados los cuales incluyen, desde la logística de inscripción, hasta el instructor, pasando por el contenido del curso aplicabilidad y las instalaciones. Estos mismos se aplicaron en este caso. (Ver Anexo)

### 9.1.5.2 Pruebas

Las pruebas son una forma evaluar el éxito del entrenamiento. Algunos instructores hacen pruebas siempre, mientras que otros nunca lo hacen, no hay una forma “correcta”.

Se pueden hacer Pre-tests al comienzo de la clase. Incluso los puede distribuir antes del entrenamiento como un preparativo de lo que viene.

El inventario de habilidades antes del entrenamiento ayuda a establecer en nivel de mejora una vez finalice el entrenamiento. Durante el entrenamiento en servicio al cliente, las pruebas, proporcionarán la realimentación en cuanto al progreso de los participantes, de tal manera que se puedan identificar problemas en entrenamiento antes que las lecciones finalicen.

Se pueden hacer evaluaciones separadas para cada tema principal de las lecciones del curso. Esto permite a los instructores corregir errores, dar retroalimentación positiva y reforzar la nueva habilidad. En este caso se aplicó un solo pre-test y una evaluación taller al final.

Lo importante es aplicar alguno de los métodos efectivos para verificar el entrenamiento en curso: Evaluaciones escritas de falso/verdadero Foros, Trabajos de Grupo.

Post-tests: se hacen al finalizar la clase. Se pueden hacer con libro abierto o de memoria. Los resultados de los post-tests, pueden suministrar documentación del éxito del entrenamiento, al comparar las respuestas de los post-tests.

En cualquier método de pruebas seleccionado, si se producen resultados deficientes en un numero de participantes puede significar que se requieren ajustes en el contenido de los materiales de entrenamiento o en la forma de dictarlo. Si los participantes no están entendiendo los principios, se re-evalúa lo siguiente:

- El material está fuera del objetivo?
- El método de enseñanza es inapropiado?
- Las pruebas son incorrectas?
- Los instructores han fallado al reforzar la importancia del entrenamiento?

### 9.1.5.3 Cambio en el comportamiento

Para llegar a un programa de entrenamiento en servicio al cliente bien diseñado se incluyeron elementos que animan a los participantes a cambiar sus conductas para ser mas próximas al Servicio al cliente. Algunos de estos elementos son:

- Objetivos de entrenamiento en servicio al cliente claramente establecidos
- Contenido relevante y bien organizado
- Oportunidades para práctica de habilidades y juego de roles en el salón de clases
- Retroalimentación verbal para reforzar nuevas habilidades y corregir conceptos erróneos.
- Entrega de material o “ayudas didácticas” como recordatorio de las nuevas habilidades

- Luego de finalizar el curso, se recomienda vigilancia o monitoreo de los participantes sobre mejoras en habilidades y patrones de comportamiento de Servicio al cliente. Después de todo, la meta del entrenamiento es impartir nuevas habilidades que realmente cambien el comportamiento.
- La clave es saber si los participantes están aplicando con los clientes, lo que les fue presentado en el curso.

Evaluar que el comportamiento cambie algunas veces es responsabilidad del instructor, pero frecuentemente también es responsabilidad de los supervisores o líderes de equipo mantener este seguimiento a los individuos.

No importa quien lo evalúe debe estar al tanto de las habilidades pensadas y estar en la búsqueda de cambios de comportamiento que representan el eje de las nuevas habilidades de entrenamiento en servicio al cliente. La evaluación puede hacerse informalmente por el método “caminando por el pasillo del departamento” (observando a alguien haciendo algo bien y diciéndoselo) lo cual es una forma valiosa de reforzar el cambio de comportamiento. Una estrella dorada, una palmada en la espalda, una comunicación verbal o escrita; todo puede reforzar las nuevas habilidades aprendidas.

#### **9.1.5.4 Coaching y seguimiento**

Una vez que se comienza a evaluar el entrenamiento en servicio al cliente, si los empleados no están haciendo lo que se les mostró, será necesario orientarlos. Y la FORMA como se les diga que están haciendo las cosas bien o mal es la diferencia entre conseguir que las hagan o no. Unisys posee herramientas formales de gestión del desempeño y calificación de las habilidades, las cuales se utilizan para registrar el avance de cada una de estas habilidades. Sin embargo para el personal que hace parte de la prestación del servicio y por el tipo de contratación no tiene acceso a estas herramientas es necesario hacer este seguimiento con una periodicidad semestral como mínimo.

La CONCURRENCIA es necesaria. El participante y el coach deben estar de acuerdo en que existe una brecha para que su desempeño en Servicio al cliente sea satisfactorio y luego comprometerlo al mejoramiento necesario, de lo contrario no lo orientará hacia el máximo de sus capacidades o efectividad.

Se debe identificar el CONTENIDO que necesita ser mejorado. Qué es necesario hacer? Cuáles son los temas involucrados? El resultado deseado debe ser claro – nada difuso o genérico. “Afinar” no es una meta de productividad: el empleado necesita objetivos claramente definidos. El instructor o supervisor únicamente darán la respuesta cuando alguien realmente no entienda. Incluso en ese momento es mas efectivo presentar la solución a manera de pregunta en vez de una frase plana. Se debe buscar el aporte del empleado siempre que sea posible.

COMPROMISO del empleado es la siguiente etapa crucial. A pesar que un empleado estará mas comprometido a seguir una solución que el o ella sugirió, de todos modos es importante obtener el acuerdo verbal del empleado hacia el cambio de comportamiento orientado. Se debe planear como obtener el compromiso de los empleados para hacer seguimiento de los acuerdos.

CONTINUIDAD (AGRADECIMIENTO), es lo siguiente. El proceso de Coaching no termina hasta que el orientador haya realizado seguimiento con el empleado, evaluado su mejoramiento y reconocido con el empleado el respectivo cambio en el comportamiento. Es necesario implementar revisiones con cada empleado para validar que el Coaching funcionó. Los empleados deben recibir felicitaciones sinceras y reconocimiento inmediatamente ocurra el mejoramiento.

Si el desempeño no mejora, el orientador se referirá a la cuarta “C” alternativa, CONTINUACIÓN. Esto requiere que el orientador repita las tres primeras Cs (Concurrencia contenido y compromiso) mientras que atiende las diferentes soluciones/acciones. Si el(la) empleado(a) falla en cumplir con su compromiso, esto puede requerir mas que una conversación, si las soluciones no resultaron efectivas o si el empleado aun “no capta”.

El coaching a menudo se lleva a cabo privada y organizadamente. Es bueno y organizado estar en la capacidad de pensar acerca de lo que el facilitador hará, formular su plan, y decidir cuándo realizará su coaching. Sin embargo, como todos sabemos, el mundo de los negocios no es organizado y no siempre es posible registrarlo de esta manera.

Un buen “coach” tiene el conocimiento que viene una mezcla de los recursos de aprendizaje tradicionales junto con una gran dosis de entrenamiento en el trabajo práctico. Un buen Coaching requiere buena escucha y solución creativa de problemas. El buen coaching es un largo camino hacia la valoración y el desarrollo del recurso humano; aquellas cosas que necesitamos para fortalecer y maximizar las habilidades de nuestro personal.

### **9.1.6 Otros temas para entrenamiento en Servicio al Cliente.**

Existe una ilimitada cantidad de temas de entrenamiento en servicio al cliente que pueden considerarse para incluir en su entrenamiento. Aquí hay diez de los mas importantes tópicos de entrenamiento en servicio al cliente que se podían tener en cuenta para el diseño de cursos:

- Manejo de clientes irritados
- Colocando llamadas en espera
- Construir relaciones de confianza con los clientes
- Tomando mensajes
- Dando la bienvenida al cliente

- Sonriendo
- Maximizando el Correo de Voz
- Mejorando su Tono de Voz
- Habilidades de Escucha
- Manejando clientes internos

De manera similar, el libro 20 Training Workshops For Customer Service presenta talleres adicionales a los cinco utilizados en el presente trabajo, los cuales se pueden tener en cuenta para futuras modificaciones al programa de entrenamiento.

- Atención telefónica a los clientes
- Manejo de quejas y críticas
- Habilidades de servicio al cliente y ventas
- La importancia del trabajo en equipo en Servicio al Cliente
- Cómo hacer sentir especial a los clientes
- Introducción al Servicio al Cliente y manejo del cambio
- Misión corporativa de Servicio al cliente
- Planes de Acción de Servicio al cliente
- Fijando estándares para el Servicio al cliente
- Cadenas de Servicio al Cliente – Administración del Proceso
- Medición del Servicio al Cliente
- Un día en la vida de...(eliminar barreras en la comunicación)
- Entrenando al equipo en servicio al cliente
- El cliente interno
- Técnicas de solución de problemas para organizaciones de servicio

### 9.1.7 Organizaciones de Servicio

A continuación se relacionan algunas organizaciones de Servicio al Cliente a nivel internacional las cuales ofrecen recursos.

#### ICSA

International Customer Service Association. (312) 321-6800 o escribiéndoles a ICSA, 401 North Michigan Avenue, Chicago, IL, 60611. Visite su página web [www.icsa.org](http://www.icsa.org).

#### SOCAP

Society of Consumer Affairs Professionals. (703) 519-3700 - SOCAP, 801 North Fairfax Street, Suite 404, Alexandria, VA 22314 - [www.socap.org](http://www.socap.org).

#### ASTD

American Society of Training and Development. Esta es la principal organización para la Industria del Recurso Humano. (703) 683-8100 - ASTD, 1640 King Street, Alexandria, VA 22313. - [www.astd.org](http://www.astd.org).

En estas organizaciones se puede encontrar abundante material de entrenamiento sobre prácticamente cualquier tema y una amplia gama de oferta de entrenamiento en servicio al cliente. Con la nueva tecnología, se puede obtener exactamente lo que busca, en el formato que prefiera, video, libros, CDROMs, Internet, audio y mucho mas.

Cada una de las organizaciones tiene publicaciones mensuales o trimestrales, newsletters o algún tipo de reporte para sus miembros. Estas publicaciones periódicas además proporcionan información que se podrá utilizar para desarrollar y actualizar el entrenamiento en servicio al cliente.

## 10 Conclusiones

El programa de entrenamiento en habilidades básicas de servicio al cliente de Unisys GOIS es susceptible de mejora, con el análisis de información de los clientes, empleados y alta gerencia, así como mediante el uso de herramientas, encuestas y preguntas se genera el análisis que sugiere la necesidad modificación del entrenamiento.

Cuando el entrenamiento funciona bien, se obtienen muy buenos comentarios cuando los participantes diligencien la sección de comentarios con, gracias! Realmente aprendí muchísimo y lo puse en uso. Si el entrenamiento en servicio al cliente recibe altas calificaciones, resulta un buen apoyo para la gerencia con respecto a futuros entrenamientos, incluso para aumentar el presupuesto la próxima vez.

Es muy importante escuchar la percepción de los empleados acerca del problema de desempeño para asegurar que los dos están de acuerdo en lo que necesita ser cambiado. Un gerente que hace alianza con un empleado para resolver el problema será mas efectivo para conseguir el resultado esperado.

El elemento mas importante del seguimiento es compartir los resultados. La gerencia debe escuchar tanto de los éxitos como de los fracasos. Los participantes deben recibir complementación en los comportamientos que han mejorado y corregidos en los comportamientos que no hayan mejorado. El entrenamiento en servicio al cliente debería ser desarrollado para solucionar deficiencias que son universales.

Algunos empleados puede que sepan que no están alcanzando las expectativas, pero no saben qué cosas hacer de manera distinta. Hacerles preguntas de manera que identifiquen la posible solución es la mejor manera de involucrar a los empleados. En cualquier momento el instructor o el supervisor pueden hacer preguntas sin ser demasiado directos y lograr que el empleado obtenga la respuesta. Los empleados tienen la tendencia a comprar lo que se dice si ellos ayudan a construir las respuestas.

Para entrenamiento en suministro del servicio, es indispensable explicar el servicio al cliente claramente en lenguaje cotidiano. Lo cual ayuda a los asistentes a entender y recordar lo que se ha dicho. Palabras que hagan a los empleados detenerse y pensar “Me imagino lo que eso significa” no es efectivo para este entrenamiento.

Los comentarios y críticas de los clientes dirigidos hacia el Servicio al Cliente deben ser compilados para proporcionar un panorama del estado del servicio al cliente en la organización.

No tener entrenamiento en servicio al cliente puede ser mas costoso que el entrenamiento mismo. Las perdidas asociadas con eventos de servicio mal manejados o incluso pérdida de clientes no es comparable con el costo de capacitación por persona.

La calidad del programa de entrenamiento en Servicio al Cliente necesita ser alta y la cantidad necesita ser frecuente. Es necesario aprovechar todas las oportunidades posibles. No es cuestión de calidad o cantidad, se necesitan ambas. Un entrenamiento superficial no detecta la raíz del problema, cuando se realiza un entrenamiento que no es muy profundo, al menos debe asegurarse de atacar el problema correcto.

Se puede conseguir una evaluación valiosa en el método de servicio cara a cara, al evaluar las comunicaciones interpersonales de los empleados, para observar su eficiencia para ayudar a los clientes y su cordialidad. En el teléfono, se monitorea la eficiencia de los trabajadores en cuanto a su efectividad, amabilidad y en particular sus modales

## 11 Bibliografía

20 Training Workshops For Customer Service. COOK, Sarah. HRD Press , 1993.

Accelerated Learning. MAPPLES, Tim. Ed. Lakewood Publications. 1996.

Apuntes de Clase Gerencia Del Servicio. GUTIERREZ, Carlos. Universidad de la Sabana 2004.

Customer Service for Dummies, 3rd Edition. LELAND, Karen – BAILEY, Keith. Ed. John Wiley & Sons, 2006.

Customer Service Training, FRIEDMAN, Nancy. HRD Press , 1991.

El Momento De La Verdad, CARLZON, Jan. Editorial Diaz de Santos. 1991.

Eso es lo que llamo buen servicio. Taller en video. Atrix Media. 1992.

Gerencia Del Servicio. ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Legis Editores. 1988.

La Asertividad Expresión De Una Sana Autoestima. CASTANYER, Olga. Ed. Descleé de Brouwer. 1998.

La Excelencia En El Servicio. ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence. Legis Editores. 1990.

Todo el poder al cliente, ALBRERCHT, Kart , Ed. Paidos. 1994.

Servucción. EGLIER Langerard. Mc Graw Hill. 1991.

Training & Development Magazine, “Thinking Outside the Evaluation Box”. ABERNATHY, Dona. Febrero de 1999.

Ventaja Competitiva A Través De La Gente. PFEFFER, Jeffrey. Ed. CECSA. 1992.

## 12 Anexos

Anexo 1- Modelo encuesta de Satisfacción de Usuario Final

**Instrucciones**

Por favor describa su nivel de satisfacción del incidente, de acuerdo la escala indicada:

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIO FINAL**

1 Teniendo en cuenta el tiempo de solución establecido para este requerimiento de servicio, como califica el tiempo de solución?

Muy Bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy Malo

2 Como califica la calidad de la solución brindada?

Muy Buena  Buena  Regular  Mala  Muy Mala

3 Que tan satisfecho se encuentra usted con la forma en que fue mantenido informado de la evolución de su problema?

Muy Satisfecho  Satisfecho  Neutro  Insatisfecho  Muy insatisfecho

4 Como califica la calidad técnica del agente que le dió solución a su requerimiento?

Muy Buena  Buena  Regular  Mala  Muy Mala

5 Para dar solución definitiva a su problema, cuantas veces fue visitado por el técnico.?

- Ninguna, la solución fue remota.
- 1 vez, la solución fue dada en la primera visita.
- 2 veces se requirieron mas de dos visitas para poder dar solución a mi requerimiento.
- Mas de dos veces.

6. Observaciones/Sugerencias ?

Restablecer

Enviar Encuesta

Anexo 2 – Piloto Entrenamiento en Habilidades Básicas de Servicio al Cliente

Formato de Asistencia



Anexo 3 – Piloto Entrenamiento en Habilidades Básicas de Servicio al Cliente

Taller de Refuerzo



*Seaguel Costa*

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?

2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?

3. Qué es excelencia en el Servicio

*Es la comprensión de la problemática que lo originó, la adecuada interacción con el cliente y el tiempo que se emplea para su solución*

4. En que consiste el Parafraseo

*Es la interpretación del servicio, (para el caso puntual del cliente)*

5. Notas Video Un buen servicio al Cliente

- Actitud de Servicio (trato al cliente)
- Tiempo empleado para solucionar la problemática
- Agregar valor adicional

6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio

Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes (interno -externo)

INTERNO:

EXTERNO:

UNISYS  
 GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
 ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

*Julian Ortega Pantoja*

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
*No se cumplió la garantía de un producto y el producto salió defectuoso.*
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
*Bonificación al comprar un artículo.*
3. Qué es excelencia en el Servicio?  
*Prestar adecuada atención en pro de su satisfacción.*
4. En que consiste el Parafraseo?  
*Repetir o expresar con un lenguaje adecuado y con nuestras palabras las necesidades expresadas por el cliente.*
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente  
*Escuchar para captar las necesidades del cliente.  
 Sonreír para brindar un buen ambiente de servicio.  
 Mirar a los ojos al cliente para que sienta que se le está prestando atención.*
6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
 Entiéndase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
 INTERNO: Posicionado entre los estándares de calidad para la prestación de servicio.  
 EXTERNO: Mejor tratamiento a los usuarios, satisfacción del servicio.

Jose Arceat Osma

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
Comprar Comida en Restaurantes (Covenas)
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
Un almacén en Buenavista (Biquilla) compra de Ropa, bajaron todo pa' q' me midiera lo que quería, al final no compre nada, y fueron amables hasta el final.
3. Qué es excelencia en el Servicio?  
Armonía incondicional entre el cliente y personal q' atiende el servicio. Satisfacer la necesidad del cliente. Tratar siempre de mantener actitud positiva.
4. En que consiste el Parafraseo?  
Verificar con el usuario q' clase de servicio tiene, aclarar dudas para brindar un buen servicio.
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente
  - Escuchar el problema del Cliente
  - Simpatizar y si se equivoca pedir disculpas.
  - Aclarar el problema, dialogar con el usuario
  - Ofrecer soluciones, en caso q' no podamos, buscar quien pueda, siempre ofrecer apoyo.
  - Siempre hacer algo adicional, ayuda a mantener al cliente y más q' todo, tener un nuevo amigo.
6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes (interno -externo)  
INTERNO: Brindar un nivel cada vez mas alto de servicio y poder ser apoyo incondicional pa' mis clientes, compañeros y toda persona q' entre mi puerta.  
EXTERNO: poder satisfacer necesidades de servicio, en diferentes niveles, no solo en mi área, sino en diferentes áreas.

JAIR  
BOVEA

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda? Cuando pedi una Accesorio a mi EPS y despues de hablar con muchas personas - no me Solucionaron nada y me quitaron mucho tiempo
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda? Cuando pedi un Sopor Telefonico a DELL - y por un motivo se cello la llamada y no pa 30 seg cuando el tecnico de soporte Dell me localizo en otro telefono Para Seguir brindandome el Sopor.
3. Qué es excelencia en el Servicio  
La excelencia esta en Satisfacer y solucionar cada una de las nece del cliente a pesar de presentarse inconvenientes alternos que estan no en nuestras manos.
4. En que consiste el Parafraseo escuchar, Interactuar y plantear la Solucion de la necesidad del cliente mediante un proceso de Parafraseo el cual consiste o concluye que desde el inicio Fin del Servicio hacer Saber al Cliente que su problema Fue escuchado
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente y a la vez se esta tratando de Solucio  
s/ie=
6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
INTERNO:

EXTERNO:



UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
*Falta de Atención al momento de prestar el Servicio.*
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
*Recibir Descuentos por ser Cliente Preferencial.*
3. Qué es excelencia en el Servicio  
*Restado de la forma mas optima posible.*
4. En que consiste el Parafraseo  
*Dar Excusas o Explicaciones de Problemas, Situaciones y Eventos para obtener Respuestas e Información.*
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente
  - Escuchar
  - Simpatice y Disculpe.
  - Tener Información técnica y humana del Cliente.
  - Elaborar un Plan de Acción para la Solución
  - Dar mas de lo que Piden.,
6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
INTERNO:  
*Brindar el Mejor Plan de Acciones, para cualquier tipo de Problemas que se Presente.*  
EXTERNO:  
*Comprometese, Darse a Conocer Con los demas. Sobre como puede Ayudar y Brindarles Soluciones de la mejor Manera posible.*

ARIEL CANTULO E.

UNISYS  
 GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
 ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
 ATENCIÓN EN LAS ENTIDADES DE SALUD.
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
 - COMPRAR ZAPATOS : ATENCIÓN MUY AMABLE
3. Qué es excelencia en el Servicio  
 ATENCIÓN AMABLE AL CLIENTE, SOLUCIONAR EL PROBLEMA Y QUEDA EL CLIENTE SATISFECHO
4. En que consiste el Parafraseo  
 COMPRENDER LO QUE EL CLIENTE QUIERE O NECESITA Y HACERSELO SABER.
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente  
 - ATENCIÓN OPORTUNA  
 - BUENA ACTITUD.  
 - SER AMABLE.
6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
 Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
 INTERNO: - (AREA) QUE CLIENTE QUE HAYAMOS ESTEN SATISFECHOS Y ALEGRES CON NUESTROS SERVICIOS Y TENGAMOS BUENA IMAGEN.  
 - PERSONAL: ~~EN~~ APRENDER LO MAS QUE SE PUEDA PARA CONTINUAR. APORTANDO A LA EMPRESA Y PODER BRINDAR MEJOR SERVICIO Y SUPERARSE.  
 EXTERNO: CLIENTES SATISFECHOS PARA SEGUIR, (ADQUIRIENDO MAS) CRECIENDO.

Helmuth Atencia S.

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
En un restaurante. Cuando informe al mesero que el pedido no

2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
En un Hotel.

3. Qué es excelencia en el Servicio  
Es exceder los expectativas del Cliente.

4. En que consiste el Parafraseo  
Motivar al cliente o persona en darnos más información de su problemática y asegurar que le hemos comprendido su mensaje.

5. Notas Video Un buen servicio al Cliente  
- Compromiso por la atención  
- Interés de apoyo

6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
INTERNO: Disfrutando de la excelencia de realizar bien su trabajo y comprometidos por ser mejores seres humanos.

EXTERNO:  
complacidos por la calidad de la atención y solicitando permores apoyo en sus necesidades.

Roberto Ojeda

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?

3. Qué es excelencia en el Servicio

Satisfacción

4. En que consiste el Parafraseo

Reconocer el servicio requerido y ayudar de obtener mayor información del usuario.

5. Notas Video Un buen servicio al Cliente

6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio

Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)

INTERNO:

- Excelencia en personal tecnico y humano
- Calidad del Servicio.

EXTERNO:

Satisfacción

Enrique Mendoza

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
 R/ Que se combine una cita y no lo atiendan a no a la hora, sino cuando para un momento en un sitio de atención al cliente.
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
 R/ Que hubo un problema de sobida de voltaje en el sector y se me dañaron la nevera y el tv. Informé el caso y el contratista se aprestó de arreglarme el tv en un taller certificado de Sony y me colocaron el repuesto original de la nevera lo cuando pocos casi ningún contratista de Electricaribe ó Electricosta, se preocupa por el cliente.
3. Qué es excelencia en el Servicio  
 R/ En hacer las cosas cada vez mejor, sobresaliendo hacia la excelencia para asegurar al cliente y mejorar el personal.
4. En que consiste el Parfraseo  
 R/ En interpretar al cliente con sus propias palabras, lo que nos está tratando de comunicar sobre un tema en especial.
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente

6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio

Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)

INTERNO: Apoyarme en un compañero ó en uno de mis jefes cuando no pueda atender un servicio por como coniguntos ó disponibilidad de tron y así el cliente se sienta atendido y satisfecho.

EXTERNO: Dejar en cada cliente la buena labor prestada, para atraer más clientes por medio de nuestra labor.

USCAR PEÑALOZA

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?  
realizar un servicio que se realizó bien pero el usuario no queda contento con la actividad.
2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?  
El buen trato donde llega a recibir un servicio.
3. Qué es excelencia en el Servicio  
dejar al cliente satisfecho.
4. En que consiste el Parafraseo  
verificar con el usuario el problema y así poder solucionarlo.
5. Notas Video Un buen servicio al Cliente  
Escuchar y así poder realizar un buen servicio a todos nuestros clientes.
6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
INTERNO: Brindarle una gran satisfacción a los demás para así poder recibir grandes comentarios hacia uno mismo.  
EXTERNO: Brindar a personas ajenas a nuestro trabajo toda la motivación para que así se pudiera salir adelante.

Alex Calcano Bluz

UNISYS  
GLOBAL OUTSOURCING INFRASTRUCTURE SERVICES  
ENTRENAMIENTO HABILIDADES BÁSICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

- ✓ 1. Cúal ha sido la PEOR experiencia de servicio que recuerda?
- ✓ 2. Cúal ha sido la MEJOR experiencia de servicio que recuerda?
- ✓ 3. Qué es excelencia en el Servicio  
Es satisfacer las necesidades del cliente, con la mayor brevedad del caso, de una manera amable y cordial.
- ✓ 4. En que consiste el Parafraseo  
Es repetir el mensaje con nuestras propias palabras, utilizando frases de inicio como "Si le he comprendido bien, usted desea..."  
"lo usted quiere decir es..."
- ✓ 5. Notas Video Un buen servicio al Cliente
  - saber escuchar
  - darle importancia al cliente.
  - siempre sonreír (buena actitud) (ser amable)
  - conocer el servicio que prestas, para poder identificar el problema.
  - obtener la satisfacción del cliente
  - En el caso de equivocaciones pedir disculpas y corregir el error lo más rápido posible y brindarle un valor agregado para conservarlo.
  - no ofrecer cosas que no vamos a cumplir ya que los podemos perder.
  - En algunos casos de no poder realizar un plan de acción y apoyarnos en un compañero que nos ayude a dar solución.
- ✓ 6. Formulación de mi Misión de Gerencia de Servicio  
Entiendase donde quiero ver a mi area, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes(interno -externo)  
INTERNO: ser un buen compañero y ser Base de apoyo para todos.  
EXTERNO: Reducir a cero todos los problemas e inconvenientes de los usuarios de una manera amable y cordial.

Anexo 4 – Piloto Entrenamiento en Habilidades Básicas de Servicio al Cliente

Retroalimentación Unisys University

Nombre: Helmoth Atencia S. ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 72198685 Título del Curso: Servicio al Cliente  
 Número del Curso: mult Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: Abnl 28-07  
 Localidad: GRC Cartagena Instructor (es): Edwin Ferrer

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	Ni satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ En el cuadro apropiado							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso		X				
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		X				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario	X					
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso		X				
5	Secuencia de los Temas		✓				
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera		X				
7	Ejemplos y situaciones	X					
8	Actividades de clase y ejercicios	X					
9	Exámenes			X			
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso		X				
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)				X		
12	Duración del Curso		X				
13	Tamaño del grupo		✓				
14	Instalaciones y equipos		X				
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso		X				
16	Habilidad para enseñar		X				
17	Conocimiento del Contenido		X				
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso	X					
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera	X					
20	Proceso de Inscripción	X					

✗ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

# Formato de Retroalimentación

 Form  
 F-E1

Nombre: Jose Arrant Osma ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 8802943 Título del Curso: Servicio al Cliente.  
 Número del Curso: NA Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: Abril 28/07  
 Localidad: G.E. Cartayena Instructor (es): Edwin Ferrer.

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	Ni satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ <i>En el cuadro apropiado</i>							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso	✓					
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas	✓					
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario		✓				
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso	✓					
5	Secuencia de los Temas		✓				
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera	✓					
7	Ejemplos y situaciones	✓					
8	Actividades de clase y ejercicios	✓					
9	Exámenes			✓			
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso		✓				
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)	✓					
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo		✓				
14	Instalaciones y equipos	✓					
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del instructor para el curso	✓					
16	Habilidad para enseñar		✓				
17	Conocimiento del Contenido	✓					
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso	✓					
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera	✓					
20	Proceso de Inscripción	✓					

✎ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

Nombre: Javier Zofre Polo ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 72003439 Título del Curso: Servicio al Cliente  
 Número del Curso: N.A Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: Abril 28-2007  
 Localidad: Cortegena Instructor (es): Edwin Ferrer

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	NI satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ En el cuadro apropiado							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso		✓				
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		✓				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario	✓					
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso		✓				
5	Secuencia de los Temas		✓				
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera		✓				
7	Ejemplos y situaciones		✓				
8	Actividades de clase y ejercicios		✓				
9	Exámenes			✓			
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso		✓				
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)			✓			
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo		✓				
14	Instalaciones y equipos		✓				
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso	✓					
16	Habilidad para enseñar	✓	✓				
17	Conocimiento del Contenido						
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera			✓			
20	Proceso de Inscripción			✓			

✎ Comentarios / Recomendaciones: (Use el reverso si necesita más espacio.)

Nombre: JAIR BOVEA ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: \_\_\_\_\_ Título del Curso: SERVICIO AL CLIENTE  
 Número del Curso: NA Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: 28 DE ABRIL - 2007  
 Localidad: CARTAGENA Instructor (es): EDWIN FERRER

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	Ni satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ <i>En el cuadro apropiado</i>							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso	✓					
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas	✓					
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario	✓					
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso	✓					
5	Secuencia de los Temas	✓					
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera	✓					
7	Ejemplos y situaciones	✓					
8	Actividades de clase y ejercicios	✓					
9	Exámenes	✓					
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso	✓					
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)	✓					
12	Duración del Curso	✓					
13	Tamaño del grupo	✓					
14	Instalaciones y equipos	✓					
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso	✓					
16	Habilidad para enseñar	✓					
17	Conocimiento del Contenido	✓					
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso	✓					
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera	✓					
20	Proceso de Inscripción	✓					

✍ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

# Formato de Retroalimentación

 Form  
 F-E1

Nombre: Julian Ortega P. ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 90.97666 Título del Curso: Servicio al Cliente.  
 Número del Curso: N.A. Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: 28 Abril / 02  
 Localidad: G.R.C. Cartagena. Instructor (es): Edwin Ferrer.

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	NI satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
<b>✓ En el cuadro apropiado</b>							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso	✓					
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		✓				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario		✓				
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso	✓					
5	Secuencia de los Temas	✓					
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera		✓				
7	Ejemplos y situaciones	✓					
8	Actividades de clase y ejercicios	✓					
9	Exámenes						
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso		✓				
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)			✓			
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo	✓					
14	Instalaciones y equipos	✓					
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso		✓				
16	Habilidad para enseñar		✓				
17	Conocimiento del Contenido		✓				
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera		✓				
20	Proceso de Inscripción		✓				

✎ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

Nombre: ARIEL CANTILLO E. ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 72120166 Título del Curso: SERVICIO AL CLIENTE  
 Número del Curso: N.A. Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: ABRIL 28  
 Localidad: G.R.C. CASTAÑA. Instructor (es): EDWIN FERRER.

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	NI satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ En el cuadro apropiado							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso	✓					
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		✓				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario		✓				
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso		✓				
5	Secuencia de los Temas	✓					
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera	✓					
7	Ejemplos y situaciones		✓				
8	Actividades de clase y ejercicios		✓				
9	Exámenes		✓				
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso	✓					
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)	✓					
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo	✓					
14	Instalaciones y equipos	✓					
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso	✓					
16	Habilidad para enseñar	✓					
17	Conocimiento del Contenido	✓					
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera		✓				
20	Proceso de Inscripción		✓				

✎ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

**UNISYS**  
University

# Formato de Retroalimentación

Form  
F-E1

Nombre: Roberto Odito ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 72 219 242 Título del Curso: Servicio al Cliente  
 Número del Curso: N.A. Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: Abril 28-2007  
 Localidad: GEC Castañera Instructor (es): Edwin Ferrer

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	Ni satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso			✓			
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas			✓			
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario		✓				
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso			✓			
5	Secuencia de los Temas			✓			
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera			✓			
7	Ejemplos y situaciones						
8	Actividades de clase y ejercicios		✓				
9	Exámenes		✓				
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso						
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)			✓			
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo		✓				
14	Instalaciones y equipos		✓		✓		
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso			✓			
16	Habilidad para enseñar			✓			
17	Conocimiento del Contenido			✓			
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera		✓				
20	Proceso de Inscripción		✓				

✎ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

Nombre: Enrique Mandoza ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 87.795.94 Título del Curso: Servicio al Cliente  
 Número del Curso: N\* Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: Abril 28/07  
 Localidad: Gua Cartayana Instructor (es): Edwin Ferrer

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	NI satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ En el cuadro apropiado							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso		✓				
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		✓				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario	✓					
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso		✓				
5	Secuencia de los Temas		✓				
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera		✓				
7	Ejemplos y situaciones		✓				
8	Actividades de clase y ejercicios	✓					
9	Exámenes		✓				
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso		✓				
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)	✓					
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo			✓			
14	Instalaciones y equipos	✓					
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso		✓				
16	Habilidad para enseñar		✓				
17	Conocimiento del Contenido		✓				
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera			✓			
20	Proceso de Inscripción			✓			

✍ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

**UNISYS**  
University

# Formato de Retroalimentación

FORM  
F-E1

Nombre: Alex Galeano ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_

Documento de Identidad: 92527359 Título del Curso: Servicio al Cliente

Número del Curso: N.A Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: 28 Abril/07

Localidad: CC Cartagena Instructor (es): Edwin Ferrer

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	NI satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy insatisfecho 5	No Aplica
✓ <i>En el cuadro apropiado</i>							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso		✓				
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		✓				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario		✓				
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso		✓				
5	Secuencia de los Temas		✓				
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera		✓				
7	Ejemplos y situaciones	✓					
8	Actividades de clase y ejercicios	✓					
9	Exámenes						
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso		✓				
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)	✓					
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo		✓				
14	Instalaciones y equipos		✓				
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso	✓					
16	Habilidad para enseñar		✓				
17	Conocimiento del Contenido	✓					
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera		✓				
20	Proceso de Inscripción		✓				

✍ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

**UNISYS**  
University

# Formato de Retroalimentación

Form  
F-E1

Nombre: Cezquiel Castro ID PRO: \_\_\_\_\_ Organización/Depto. \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad: 8802943 Título del Curso: Servicio al Cliente  
 Número del Curso: N.A Sesión #: \_\_\_\_\_ Fecha: 28 Abril - 2007  
 Localidad: G.R.C. Cartagena Instructor (es): Edwin Ferrer

¿Que tan satisfecho está usted con...?		Muy Satisfecho 1	Satisfecho 2	NI satisfecho ni insatisfecho 3	Insatisfecho 4	Muy Insatisfecho 5	No Aplica
✓ <i>En el cuadro apropiado</i>							
<b>Sección Uno – Satisfacción en General con el Curso</b>							
1	Nivel general de satisfacción con el curso		✓				
<b>Sección Dos – Relación con el Trabajo</b>							
2	Conocimiento y habilidades obtenidas		✓				
3	El curso tiene aplicación en mi trabajo diario		✓				
<b>Sección Tres – Contenido y Logística del Curso</b>							
4	Contenido del Curso		✓				
5	Secuencia de los Temas		✓				
6	Conocimiento de lo que se esperaba que usted aprendiera			✓			
7	Ejemplos y situaciones			✓			
8	Actividades de clase y ejercicios			✓			
9	Exámenes			✓			
10	Nivel de Desafío y ritmo del curso			✓			
11	Materiales del Curso (p. Ej. Manual de Estudiante)		✓				
12	Duración del Curso		✓				
13	Tamaño del grupo		✓				
14	Instalaciones y equipos			✓			
<b>Sección Cuatro – El Instructor</b>							
15	Preparación del Instructor para el curso		✓				
16	Habilidad para enseñar		✓				
17	Conocimiento del Contenido		✓				
<b>Sección Cinco – Comunicaciones e Inscripción</b>							
18	Disponibilidad de información acerca del curso		✓				
19	Facilidad para inscribirse cuando se requiera		✓				
20	Proceso de Inscripción		✓				

✍ **Comentarios / Recomendaciones:** (Use el reverso si necesita más espacio.)

Anexo 5 – Guia del Instructor

# GUIA DEL INSTRUCTOR

Entrenamiento  
en Servicio  
al Cliente

**Programa de Entrenamiento**  
**Habilidades básicas de Servicio al Cliente**

**Guía del instructor**

**Preparado por:**

**EDWIN F. FERRER R.**

**Bogotá D.C. Julio de 2007**

## CONTENIDO

Presentación.....	99
Objetivos.....	99
Conferencia.....	99
Excelencia en el Servicio.....	100
Talleres .....	110
1.    Habilidades de Comunicación con el cliente.....	110
1.1.    Introducción.....	111
1.2.    Comunicándose con sus clientes .....	111
1.3.    La necesidad de comunicación Bi-direccional .....	111
1.4.    Comunicación no-verbal.....	113
1.5.    Resumen .....	114
2.    Habilidades de escucha.....	115
2.1.    Introducción.....	115
2.2.    Ejercicios prácticos de escucha .....	116
2.3.    Ayudas para retener .....	117
2.4.    Resumen .....	118
3.    Habilidades de indagar .....	120
3.1.    Introducción.....	120
3.2.    Dando explicaciones claras .....	122
3.3.    Resumen .....	123
4.    Demostrar una actitud positiva hacia los clientes.....	124
4.1.    Asertividad .....	124
4.2.    Adoptar una actitud positiva.....	125
4.3.    Aumentar la asertividad.....	126
4.4.    Manejo de conflictos .....	127
4.5.    Resumen .....	127
5.    Comunicación escrita en el ambiente de servicio.....	129
5.1.    Cuándo escribir una carta .....	129
5.2.    Pasos para escribir una carta.....	130
5.3.    Mejorando el estilo .....	131
5.4.    Resumen .....	132

## 13 Presentación

Se ha comprobado que los esfuerzos para promocionar los programas de entrenamiento en servicio al cliente tienen resultados. Este tipo de iniciativas incrementa el entusiasmo de los participantes y los resultados del entrenamiento.

El material que usted encontrará a continuación ha sido desarrollado a partir de un proceso de análisis de las necesidades de entrenamiento de Unisys Global Outsourcing Services.

## 14 Objetivos

Al finalizar la capacitación el participante estará en capacidad de:

- Conocer el estado actual de sus habilidades en servicio al cliente
- Conocer los conceptos básicos de servicio al cliente y su importancia
- Conocer el proceso de comunicación con el cliente
- Conocer y aplicar las habilidades de escucha de las necesidades de los clientes
- Explorar y aplicar las diferentes técnicas para hacer preguntas
- Demostrar una actitud positiva hacia los clientes
- Conocer el proceso de comunicación escrita en el ambiente de servicio

## 15 Conferencia

Una conferencia de entrenamiento es una presentación de información, formal y preparada. Esta técnica combina las conferencias con periodos formales o programados de preguntas y discusiones para obtener retroalimentación y verificaciones de comprensión.

Las conferencias sirven para presentar una gran cantidad de contenido puesto que se puede retener más información y aprender viendo y haciendo que con una escucha pasiva. El entrenamiento comienza con una presentación sobre conceptos de Servicio los cuales son de utilidad para instruir a los participantes sobre su importancia y aplicación.

Se recomienda iniciar la sesión con una dinámica para incrementar la motivación y el interés de aprender, así como derribar las barreras hacia la comunicación e interacción. Aunque es posible que todos los participantes se conozcan, es necesario realizar una actividad que elimine la tensión causada por la expectativa antes de iniciar la charla.

Generalmente se rompe el hielo solicitando a cada participante que diga alguna información básica

- Su nombre
- Cuanto tiempo lleva en la organización
- Dónde nació
- La ciudad donde vive ahora
- Pasatiempos
- Mascota

### 15.1 Excelencia en el Servicio



La diapositiva inicial identifica el nombre del instructor, el Lugar donde se realiza el entrenamiento y la fecha.



Es importante describir la agenda a desarrollar durante el día aclarando las normas de uso de Celular y equipos de comunicación



Como su nombre lo indica esta conferencia tiene el propósito de motivar al estudiante a reflexionar y conocer la importancia de ofrecer un servicio que se destaque.

## La cultura burocrática y sus traumas

Los **estereotipos negativos** de una cultura influyen fuertemente en la actitud natural de las personas por lo que generalmente se asume una posición defensiva, cuando se trata de desempeñar un papel de prestador de servicio.



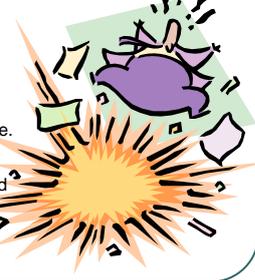

**Nuevo paradigma global:** Las empresas que no pueden ser líderes en innovación y no pueden asumir otros costos para competir con los demás países deben enfocar la estrategia en un servicio que genere demanda por satisfacción y fidelidad (construir relaciones duraderas de enamoramiento)

Explique la importancia de la cultura organizacional en la prestación del servicio.

## El servicio Anti-ventas



- Definir el **posicionamiento de la marca** como reservada a una elite y tener la lógica de vender como un favor.
- El autoservicio es una excelente excusa** para no ocuparse del público y emplear menos personal
- La amplia difusión del **anti-servicio** es la única razón para que la modalidad de autoservicio, sea una propuesta aceptable. Cualquier forma de autoservicio es mejor que el anti-servicio.
- Lo anterior presenta una gran oportunidad para adoptar **estrategias de diferenciación** basadas en servicio al cliente.
- El servicio es el atractivo**, el cliente compra servicio no producto.



El servicio es un factor diferenciador para los clientes que adquieren productos.

## ¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?



- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos transmiten su satisfacción a tres o más personas.
- Los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción a nueve o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.
- Cuesta hasta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros vendemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.




Explique la importancia de prestar un servicio excelente, basados en la dificultad para adquirir nuevos clientes vs. El esfuerzo invertido en mantener los clientes actuales.

### ¿Por qué se pierde un cliente?

Causa	%
Fallecimiento/Quiebra/Cierre	1,0
Se relacionó con competidor	3,0
Traslado a otra zona	5,0
Insatisfecho con el producto	9,0
Lo captó la competencia	14,0
Indiferencia en la atención	68,0



Las razones por las que se pierde un cliente se originan en la mala atención recibida, lo cual es percibido como un servicio no-excelente.

### ¿En qué consiste la excelencia en el servicio?

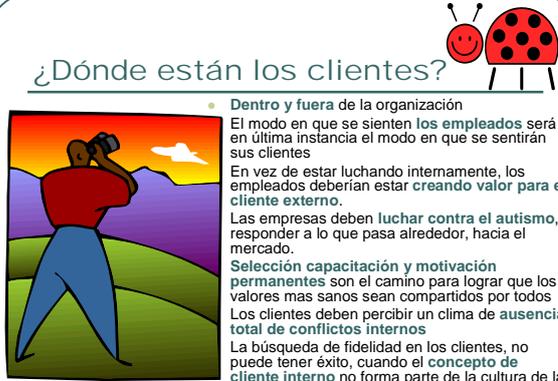


- Consiste en **Conocer, satisfacer y sorprender** a los clientes.
- La excelencia en el servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada
- Ignorar cuáles son los valores del cliente es una actitud arrogante y descuidada. El valor es lo que realmente motivará una transacción.
- Momentos de verdad son aquellos en los que se analiza cada detalle de las impresiones del cliente.
- La percepción del cliente es el promedio de todo lo que hacemos bien regular y mal. El promedio es la mediocridad
- Salir de la mediocridad implica una oferta de valor que supere las expectativas del cliente en los momentos de verdad.
- Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio



Presentar el concepto de excelencia en el servicio y la necesidad de conocer y satisfacer las expectativas del cliente.

### ¿Dónde están los clientes?



- **Dentro y fuera de la organización**  
El modo en que se sienten los empleados será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes  
En vez de estar luchando internamente, los empleados deberían estar creando valor para el cliente externo.  
Las empresas deben luchar contra el autismo, responder a lo que pasa alrededor, hacia el mercado.  
**Selección capacitación y motivación permanentes** son el camino para lograr que los valores mas sanos sean compartidos por todos  
Los clientes deben percibir un clima de ausencia total de conflictos internos  
La búsqueda de fidelidad en los clientes, no puede tener éxito, cuando el concepto de cliente interno no forma parte de la cultura de la organización

Conocer la existencia de clientes internos y externos y la importancia de reflejar un ambiente libre de conflictos al interior de la organización



## El Negocio de las Experiencias

---

- Fabricar experiencias **es como trabajar en el cine.**
- Una experiencia es una oferta tan real como un servicio o un bien



- Lo que **los clientes buscan no es solo productos** sino una verdadera experiencia que les provea de sensaciones y recuerdos que le resulten interesantes e innovadores
- Nuestro negocio no es solo vender productos sino **diseñar y crear gratas y novedosas experiencias** para los clientes; experiencias positivas que superen las expectativas de los clientes y le dejen algo especial.

Es importante resaltar que al prestar un servicio la empresa está suministrando una experiencia al cliente. Las experiencias son eventos memorables, tal como sucede con un espectáculo o una función de teatro, debe ser cuidadosamente preparada.

---

## Elementos del Servicio

Explique los conceptos básicos y los objetivos del servicio para:

Dar mantenimiento a los clientes de la empresa, incrementar la retención de los clientes actuales, desarrollar y consolidar nuevos clientes.

### Conceptos Básicos de Servicio

---

**Servicio es:**

- Descubrir que la razón de ser de una empresa sólo la garantiza el Cliente
- Un acompañamiento en el proceso de construcción de una satisfacción
- Como vocación, es el resultado de una Visión y unos Valores y
- Una fuerza inagotable

**Servicio no es "cerrar una venta" sino "abrir una relación"**

CALIDAD es igual a satisfacción total del cliente

**Un Servicio Excelente:**

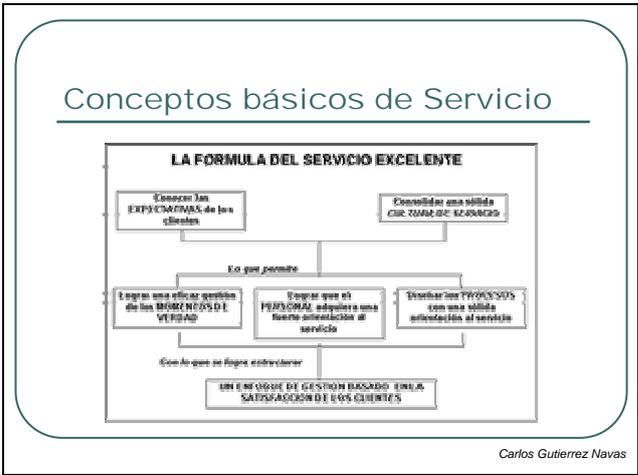
Es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

**Objetivo Fundamental del Servicio:**

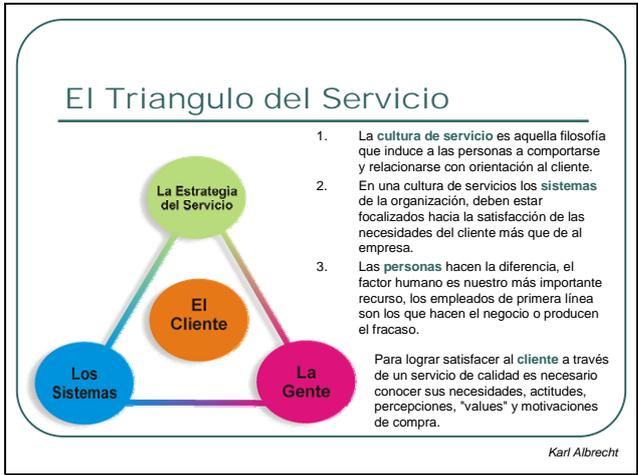
Ser aceptado, preferido y comprado por los clientes

Carlos Gutierrez Navas

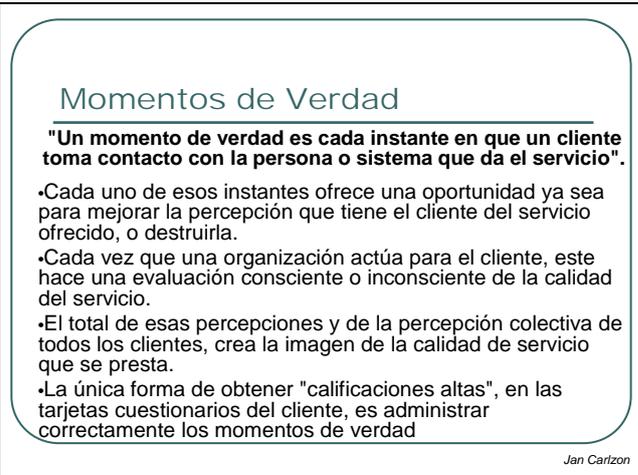
En resumen: asegurar, consolidar y desarrollar las ventas de la empresa



Presente a los participantes la importancia del enfoque de gestión basado en la satisfacción de los clientes, el cual parte de conocer las expectativas del cliente y una sólida cultura de servicio.



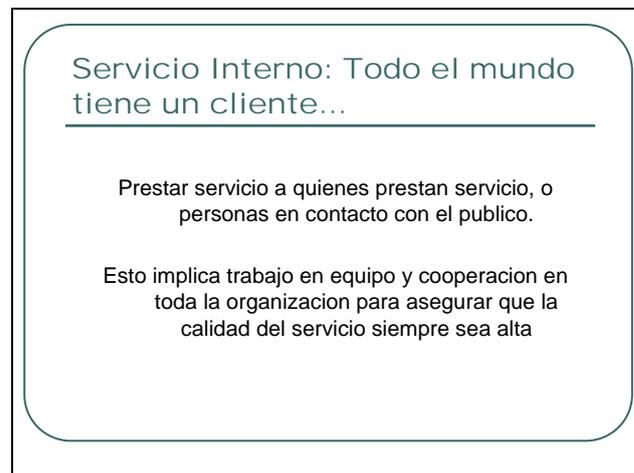
Presente los tres elementos del triángulo del servicio: Estrategia, Personal y los sistemas su importancia y su interacción para satisfacer al cliente.



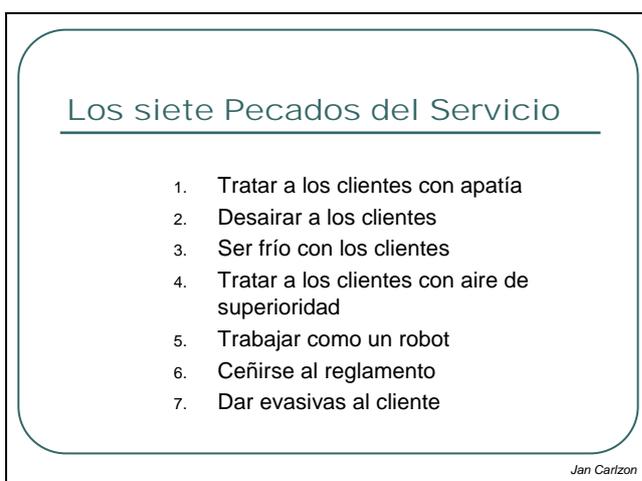
Presente la definición y la importancia de los elementos de verdad en la interacción con los clientes.



Todo servicio es un ciclo conformado por una cadena de eventos que deben procurar la satisfacción del cliente pasando por diversos momentos de verdad.



Destaque la importancia del trabajo en equipo para mantener un buen ambiente de trabajo y asegurar alta calidad en el servicio.



Solicite a los participantes ejemplos de cada uno de estos pecados de servicio y la forma como estos afectan a la organización.

## Las diez claves de la cortesía

1. Salude a su cliente de inmediato.
2. Pídale las cosas con "por favor" y diga siempre "gracias".
3. Llame a las personas por su nombre.
4. Use un tono de voz claro, amable y de volumen adecuado.
5. Respete la personalidad e intimidad de los demás.
6. Cuide su lenguaje no verbal: ademanes y gestos.
7. Ceda el paso a los demás.
8. Escuche con atención y haga ver que está entendiendo lo que le dicen.
9. Cuide su imagen personal.
10. Cuide sus gestos, y cuando sonría hágalo con sinceridad.

A continuación comparta algunas recomendaciones prácticas sobre las interacciones con el cliente, para reflejar una imagen profesional del servicio.

## Uso del Teléfono

- Conteste el teléfono apenas suene.
- Una vez levantado el auricular, responda inmediatamente e identifíquese: "(nombre de la empresa) + (saludo) + le atiende (nombre)".
- Nunca descuelgue el auricular mientras aun mantiene otra conversación.
- Sonría levemente, este gesto ayuda a preparar una entonación amable.
- Evite tener algo en la boca que pueda entorpecer la comunicación (cigarrillo, caramelos, chicle, bebida, etc.).
- Mantenga siempre, al alcance de la mano lápiz, papel y la agenda personal. Tome nota del nombre de la empresa y la persona que llama.
- En un principio, trate a su interlocutor siempre de usted.
- No hable deprisa. Hable despacio, con el ritmo adecuado a lo que esté diciendo. No sólo le entenderán mejor, también le dará seguridad, tranquilidad y favorecerá el fluir de sus ideas.
- Procure inspirar confianza y seguridad, mantenga un tono de voz claro y agradable.
- Si tiene que buscar una información y debe abandonar el teléfono, pida disculpas: "perdone un momento, voy a informarle". Si la espera ha durado un rato, vuélvase a excusar diciendo: "siento haberle hecho esperar".
- Si prevé que la búsqueda puede durar demasiado, informe a su interlocutor del tiempo aproximado de espera o pregúntele si prefiere llamar más tarde o usted le retorna la llamada cuando tenga la información.

Hoy en día, con la posibilidad de marcar directamente las extensiones telefónicas y el correo de voz, cualquiera puede ser la primera persona con la que se hable en una compañía.

## Parafraseo

Habilidad de escucha. Utilizar palabras simples y concisas en el mensaje, de manera que clarifique el contenido verbal y muestre comprensión.

Parafrasear es repetir el mensaje con nuestras propias palabras, utilizando frases de inicio, tales como:  
"si le he comprendido bien, usted desea...", "lo que usted quiere decir es...."

Quando parafraseamos podemos verificar con el cliente que hemos comprendido el mensaje, lo cual nos permite asegurar el éxito de nuestra gestión de servicio

El parafraseo es la transformación de la información de la información en sus propias palabras reconstruyendo la misma información pero utilizando palabras y conceptos que son más naturales y cómodas para aprender.

Explique la importancia del parafraseo y dedique atención al proceso de comunicación con el cliente.

---

VIDEO:  
Un buen servicio al  
cliente

A continuación presente el video indicando a los participantes que tomen notas

---

TALLER

A continuación distribuya el taller que acompaña el video el cual debe ser trabajado en grupos.

---

Conclusión

Se deben resumir las ideas mas importantes o “conceptos claves”, ampliar y enfatizar. Cuando las personas salgan, deberían tener en mente las ideas mas importantes que se presentaron.

**Decálogo del Servicio**

- 1) La calidad del servicio que usted presta esta directamente relacionado con la motivación que tenga para servir a los demas
- 2) Cuando se esfuerce por ofrecer un buen servicio, no espere recompensa: hágalo porque servir es uno de sus principios
- 3) Un buen servicio es el que se anticipa a las necesidades de las personas
- 4) Para ofrecer un buen servicio no es suficiente dominar unas técnicas de relaciones humanas, Se requiere disciplina, sentido del deber, compromiso con los principios y, querer a la gente
- 5) El servicio no admite vacaciones ni excepciones: debe ser permanente con cada persona. El publico no existe, existen individuos concretos

Es importante hacer que sea memorable el momento final de la charla. Motive a los participantes a leer las diez recomendaciones sobre Servicio al Cliente buscando la forma de aplicarlas a su entorno laboral.

**Decalogo del Servicio**

- 6) Pongase en el lugar del otro: qué piensa, qué quiere, como se siente, y preguntese que puedo hacer para ayudar a esa persona
- 7) Tenga en cuenta que los demas no tienen que adivinar sus buenas intenciones de servir
- 8) Trate de igual manera a sus compañeros de trabajo que a los clientes. Viva el espíritu de servicio con todos y siempre: clientes , proveedores, compañeros, familiares
- 9) Darse a los demas sirviendo, produce alegría, crecimiento personal, otorga puntos para la propia carrera laboral, merece el respeto de los otros y agrada a Dios
- 10) Cuando sirve a otros, usted vive muchos valores: colaboracion, ayuda, buenas maneras, solidaridad, respeto por los demas, alegría, entre otros...

Es importante hacer que sea memorable el momento final de la charla. Motive a los participantes a leer las diez recomendaciones sobre Servicio al Cliente buscando la forma de aplicarlas a su entorno laboral.

**Plan de Acción Personal de Excelencia en el servicio**

Describe donde quiere ver su área, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes (interno –externo)

INTERNO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EXTERNO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Motive a los participantes a diligenciar su misión de Servicio al Cliente como los gerentes de su propia vida.



## 17

### 18 Talleres

Esta sección corresponde al componente práctico del programa de entrenamiento en Servicio al cliente. Es importante tener en cuenta que el entrenamiento va más allá, cuando se permite al participante “practicar” cuando trata de usar lo escuchado y observado. Antiguo proverbio chino: “Escucho y olvido, Veo y recuerdo, Hago y entiendo”

Los talleres presentados a continuación son reproducidos del libro 20 Training Workshops for Customer Service, Volume 2, by Sarah Cook. Amherst, Mass.: HRD Press, 1993.

Los ejercicios referenciados se pueden encontrar en el Manual del Participante.

#### **1. Habilidades de Comunicación con el cliente**

Esta es una introducción general a las habilidades de comunicación con los clientes para ayudarle a los participantes a entender la necesidad de buenas habilidades de comunicación con los clientes. Se presentan los métodos de comunicación con los clientes y le permite a los participantes mejorar sus habilidades de comunicación.

Este taller ayudará a los participantes a entender la necesidad de establecer buena comunicación con los clientes. Examina los métodos de comunicación con los clientes y permite a los participantes mejorar sus habilidades de comunicación. Es una introducción general de las habilidades de comunicación con los clientes.

#### **Objetivos**

Al finalizar el taller los participantes podrán

- Entender la importancia de comunicarse efectivamente con los clientes como parte de una buena entrega de servicio al cliente
- Entender que debe existir comunicación bi-direccional con los clientes
- Reconocer los aspectos no verbales de la comunicación

#### **Duración:**

2 horas 30 minutos

#### **Materiales y recursos requeridos**

1. Proyector de acetatos y telón
2. Papelógrafo y Marcadores
3. Hojas de ejercicios
4. Acetatos y transparencias
5. Lápices o bolígrafos

Etapas	Tiempo
<p><b>1.1. Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haga la Introducción del taller usando el acetato 1.1 para informar a los participantes que les deberán completar un plan de acción personal (<a href="#">Ejercicio 1.3</a>) al final del taller para registrar las áreas de mejora personal.</li> <li>▪ Solicite a los participantes que den ejemplos de Buena y mala comunicación que ellos hayan experimentado como clientes.</li> <li>▪ Registre las respuestas de los participantes en el papelógrafo. Resalte los aspectos particulares de la buena comunicación como explicaciones claras; mantener al cliente informado regularmente; verificar la comprensión, escuchar y hacer preguntas y los malos aspectos como asumir cosas, falta de información entre otras.</li> </ul>	15 minutos
<p><b>1.2. Comunicándose con sus clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe a los participantes que las personas mejoran su impresión de la organización a partir de la forma como sus empleados se comunican con sus clientes.</li> <li>▪ Distribuya el <a href="#">Ejercicio 1.1</a> y divida los participantes en equipos de tres a cinco personas. Dedique 10 a 15 minutos para realizar discusión por grupos.</li> <li>▪ Recoja la retroalimentación de cada uno de los equipos. Asegure que los participantes tengan en cuenta todas las comunicaciones con los clientes como: comunicaciones escritas (Ej.: reportes, cartas, etc.); comunicaciones visuales (Ej.: póster, Televisión, revistas); y comunicaciones verbales (Ej.: reuniones y presentaciones). También deberían tener en cuenta cuáles métodos son los mas apropiados para los diferentes clientes.</li> </ul> <p>Anime a los participantes a tener en cuenta tanto a los clientes internos como los externos.</p> <p>Haga una lista de ideas de mejora en el papelógrafo.</p>	30 minutos
<p><b>1.3. La necesidad de comunicación Bi-direccional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique que la comunicación efectiva es un proceso de dos vías, usando un ejemplo como el siguiente:  Imagine que usted desea transmitir un mensaje a un amigo en un país quien no puede recibir mensajes por teléfono o por escrito. Usted tiene un transmisor de radio y decide enviarle un mensaje. Su amigo necesitará un receptor para recibir este mensaje. El receptor deberá tener la misma frecuencia y no deberá existir interferencia para que el mensaje sea transmitido. De la misma forma, comunicarse efectivamente con sus clientes es un proceso bi-direccional.</li> <li>▪ Llame a un voluntario y entréguele una copia del <a href="#">Ejercicio</a></li> </ul>	45 minutos

Etapas	Tiempo
<p><a href="#">1.2.</a></p> <p>Informe al resto del grupo que todos son asesores de ventas en un hipermercado. Pero, ellos no tienen la capacidad de hablar o comunicarse con su cliente (el voluntario) para este ejercicio. Ellos deberán seguir las instrucciones del cliente.</p> <p>Divida el grupo en dos para el ejercicio y cuando finalicen, verifique los dibujos de los participantes. Mida el tiempo total que tardaron en realizar el dibujos. (El Segundo dibujo se deberá hacer en un tiempo menor y con mayor precisión que el primero.)</p> <p>Invierta 15 a 20 minutos para este ejercicio, luego pregunte a los participantes lo que han aprendido. Preste atención al incremento en la velocidad y precisión del Segundo dibujo y las palabras o frases claves, como, “está bien?”, “lo tienen/comprenden?”, las cuales fueron utilizadas por el cliente para verificar la comprensión.</p> <p>Explique que una técnica útil para asegurar una comunicación clara es decir una frase, hacer una pregunta para verificar la comprensión y recibir confirmación. Solicite a los participantes ejemplos sobre cómo pueden ser mas claros en su comunicación con los clientes y escriba estos ejemplos en el papelógrafo. La lista podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar las explicaciones a los clientes</li> <li>○ Verificar la comprensión</li> <li>○ Acortar las cartas muy extensas</li> <li>○ Evitar utilizar un lenguaje anticuado.</li> </ul> <p>Explique que la forma de comunicarse al interior de la organización puede afectar la calidad de la comunicación con los clientes fuera de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a cada uno de los participantes que tomen un papel y escriban con quién se comunican ellos y quiénes se comunican con ellos. Recuerde que esto puede ser un proceso hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de la organización así como fuera de ella. Invierta 5 a 10 minutos para este ejercicio.</li> </ul> <p>Pida a los participantes que escriban en el tablero las áreas donde la comunicación es en un solo sentido, por ejemplo mensajes (telefónicos o en un memo), o las instrucciones que se dan sin consultar; y discuta sus efectos.</p> <p>Pregunte a los participantes si los mensajes son comprendidos completamente. Indague que tanto están involucrados los participantes en toma de decisiones y anímelos a identificar áreas de mejora.</p>	

Etapas	Tiempo
<p><b>1.4. Comunicación no-verbal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presente la importancia de la comunicación no-verbal con una frase como la siguiente:  "Una de las dificultades que usted pudo haber experimentado en el ejercicio anterior es que el voluntario no podía utilizar sus manos para gesticular y por lo tanto la comunicación no era buena."  Cuando nos comunicamos con los clientes interpretamos muchas cosas de su lenguaje corporal tanto como los clientes lo hacen con nosotros mismos.  Solicite a los participantes ejemplos de mensajes no verbales. Escriba las respuestas en el papelógrafo. Esta lista puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contacto visual</li> <li>○ Expresiones faciales</li> <li>○ Demora o afán para entregar algo</li> <li>○ Tono de la voz o énfasis</li> <li>○ Respiración/suspiros</li> <li>○ Postura</li> <li>○ Gestos y movimientos</li> <li>○ Guardar distancia y territorios</li> <li>○ Vestido y atuendos</li> </ul> </li> <li>▪ Pida a todos los participantes que den la mano de otro y diga lo que ellos interpretan de esta situación. Registre las respuestas de los participantes.  Muestreles que se pueden interpretar diferentes señales a partir de un sencillo toque, que permiten diferenciar si la persona es amistosa u hostil, agresiva o sumisa.  Explique que podemos interpretar la actitud de una persona a partir de su lenguaje corporal. Utilice el siguiente ejercicio para demostrarlo.</li> <li>▪ Seleccione seis participantes y asigne un rol a cada uno. Revele el rol solamente a cada individuo, los demás no deben conocer el rol de sus compañeros: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cliente disgustado</li> <li>○ Cliente infeliz</li> <li>○ Cliente inquieto</li> <li>○ Empleado chismoso</li> <li>○ Empleado aburrido</li> <li>○ Empleado carente de interés</li> </ul> </li> <li>▪ Pida a cada uno de los seis participantes que represente su rol usando únicamente lenguaje corporal. Pida a los demás</li> </ul>	45 minutos

Etapas	Tiempo
<p>participantes que interpreten el lenguaje corporal para deducir los tipos de clientes y empleados que están representando. Invierta 15 a 20 minutos para este ejercicio.</p> <p>Recoja la retroalimentación del grupo sobre la forma como interpretaron sus roles. Explique que interpretamos la mayor parte de los ojos, cabeza y postura de las personas.</p> <p>Pregunte a los participantes como reaccionarían si estuvieran interactuando con un cliente cuyo lenguaje corporal muestre rechazo hacia lo que se está diciendo, quién se muestra a la defensiva, agresivo o retraído de la conversación.</p> <p>Recuerde a los participantes que lo que ellos dicen a los clientes y la forma como lo dicen debe ser consistente. Explique que es fácil interpretar identificar la falta de sinceridad; por ejemplo, cuando un empleado se excusa a regañadientes.</p>	
<p><b>1.5. Resumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pida a los participantes que hagan un resumen de los puntos claves del taller. Esta lista puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La importancia de tener buenas habilidades de comunicación</li> <li>○ Los distintos métodos de comunicación: hablada, escrita y visual</li> <li>○ El proceso de comunicación bi-direccional</li> <li>○ La necesidad de tener comunicaciones claras</li> <li>○ Cómo interpretar el significado del lenguaje corporal</li> </ul> </li> <li>▪ Distribuya el <a href="#">Ejercicio 1.3</a> y pida a los participantes que registren en el plan de acción personal cómo pueden mejorar su comunicación con los clientes.</li> </ul>	5 minutos
<p>2 horas 30 minutos</p>	

## 2. Habilidades de escucha

### Antecedentes y propósitos

Una habilidad fundamental para entregar un buen servicio al cliente es escuchar. El taller da ejemplos prácticos y ejercicios para convertirse en un mejor escucha.

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Reconocer que escuchar a los clientes es importante para identificar sus necesidades
- Identificar sus fortalezas y debilidades para escuchar a los clientes
- Incrementar fortalezas y superar las debilidades en la escucha
- Retener los nombres de los clientes y hábitos de compra

### Duración:

2 horas 30 minutos

### Materiales y recursos requeridos

1. Proyector de acetatos y telón
2. Papelógrafo y Marcadores
3. Hojas de ejercicios
4. Acetatos y transparencias
5. Lápices o bolígrafos

Etapas	Tiempo
<p><b>2.1. Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presente el taller utilizando la diapositiva 2.1.</li> <li>▪ Divida los participantes en equipos de tres a cinco personas y pregúnteles "cuáles son los beneficios de escuchar a los clientes?" Invierta de 5 a 10 minutos para la discusión. Obtenga la retroalimentación de cada uno de los equipos y registre las respuestas en el tablero. La lista puede incluir lo siguiente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar la impresión de una institución de caridad</li> <li>○ Mayor comprensión de los requerimientos de los clientes</li> <li>○ Tener la capacidad de reaccionar anticipadamente a las solicitudes de los clientes.</li> <li>○ Encontrar los productos y servicios apropiados par alas necesidades de los clientes</li> <li>○ Hacer sentir importantes a los clientes</li> </ul> </li> <li>▪ Pregunte a los equipos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cómo escucha la organización a los clientes actualmente?</li> <li>○ Cómo se puede mejorar esta escucha?</li> </ul> </li> </ul>	<p>45 minutos</p>

Etapas	Tiempo
<p>Invierta de 10 a 15 en la discusión. Escriba las respuestas en el tablero. Ideas para una mejor escucha a los clientes pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar opiniones mediante reuniones cara-a-cara</li> <li>○ Preguntar a los clientes cómo estamos hacienda el trabajo</li> <li>○ Elaboración de cuestionarios</li> <li>○ Realizando encuestas</li> <li>○ Manteniendo una actitud abierta.</li> </ul>	
<p><b>2.2. Ejercicios prácticos de escucha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique que el arte de escuchar requiere práctica y compromiso, utilice la siguiente frase como ejemplo: "Al escuchar a los clientes tanto como organización o como individuos, podemos dar un enfoque activo o pasivo."</li> <li>▪ Distribuya el <a href="#">Ejercicio 2.1</a> y otorgue 5 a 10 minutos para que los participantes completen el cuestionario. Luego distribuya el <a href="#">Ejercicio 2.2</a> y pídale que calculen y le informen sus puntajes individuales. Solicite a los participantes que resuman sus fortalezas y debilidades en cuento a la escucha. Explique que el siguiente ejercicio ayudará a los participantes a construir sus fortalezas en escucha y superar sus debilidades.</li> <li>▪ Invente un corto mensaje. Llame a un voluntario. Pida a los demás participantes que salgan del salón. De las siguientes instrucciones al voluntario: "Le estoy dando un mensaje y se lo diré una sola vez. No puede hacer preguntas ni tomar notas. Escuche atentamente y recuérdelo. Usted deberá llamar a un participante al salón y darle el mensaje, y darle las mismas instrucciones que yo le doy. El mensaje es..." Pida a los participantes que entren nuevamente al salón uno por uno y pasando el mensaje a las demás personas hasta que todos estén dentro de la habitación. Invierta de 10 a 15 minutos en este ejercicio. Obtenga retroalimentación sobre la forma como se desarrolló el ejercicio. Pregunte a los participantes si el mensaje final fue el mismo dado inicialmente y si todos repitieron las instrucciones correctamente. Haga énfasis que una Buena escucha requiere esfuerzo y concentración.</li> <li>▪ Divida a los participantes en parejas. Solicite a uno que hable y el otro escuche. DE la instrucción al que escucha que permanezca en silencio. Ahora dígame al que habla que hable a su pareja durante dos minutos acerca de "los mejores y peores aspectos de servicio que el o ella cree que la organización proporciona a sus clientes y las razones por las que piensa esto." Al finalizar los dos minutos pida al que escucha que repita lo que el que dijo su compañero. Pregunte al que hablaba si su compañero repitió correctamente.</li> </ul>	60 minutos

Etapas	Tiempo
<p>Pregunte a los participantes como demostraron los escuchas que estaban escuchando. Escriba las preguntas en el tablero. La lista puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contacto visual</li> <li>○ Expresión facial</li> <li>○ Mover la cabeza</li> <li>○ Inclinarsse hacia delante.</li> </ul> <p>Repita el ejercicio intercambiando los roles.</p> <p>Explique que se podemos interpretar las emociones y sentimientos subyacentes cuando escuchamos activamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pida a uno de los participantes que hable al grupo sobre un pasatiempo o interés el cual le entusiasme. Solicite a los participantes señales que haya dado para enfatizar un punto. Invierta de 5 a 10 minutos para este ejercicio.</li> <li>▪ Obtenga la retroalimentación de los participantes y use el formato para resumir como interpretamos las emociones.</li> <li>▪ Use la siguiente frase para introducir la importancia de la necesidad de aclaración: "Es posible mostrar que usted está escuchando activamente enfatizando los sentimientos del interlocutor y ayudándole a clarificar." Esto se puede conseguir con estos ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Parafraseando, diciendo algo como, "suena como si..."</li> <li>○ Reflejando, al decir "Tengo la impresión que lo que usted siente..."</li> <li>○ Resumiendo, al decir "En términos generales parece..."</li> <li>○ Acotando, al decir "El principal ítem parece ser ..."</li> </ul> </li> </ul> <p>Finalice este ejercicio solicitando a otro participante que hable sobre una afición o interés. Permita un tiempo de 5 a 10 minutos para que los participantes aclaren los sentimientos del voluntario con respecto al tema.</p> <p>Haga un resumen preguntando al voluntario si el auditorio aclaró sus sentimientos correctamente.</p>	
<p><b>2.3. Ayudas para retener</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presente la importancia de usar el nombre de los clientes y reconocer sus hábitos de compra con una introducción como la siguiente: <p>"Los clientes desean relacionarse con personas que simpaticen con sus necesidades, quienes inviertan su tiempo para hacerles sentir especial.</p> <p>Escuchando activamente a los clientes podemos mejorar la calidad de nuestras relaciones puesto que todos los clientes desean ser tratados como individuos. Usted puede hacer esto escuchando los nombres de los clientes y recordando los hábitos de compra de los clientes</p> </li> </ul>	30 minutos

Etapas	Tiempo
<p>recurrentes y usando esto para mostrar que ha entendido lo que el cliente dice."</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pida a los participantes que hagan una lista de clientes que conocen por nombre y junto a su nombre describa los hábitos de compra que conozca acerca de este cliente. Invierta de 5 a 10 minutos para este ejercicio. <p>Pregunte a los participantes cómo puede utilizar esta información para hacer sentir especial a los clientes. Escriba las recomendaciones en el tablero. La lista puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Repetirla durante la conversación para mostrar que usted está escuchando</li> <li>○ Usada para entender mejor los requerimientos de los clientes</li> <li>○ Usada para mostrar que usted está interesado.</li> </ul> </li> <li>▪ Pida a los participantes que identifiquen cómo pueden retener los nombres de los clientes y hábitos de compra. Dedique entre 5 y 10 minutos a la discusión.</li> </ul> <p>Explique que para retener los nombres e información los participantes deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prepararse para escuchar</li> <li>○ Escribirlo y deletrearlo</li> <li>○ Repetir la información</li> <li>○ Hacer énfasis en ella</li> <li>○ Usar la información en la conversación</li> <li>○ Hacer alguna asociación</li> </ul> <li>▪ Divida a los participantes en equipos de cuatro a cinco para practicar las técnicas para recordar nombres e información. Solicite a cada uno de los participantes que invente un nombre ficticio y lo presente al equipo. Utilice 4 a 5 minutos para esta parte del ejercicio.</li> <p>Solicite a un voluntario de cada equipo que presente su nombre ficticio y los nombres de su equipo al auditorio.</p> <p>Repita el ejercicio hasta que todos los participantes hayan tenido tiempo de hacer su presentación, asegure que se creen nuevos nombres para cada ronda. Dedique 5 a 10 minutos.</p>	
<p><b>2.4. Resumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a los participantes que permanezcan en los mismos grupos y resuma los puntos principales del aprendizaje. Invierta de 5 a 10 minutos en la discusión y solicite ejemplos. Estos pueden incluir la necesidad de concentrarse cuando escuchamos, cómo damos señales que estamos escuchando, cómo clarificamos lo que dice el interlocutor, y cómo recordamos los nombres y la información.</li> <li>▪ Solicite a los participantes que expliquen la diferencia entre la escucha activa y pasiva. Refuerce con los participantes las técnicas</li> </ul>	15 minutos

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo</b>
para recordar nombres e información. <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="325 421 1189 512">▪ Distribuya el <a href="#">Ejercicio 2.3</a> y anime a los participantes a completar el plan de acción personal para registrar lo que van a hacer diferente como resultado del taller.</li></ul>	
2 horas 30 minutos	



Etapas	Tiempo
<p>introducción como:</p> <p>“Las buenas preguntas permiten al proveedor de servicio identificar las necesidades de los clientes. Además muestran que usted se encuentra interesado y se preocupa por sus clientes.</p> <p>Hay seis palabras para interrogar las cuales son útiles cuando interactuamos con clientes. Estas son: qué, donde, por qué, cuándo, cómo y quién.</p> <p>También hay cuatro clases de preguntas que se pueden utilizar con los clientes.”</p> <p>Reparta el material 3.1 y revíselo con los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divida a los participantes en grupos de a tres y distribuya el ejercicio <a href="#">3.1</a>.</li> </ul> <p>Solicite a un participante de cada uno de los equipos que sea el observador, uno será quien hace las preguntas, y el tercer participante contestará las preguntas. Explíqueles que la persona que asume el rol de hacer las preguntas debe interrogar al participante número 3. El tercer participante únicamente puede contestar las preguntas que se le hagan y no puede brindar información adicional. En cada juego de roles el observador registra el tipo de preguntas que se está realizando usando el <a href="#">Ejercicio 3.1</a>.</p> <p>A continuación se cambian los roles, alternándolos con los diferentes miembros del equipo hasta que todos hayan alternado en los diferentes roles. El participante que hace las preguntas debe obtener tanta información como sea posible con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Ronda 1:</i> Cuándo fue la última vez que usted se quejó?</li> <li>○ <i>Ronda 2:</i> Cómo se siente en su lugar de trabajo?</li> <li>○ <i>Ronda 3:</i> Qué sucedió la última vez que se mudó de casa?</li> </ul> <p>Pida al observador que de sus comentarios después de cada ronda, de acuerdo con las preguntas seleccionadas. Utilice de 20 a 30 minutos para este ejercicio (7 a 10 minutos por cada ronda) y asegúrese que los participantes están usando todos los tipos de pregunta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando los participantes hayan completado el ejercicio, explique el uso de los diferentes tipos de pregunta de la siguiente forma: <p>"Para dar un buen servicio al cliente es muy importante hacer preguntas abiertas en busca de información relacionada con las necesidades del cliente, después de lo cual se reduce la gama de preguntas mediante preguntas dirigidas para llegar a respuestas específicas utilizando preguntas cerradas. Este proceso es llamado concentración."</p> <p>Use la diapositiva 3.2 para explicar el proceso.</p> </li> <li>▪ Divida a los participantes en equipos de tres a cinco. Para practicar el proceso de concentración solicite a los participantes que hagan una lista de qué preguntas realizarían a un cliente que desea comprar una botella de vino blanco.</li> </ul> <p>Revise los ejemplos. Asegúrese que se hagan preguntas abiertas al comienzo de la conversación y preguntas cerradas al finalizar.</p>	

Etapas	Tiempo
<p>Ahora solicite a cada equipo que desarrolle un ejercicio similar para el tipo de clientes que normalmente atiende, durante 10 a 15 minutos.</p> <p>Reciba retroalimentación de cada equipo. Verifique que se hagan preguntas abiertas al comienzo de la conversación y preguntas cerradas al finalizar.</p>	
<p><b>3.2. <i>Dando explicaciones claras</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizando la siguiente frase (Diapositiva 3.3) explique a los participantes que, frecuentemente después hacer preguntas al cliente, puede ser necesario que el proveedor de servicio de una explicación clara y efectiva: "Los clientes se confunden cuando no damos explicaciones claras, tal como sucede por la falta de preguntas efectivas."</li> </ul> <p>Solicite a los participantes que organicen equipos de tres a cinco personas. Distribuya el ejercicio 3.2 en instruya a cada participante para que responda el problema de manera individual. Posteriormente, solicite a cada participante que compare sus respuestas con las de los demás miembros del equipo. Cada participante debe convencer a los demás compañeros de equipo sobre la validez de sus respuestas explicando como llegó esta conclusión. Tómese 10 a 15 minutos para esta parte y luego pregunte a los participantes si los otros miembros de su equipo dieron explicaciones claras. Asegure que los participantes usen lenguaje simple y directo y realice una demostración para hacerse entender.</p> <p>Para mayor facilidad del instructor, esta es una explicación adicional del ejercicio:</p> <p>No existe \$1.00. La falla radica en la forma como el ejercicio está escrito.</p> <p>El costo del radio esta indicado como \$30.00 pero el propietario de la tienda dijo al asistente que cobrara solo \$25.00, quien por descuido devolvió a los clientes únicamente \$3.00 a los clientes.</p> <p>Sin embargo, según el ejercicio, cada individuo pagó \$9.00, para un total de \$27.00. En realidad, cada uno pagó \$9.33 (un cliente pagó un centavo adicional) para un total de \$28.00.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continúe el taller con la siguiente frase como ejemplo: <p>"Al dar una explicación a un cliente es mas útil comenzar explicando los hechos mas simples antes que los difíciles y los hechos conocidos antes que los desconocidos. Recuerde verificar la comprensión y utilice lenguaje claro. También debería evitar algún tipo de jerga y asegurarse de explicar los términos nuevos."</p> </li> <li>▪ Solicite a los participantes que hagan una lista de términos inusuales con los que los clientes pueden experimentar dificultades al relacionarse con su organización. Haga una lista de estas palabras en el tablero.</li> </ul> <p>Luego solicite a los participantes que sugieran palabras sencillas para reemplazarlas.</p>	<p>45 minutos</p>

Etapas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a dos voluntarios que realicen el juego de roles del cliente y funcionario. Explique que el cliente debe averiguar sobre un producto o servicio que la organización ofrece donde se requieran buenas preguntas y explicaciones claras. Dígame al resto de participantes que actúen como observadores y resuman lo bueno y lo malo acerca del juego de roles. Dedique de 10 a 15 minutos.</li> </ul>	
<p><b>3.3. Resumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llame a dos voluntarios. Solicite a uno de los voluntarios que haga preguntas a los participantes sobre lo que han aprendido del taller y escriba las respuestas en el tablero. Pida al Segundo voluntario que explique claramente lo que el/ella ha aprendido del taller. Asegure que los participantes describan: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La necesidad de hacer buenas preguntas</li> <li>○ Los diferentes tipos de preguntas</li> <li>○ La técnica de la concentración</li> <li>○ La importancia de dar explicaciones claras.</li> </ul> </li> <li>▪ Distribuya el ejercicio 3.3 y pida a los participantes que completen su plan de acción personal.</li> </ul>	15 minutos
2 horas 15 minutos	

#### 4. ***Demostrar una actitud positiva hacia los clientes***

##### **Antecedentes y propósito**

La respuesta de las personas hacia los clientes a menudo esta dada por su propia autoestima. Demostrar una actitud positiva hacia los clientes comienza adoptando una actitud positiva hacia uno mismo.

Este taller es útil tanto para gerentes como para los demás empleados. Se tratan ejemplos prácticos sobre como adoptar una actitud positiva y como sobrellevar un conflicto de manera asertiva.

##### **Objetivos**

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Distinguir entre un comportamiento asertivo, agresivo y sumiso.
- Mostrar una actitud positiva hacia los clientes.
- Manejar los conflictos de manera positiva.

##### **Duración:**

3 horas

##### **Materiales y recursos requeridos**

1. Proyector de acetatos y telón
2. Papelógrafo y Marcadores
3. Hojas de ejercicios
4. Acetatos y transparencias
5. Lápices o bolígrafos

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo</b>
<p><b>4.1. Asertividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presente el taller utilizando la diapositiva 4.1. Diga a los participantes que entre mas confiados y positivos se sientan con respecto a si mismos, se reflejará mayor confianza y positividad al relacionarse con el cliente. Explique que tener buena autoestima significa ser mas asertivo.</li> <li>▪ Pregunte a los participantes lo que significa la asertividad. Obtenga las respuestas y escríbalas en el tablero. Estas pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tener confianza en si mismo</li> <li>○ Tener la capacidad de expresar sus puntos de vista sin deteriorar la relación que se tiene con la otra persona.</li> <li>○ No permitir que la otra persona le force a una situación que usted no desearía.</li> <li>○ Respeto propio y por la otra persona.</li> </ul> </li> <li>▪ Pregunte a los participantes por qué ser asertivo es importante para</li> </ul>	<p>30 minutos</p>

Etapas	Tiempo
<p>manejar a los clientes. Escriba las respuestas en el tablero. Estas pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No verse forzado a situaciones que no se desean</li> <li>○ Tener la capacidad de expresar el punto de vista propio sin ofender al otro</li> <li>○ Negociar con los clientes en igualdad de condiciones</li> <li>○ Sentirse orgulloso de uno mismo y su trabajo.</li> </ul> <p>Explique que ser asertivo no significa que siempre le darán la razón o ganará todas las discusiones.</p> <p>Explique las diferencias entre el comportamiento asertivo, agresivo, y sumiso utilizando el siguiente ejemplo:</p> <p>“Ser asertivo significa afrontar las situaciones con un enfoque gana-gana en mente—esto significa que tanto usted como el cliente se beneficiarán de la transacción. Lo cual no es lo mismo que adoptar una posición agresiva o sumisa.</p> <p>Cuando las personas son agresivas afrontan las relaciones desde el punto de vista gana-pierdes. Las personas sumisas tienden a afrontar a sus clientes con un cuadro mental ganas-pierdo.”</p> <p>Use la diapositiva 4.2 para explicar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuya el <a href="#">Ejercicio 4.1</a>. Solicite a los participantes que contesten las preguntas.</li> </ul> <p>Pregunte a los participantes lo que diría un empleado agresivo y uno sumiso cuando interactúan con los clientes. (Las respuestas típicas pueden incluir: empleados agresivos—“Usted tiene que ... Usted debe... Usted no debe "; empleado sumiso—“Em, excúseme... lo siento.”)</p>	
<p><b>4.2. Adoptar una actitud positiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuya el Ejercicio 4.2 e invirtiendo entre 10 y 15 minutos, solicite a los participantes que lo diligencien individualmente.</li> </ul> <p>Solicite a los participantes que resuman el ejercicio escribiendo lo que hicieron bien (o les resultó fácil) y aquellas áreas en las cuales podrían mejorar su asertividad (o encontraron dificultades). Pida a los participantes que identifiquen patrones evidentes en sus listas e identifique las ocasiones similares en las cuales encuentran difícil ser asertivos.</p> <p>Explique que algunas veces las personas no pueden ser asertivas por miedo a ser rechazados, ofendidos o avergonzados o posiblemente porque se les ha dicho que deben tener cortesía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a los participantes que piensen en otras razones que les impidan ser asertivos. Escriba las respuestas en el tablero.</li> </ul> <p>Esta lista puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferencias del comportamiento de hombres y mujeres</li> </ul>	45 minutos

Etapas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Antecedentes familiares</li> <li>○ Clases sociales</li> <li>○ Religión.</li> </ul> <p>Explique que ante situaciones difíciles las personas algunas veces reaccionan agresivamente, hablan demasiado o demasiado fuerte, o siendo sumisos y no reclamando sus derechos. Cuando las personas son agresivas o sumisas en sus relaciones con los otros pueden sentirse frustrados y disgustados consigo mismas. Frecuentemente las personas que no son asertiva embotella la ira y este enojo se puede transferir a otras personas.</p> <p>Explique que las personas necesitan sentirse positivas respecto a ellas mismas usando frases como: "Siendo positivo acerca de usted mismo tendrá más control de la situación. Usted podrá estar pensando cualquier cosa pero usted escoge las palabras y comportamientos frente al cliente."</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique que todos tienen derecho a expresar sus opiniones, tomar sus propias decisiones, decir "sí" o "no" sin sentirse culpable.</li> </ul> <p>Pida a los participantes que escriban cinco formas de tratar con las cuales se sienten bien, y cinco cosas que ellos tengan derecho a decir o hacer como individuos. Invierta de 10 a 15 minutos. Retroaliméntese de los ejemplos.</p>	
<p><b>4.3. Aumentar la asertividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique a los participantes que ellos pueden aprender a ser más asertivos. Use una introducción como la siguiente: "Cuando usted desea ser más asertivo; practique las siguientes técnicas" <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escuche lo que la otra persona ha dicho indicándole que le ha escuchado y comprendido</li> <li>○ Diga lo que usted quiere decir</li> <li>○ Diga lo que usted piensa o siente tan pronto como sea posible</li> <li>○ Diga lo que usted desea que suceda</li> </ul> <p>Recuerde ser específico y mirar a la otra persona a los ojos."</p> </li> <li>▪ Divida a los participantes en grupos de a tres. Pida a uno de los participantes que represente un cliente, otro que sea un empleado y el otro sea un observador.  Pida a cada cliente y empleado que representen una situación donde el cliente ha estado esperando en la fila y el empleado debe afrontar esta situación frente a los demás clientes. Una vez que finalice el juego de rol, pida al observador que de retroalimentación sobre la forma como el empleado manejó la situación. Tome de 10 a 15 minutos.  Pregunte a los participantes lo que han aprendido de este ejercicio. Explique que una forma útil para resaltar su opinión en una situación</li> </ul>	60 minutos

Etapas	Tiempo
<p>difícil es usar la técnica de la grabación-dañada. Esto quiere decir que al decidir lo que usted desea, decirlo consistentemente y repetirlo cuando las demás personas contradicen su opinión, tal como una grabación dañada en una tumba.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pida a los participantes que se organicen en equipos de a tres. Pida a cada participante que represente un rol para esta situación donde pueda ser mas asertivo. Pida a un miembro de cada equipo que se represente a si mismo en esta circunstancia, otro la persona que necesita ser mas asertiva y el otro actúa como observador.</li> </ul> <p>Luego intercambie los roles hasta que todos los participantes hayan jugado su rol "asertivo". Asigne entre 10 a 15 minutos para cada juego de rol.</p>	
<p><b>4.4. Manejo de conflictos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique a los participantes que deben ser asertivos, algunas veces, cuando surgen los conflictos.</li> <li>▪ Pida a los participantes que den ejemplos de conflictos que hayan sucedido con los clientes, como desacuerdos o disputas. Registre los ejemplos en el tablero.</li> </ul> <p>Ilustre la forma de atender estos conflictos usando una explicación como la siguiente:</p> <p>"Para manejar apropiadamente los conflictos es necesario superar los sentimientos negativos y adoptar un enfoque gana-gana. Estar en desacuerdo con alguien no significa que la persona sea rechazada, resume y aclare las razones sin ser agresivo. Haga preguntas y escuche activamente a su cliente de tal forma que usted pueda resolver el asunto, problema o inconveniente. Trabaje en busca de un compromiso."</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a los participantes que escriban palabras o frases que ayuden a obtener compromiso. Obtenga la retroalimentación de los ejemplos. Podrían encontrarse expresiones como: "tratemos de hacer, podríamos, que tal si, que sucedería si."</li> <li>▪ Divida nuevamente los participantes en sus equipos de tres. Solicite a una persona que represente una situación donde tenemos un conflicto con un cliente, el segundo miembro del equipo toma el papel del cliente y el tercer miembro actúa como observador. Invierta de 10 a 15 minutos.</li> </ul> <p>Obtenga retroalimentación de cada equipo sobre cómo les fue en el juego de roles. Revise que los participantes hayan creado una situación gana-gana en el juego y hayan escuchado, manifestado su sus opiniones preguntado y trabajado hacia un compromiso.</p>	30 minutos
<p><b>4.5. Resumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pida a los participantes que realicen el ejercicio 4.2 y la lista que éste incluye. Distribuya el ejercicio 4.3 y solicite a los participantes</li> </ul>	15 minutos

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo</b>
que diligencie su plan de acción personal teniendo en cuenta esta lista, describiendo cómo y dónde serán mas positivos.	
3 horas	

## 5. Comunicación escrita en el ambiente de servicio

### Antecedentes y propósito

La comunicación escrita efectiva puede crear una impresión favorable de una organización.

Este taller se relaciona con la forma de escribir a los cliente de una forma amigable. Contiene ejemplos prácticos y es apropiado para la gerencia y cierto grupo de empleados.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender la importancia de las comunicaciones escritas para el servicio al cliente
- Entender cómo y cuándo escribir una comunicación de manera amigable para el cliente

### Duración:

3 horas

### Materiales y recursos requeridos

1. Proyector de acetatos y telón
2. Papelógrafo y Marcadores
3. Hojas de ejercicios
4. Acetatos y transparencias
5. Lápices o bolígrafos

Etapas	Tiempo
<p>Como preparación para este taller los participantes deben traer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tres ejemplos de comunicaciones que hayan escrito recientemente</li> <li>▪ Un ejemplo de comunicación que hayan recibido de un cliente.</li> </ul> <p>Si es posible, usted debería tener acceso a una fotocopiadora para copiar las cartas que se escriban durante la actividad.</p> <p><b>5.1. Cuándo escribir una carta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presente el taller utilizando la diapositiva 5.1.</li> <li>▪ De instrucción a los participantes para que hagan individualmente una lista de ocasiones en las que utilizan comunicación escrita con los clientes.</li> </ul> <p>Deje pasar 3 a 5 minutos. Pregúntelos ejemplos a cada uno.</p> <p>Pida a los participantes que tengan en cuenta "si esta es la mejor forma de comunicar este mensaje a mi cliente?" Utilice una introducción como la siguiente:</p> <p>"La forma de comunicación escrita es un tipo de comunicación unidireccional con los clientes. Usualmente no es el método mas apropiado. Por ejemplo, el contacto cara-a-cara es personal y facilita las cosas para un diálogo en ambos</p>	<p>30 minutos</p>

Etapas	Tiempo
<p>sentidos. El teléfono también es personalizado y veloz. Sin embargo las cartas pueden ser menos personales e inmediatas."</p> <p>Pregunte a los participantes: "Porqué escribir una carta?" Haga una lista de las respuestas en el tablero. Estas pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar información</li> <li>○ Confirmar o aclarar una situación</li> <li>○ Persuadir</li> <li>○ Solicitar recomendación</li> <li>○ Solicitar alguna acción</li> <li>○ Crear una impresión positiva.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a los participantes que piensen en alguna carta que hayan recibido recientemente. Haga las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que hace que una carta buena?</li> <li>○ Que hace que una carta mala?</li> <li>○ Qué impresiones dejan las cartas buenas y malas?</li> </ul> </li> </ul> <p>Solicite a los participantes que den algunos ejemplos.</p> <p>Deje pasar 5 a 10 minutos.</p> <p>Usando la diapositiva 5.2, explique que hay cuatro reglas de oro para escribir cartas.</p>	
<p><b>5.2. Pasos para escribir una carta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique que todo elemento de comunicación escrita tiene dos componentes: La información como tal (contenido) y el tono de la carta (estilo).</li> <li>▪ Pida a los participantes que busquen la carta del cliente que trajeron y describa lo que se puede inferir acerca del cliente basados en la carta. Asigne 5 a 10 minutos a esta actividad y recoja las opiniones individuales..</li> </ul> <p>Usando la diapositiva 5.3, explique las etapas para escribir una carta de la siguiente forma:</p> <p>“Al responder las cartas o comunicaciones que usted recibe, tenga en cuenta quien leerá esta respuesta. También tenga en cuenta que una llamada telefónica le ahorrará tiempo y el esfuerzo de escribir una carta y es mas amistosa.</p> <p>La secuencia de pasos para escribir una carta es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planear</li> <li>○ Elaborar un borrador</li> <li>○ Editar</li> <li>○ Re-leer.”</li> </ul> <p>Continúe explicando que al escribir buenas cartas estamos</p>	45 minutos

Etapas	Tiempo
<p>favoreciendo el pensamiento creativo y la planeación. Resulta de mucha utilidad tomar notas antes de comenzar a escribir.</p> <p>El tamaño de una carta no debería ser mayor que una página—para longitudes superiores se podría resumir o editar el contenido o emplear otro medio de comunicación con el cliente.</p> <p>Sea tan claro y preciso como pueda—por ejemplo: "Gracias por su carta del 15 de Mayo" es mas directo que "en respuesta a su carta de" o "Con respecto a su carta " o "con referencia a su carta fechada el 15 de Mayo." Esto implica ser activo y en lugar de pasivo.</p> <p>Evite párrafos largos y no tema dejar espacios en blanco en la página—esto hace el contenido mas legible para el lector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divida el grupo en parejas. Distribuya el ejercicio 5.1. Solicite a los participantes las cartas que trajeron al taller y revise su contenido usando la lista de chequeo del ejercicio 5.1. Dedique 5 a 10 minutos.</li> </ul> <p>Solicite a los participantes ejemplos sobre cómo pueden mejorar sus cartas, según su opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuya el ejercicio 5.1. y solicite a cada participante que realice un borrador para contestar esta carta. Deje pasar 10 a 15 minutos.</li> </ul> <p>Solicite a algunos voluntarios que lean sus respuestas. Utilice la lista de chequeo. Ejercicio 5.1 para hacer comentarios sobre las respuestas.</p>	
<p><b>5.3. Mejorando el estilo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explique que el estilo de una carta es tan importante como su contenido. Buen estilo significa: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Claridad: Tener objetivos claros</li> <li>○ Simplicidad: usar palabras claras y entendibles (15 a 20 por frase)</li> <li>○ Brevedad: evite frases largas, procure redactor párrafos cortos.</li> </ul> </li> </ul> <p>Buen estilo significa Buena ortografía, gramática y puntuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuya el ejercicio 5.2 y solicite a los participantes que escriban la carta en un formato claro, simple y breve. Deje pasar 10 a 15 minutos.</li> </ul> <p>Solicite a los voluntarios que lean la carta corregida. Revise que los ejemplos sean claros, simples y enfocados en el punto.</p> <p>Distribuya el ejercicio 5.2, el cual contiene la versión revisada. Pregunte a los participantes si en su opinión enviarían la carta o no.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oriente a los participantes para que corrijan la segunda</li> </ul>	60 minutos

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo</b>
<p>carta que trajeron escrita. Deje pasar 10 a 15 minutos. Luego verifique los ejemplos de los participantes. Asegúrese que no contenga palabras o frases largas o extensas; o alguna estructura gramatical complicada.</p> <p>Explique que un tono personal crea una Buena impresión de la organización y solicite a los participantes que indiquen como se puede lograr esto. Escriba las respuestas en el tablero. La lista puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Firmando la carta con su nombre y apellido</li> <li>○ Usando "yo" en lugar de "nosotros"</li> <li>○ Usar frases como "Espero que haya tenido buenas vacaciones."</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicite a los participantes que escriban su carta de una forma mas personal, la tercera carta que ellos trajeron. Deje pasar 10 a 15 minutos. Luego solicite algunos ejemplos de cómo fueron personalizadas las cartas.</li> </ul> <p>Recuerde a los participantes que se debe evitar jerga y palabras que suenen como lenguaje burocrático que el lector pueda no entender.</p>	
<p><b>5.4. Resumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finalice el taller solicitando a cada participante que escriba una pequeña carta a un colega explicando como escribirá sus cartas a los clientes en el futuro y lo que aprendió en el taller. Deje pasar 15 a 20 minutos. Luego solicite que algunos voluntarios lean sus cartas. Asegúrese que utilicen las mejoras de contenido y estilo; y se escribe de forma amigable para el cliente.</li> <li>▪ Distribuya el <a href="#">Ejercicio 5.3</a> y pida a los participantes que completen el plan de acción personal.</li> </ul>	45 minutos
3 horas	

Anexo 6 – Manual del Participante

# MANUAL DEL PARTICIPANTE

Entrenamiento  
en Servicio  
al Cliente

**Programa de Entrenamiento**  
**Habilidades básicas de Servicio al Cliente**

**Manual del Participante**

**Preparado por:**  
**EDWIN F.F FERRER R.**

**Bogotá D.C. Julio de 2007**

**CONTENIDO**

Presentación.....	137
Objetivos.....	137
Pre-Test.....	138
Excelencia en el servicio .....	141
Taller de Refuerzo .....	151
Ejercicios .....	152
Habilidades de Comunicación con el cliente.....	152
Habilidad para escuchar .....	155
Habilidad para indagar .....	158
Demostrar una actitud positiva hacia los clientes.....	161
Comunicación escrita en el ambiente de servicio.....	163

## 19 Presentación

El servicio es una necesidad en las organizaciones y el buen grado que se alcance del mismo es percibido por los clientes como un índice medible el cual refleja el grado de aceptación como respuesta de los usuarios ante la sensibilidad del personal en contacto para satisfacer la necesidad de mejorar continuamente, ajustarse y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, los perfiles y las tendencias del sector.

El material que usted encontrará a continuación ha sido desarrollado a partir de un proceso de análisis de las necesidades de entrenamiento de Unisys Global Outsourcing Services.

## 20 Objetivos

Al finalizar la capacitación el participante estará en capacidad de:

- Conocer el estado actual de sus habilidades en servicio al cliente
- Conocer los conceptos básicos de servicio al cliente y su importancia
- Conocer el proceso de comunicación con el cliente
- Conocer y aplicar las habilidades de escucha de las necesidades de los clientes
- Explorar y aplicar las diferentes de técnicas para hacer preguntas
- Demostrar una actitud positiva hacia los clientes
- Conocer el proceso de comunicación escrita en el ambiente de servicio

## 21 Pre-Test

### Habilidades básicas de Servicio al Cliente

Antes de iniciar nuestro entrenamiento es necesario conocer el estado actual cada uno de los participantes acerca del servicio al cliente.

#### Instrucciones:

Por favor diligencie el siguiente cuestionario, seleccionando la opción con la que usted mas se identifique en la situación descrita.

No.	Pregunta	Resp.
1.	Por qué es importante decir al cliente lo que debe esperar al finalizar una conversación? <b>a.</b> Minimiza confusiones y malos entendidos <b>b.</b> Le da a usted el control como profesional <b>c.</b> Clarifica su compromiso	
2.	Cuando se está indagando las necesidades del cliente, resulta útil hacer preguntas que motiven al cliente a expresar sus sentimientos y preocupaciones <b>a.</b> Verdadero <b>b.</b> Falso	
3.	Al escuchar las necesidades del cliente, lo mas importante es: <b>a.</b> Estar completamente quieto y escuchar como habla el cliente <b>b.</b> Asentir o decir algo (ah, hum, si, etc.) para dejar saber al cliente que usted está escuchando. <b>c.</b> Corregir cualquier malentendido <b>d.</b> Hacer preguntas sobre detalles específicos que mencione el cliente para mostrar que usted está entendiendo.	
4.	Usted debe responder a todo lo que el cliente dice para estar seguro que comprendió completamente <b>a.</b> Verdadero <b>b.</b> Falso	
5.	Dar al cliente el tiempo necesario para explicar sus inquietudes generalmente _____ el tiempo que usted invierte en el inicio de una conversación, pero _____ el tiempo total invertido en la interacción con el cliente. <b>a.</b> no afecta <b>b.</b> reduce <b>c.</b> prolonga	

No.	Pregunta	Resp.
6.	Cuando un cliente le comenta a usted sobre una inquietud, usualmente lo mejor es: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Entender el punto de vista del cliente</li> <li>b. Tratar de resolverlo rapidamente</li> <li>c. Solicitar evidencias</li> <li>d. Compartir sus sentimientos</li> </ul>	
7.	Hacer buenas preguntas casi siempre ayuda a solucionar el problema del cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verdadero</li> <li>b. Falso</li> </ul>	
8.	Los clientes estarían mas satisfechos si usted: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Da una solución a su problema inmediatamente</li> <li>b. Comprende su necesidad antes de resolver el problema</li> <li>c. Le explica como usted podrá resolver tan pronto como sea expuesto</li> <li>d. Dice su nombre y lo pronuncia correctamente</li> </ul>	
9.	Para atender eficientemente las necesidades del cliente usted debería hacer las preguntas apropiadas inmediatamente. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verdadero</li> <li>b. Falso</li> </ul>	
10.	Una vez que usted piense que ya conoce las necesidades del cliente, debería decirle la solución que usted recomienda para que ambos ahorren tiempo <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verdadero</li> <li>b. Falso</li> </ul>	
11.	Al proponer una solución al cliente usted no debe <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mencionar los riesgos que puedan resultar molestos</li> <li>b. Recomendar una solución tipo “prueba piloto”</li> <li>c. Hacer promesas que no se puedan cumplir</li> </ul>	
12.	Las preguntas cerradas ayudan a encontrar la mejor solución posible tan pronto como el cliente describa el problema. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verdadero</li> <li>b. Falso</li> </ul>	
13.	Una vez que el cliente haya informado acerca de sus necesidades y perspectivas el siguiente paso es: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Decirle lo que usted puede hacer</li> <li>b. Hacer algunas preguntas aclaratorias</li> <li>c. Mostrar que usted ha entendido</li> <li>d. Hacer preguntas de diagnóstico de forma que se pueda resolver el problema</li> </ul>	

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resp.</b>
14.	Es importante invertir tiempo adicional recordando lo que usted ha comprendido, una vez el cliente ha acordado la solución. <b>a.</b> Verdadero <b>b.</b> Falso	

## 22 Excelencia en el servicio

Un Servicio Excelente, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

El Objetivo Fundamental del Servicio es ser aceptado, preferido y comprado por los clientes.

Siga atentamente las explicaciones del instructor, tomando nota de los detalles que considere importantes.



---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

# Excelencia en el Servicio

---

---

---

---

---

---

---

---

## La cultura burocrática y sus traumas

Los **estereotipos negativos** de una cultura influyen fuertemente en la actitud natural de las personas por lo que generalmente se asume una posición defensiva, cuando se trata de desempeñar un papel de prestador de servicio.




**Nuevo paradigma global:** Las empresas que no pueden ser líderes en innovación y no pueden asumir otros costos para competir con los demás países deben enfocar la estrategia en un servicio que genere demanda por satisfacción y fidelidad (construir relaciones duraderas de enamoramiento)

---

---

---

---

---

---

---

---

## El servicio Anti-ventas



- Definir el **posicionamiento de la marca** como reservada a una elite y tener la lógica de vender como un favor.
- El **autoservicio es una excelente excusa** para no ocuparse del público y emplear menos personal
- La amplia difusión del **anti-servicio** es la única razón para que la modalidad de autoservicio, sea una propuesta aceptable. Cualquier forma de autoservicio es mejor que el anti-servicio.
- Lo anterior presenta una gran oportunidad para adoptar **estrategias de diferenciación** basadas en servicio al cliente.
- **El servicio es el atractivo**, el cliente compra servicio no producto.




---

---

---

---

---

---

---

---

### ¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?



- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos transmiten su satisfacción a tres o más personas.
- Los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción a nueve o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.




- Cuesta hasta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros vendemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

---

---

---

---

---

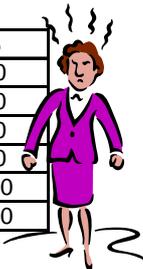
---

---

---

### ¿Por qué se pierde un cliente?

Causa	%
Fallecimiento/Quiebra/Cierre	1,0
Se relacionó con competidor	3,0
Traslado a otra zona	5,0
Insatisfecho con el producto	9,0
Lo captó la competencia	14,0
Indiferencia en la atención	68,0




---

---

---

---

---

---

---

---

### ¿En qué consiste la excelencia en el servicio?



- Consiste en **Conocer, satisfacer y sorprender** a los clientes.
- La excelencia en el servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada
- Ignorar cuáles son los valores del cliente es una actitud arrogante y descuidada. **El valor es lo que realmente motivará una transacción.**
- Momentos de verdad son aquellos en los que se analiza cada detalle de las impresiones del cliente.
- La percepción del cliente es el promedio de todo lo que hacemos bien regular y mal. El promedio es la mediocridad
- Salir de la mediocridad implica una oferta de valor que supere las expectativas del cliente en los momentos de verdad.
- Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio




---

---

---

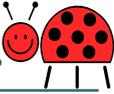
---

---

---

---

---



### ¿Dónde están los clientes?

- Dentro y fuera de la organización**  
 El modo en que se sienten los empleados será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes  
 En vez de estar luchando internamente, los empleados deberían estar creando valor para el cliente externo.  
 Las empresas deben luchar contra el autismo, responder a lo que pasa alrededor, hacia el mercado.  
 Selección capacitación y motivación permanentes son el camino para lograr que los valores mas sanos sean compartidos por todos  
 Los clientes deben percibir un clima de ausencia total de conflictos internos  
 La búsqueda de fidelidad en los clientes, no puede tener éxito, cuando el concepto de cliente interno no forma parte de la cultura de la organización




---

---

---

---

---

---

---

---

 **El Negocio de las Experiencias**

- Fabricar experiencias es como trabajar en el cine.**  
 Una experiencia es una oferta tan real como un servicio o un bien
- Lo que los clientes buscan no es solo productos sino una verdadera experiencia que les provea de sensaciones y recuerdos que le resulten interesantes e innovadores
- Nuestro negocio no es solo vender productos sino diseñar y crear gratas y novedosas experiencias para los clientes; experiencias positivas que superen las expectativas de los clientes y le dejen algo especial.




---

---

---

---

---

---

---

---



---

## Elementos del Servicio

---

---

---

---

---

---

---

---

### Conceptos Básicos de Servicio

**Servicio es:**

- Descubrir que la razón de ser de una empresa sólo la garantiza el Cliente
- Un acompañamiento en el proceso de construcción de una satisfacción
- Como vocación, es el resultado de una Visión y unos Valores y
- Una fuerza inagotable

**Servicio no es “cerrar una venta” sino “abrir una relación”**

CALIDAD es igual a satisfacción total del cliente

**Un Servicio Excelente:**  
Es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

**Objetivo Fundamental del Servicio:**  
Ser aceptado, preferido y comprado por los clientes

Carlos Gutierrez Navas

---

---

---

---

---

---

---

---

### Conceptos básicos de Servicio

**LA FORMULA DEL SERVICIO EXCELENTE**

Carlos Gutierrez Navas

---

---

---

---

---

---

---

---

### El Triangulo del Servicio

1. La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente.
2. En una cultura de servicios los sistemas de la organización, deben estar focalizados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente más que de la empresa.
3. Las personas hacen la diferencia, el factor humano es nuestro más importante recurso, los empleados de primera línea son los que hacen el negocio o producen el fracaso.

Para lograr satisfacer al cliente a través de un servicio de calidad es necesario conocer sus necesidades, actitudes, percepciones, "values" y motivaciones de compra.

Karl Albrecht

---

---

---

---

---

---

---

---

### Momentos de Verdad

**"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio".**

- Cada uno de esos instantes ofrece una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla.
- Cada vez que una organización actúa para el cliente, este hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio.
- El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta.
- La única forma de obtener "calificaciones altas", en las tarjetas cuestionarios del cliente, es administrar correctamente los momentos de verdad

Jan Carlzon

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ciclos del Servicio

Secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto

---

---

---

---

---

---

---

---

### Servicio Interno: Todo el mundo tiene un cliente...

Prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público.

Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta

---

---

---

---

---

---

---

---

### Los siete Pecados del Servicio

1. Tratar a los clientes con apatía
2. Desairar a los clientes
3. Ser frío con los clientes
4. Tratar a los clientes con aire de superioridad
5. Trabajar como un robot
6. Ceñirse al reglamento
7. Dar evasivas al cliente

*Jan Carlzon*

---

---

---

---

---

---

---

---

### Las diez claves de la cortesía

1. Salude a su cliente de inmediato.
2. Pídale las cosas con "por favor" y diga siempre "gracias".
3. Llame a las personas por su nombre.
4. Use un tono de voz claro, amable y de volumen adecuado.
5. Respete la personalidad e intimidad de los demás.
6. Cuide su lenguaje no verbal: ademanes y gestos.
7. Ceda el paso a los demás.
8. Escuche con atención y haga ver que está entendiendo lo que le dicen.
9. Cuide su imagen personal.
10. Cuide sus gestos, y cuando sonría hágalo con sinceridad.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Uso del Teléfono

- Conteste el teléfono apenas suene.
- Una vez levantado el auricular, responda inmediatamente e identifíquese: "(nombre de la empresa) + (saludo) + le atiende (nombre)".
- Nunca descuelgue el auricular mientras aun mantiene otra conversación.
- Sonría levemente, este gesto ayuda a preparar una entonación amable.
- Evite tener algo en la boca que pueda entorpecer la comunicación (cigarrillo, caramelos, chicle, bebida, etc.).
- Mantenga siempre, al alcance de la mano lápiz, papel y la agenda personal. Tome nota del nombre de la empresa y la persona que llama.
- En un principio, trate a su interlocutor siempre de usted.
- No hable deprisa. Hable despacio, con el ritmo adecuado a lo que esté diciendo. No sólo le entenderán mejor, también le dará seguridad, tranquilidad y favorecerá el fluir de sus ideas.
- Procure inspirar confianza y seguridad, mantenga un tono de voz claro y agradable.
- Si tiene que buscar una información y debe abandonar el teléfono, pida disculpas: "perdone un momento, voy a informarle". Si la espera ha durado un rato, vuélvase a excusar diciendo: "siento haberle hecho esperar".
- Si prevé que la búsqueda puede durar demasiado, informe a su interlocutor del tiempo aproximado de espera o pregúntele si prefiere llamar más tarde o usted le retorna la llamada cuando tenga la información.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Parafraseo**

---

Habilidad de escucha. Utilizar palabras simples y concisas en el mensaje, de manera que clarifique el contenido verbal y muestre comprensión.

Parafrasear es repetir el mensaje con nuestras propias palabras, utilizando frases de inicio, tales como:  
"si le he comprendido bien, usted desea,,,", "lo que usted quiere decir es...."

Cuando parafraseamos podemos verificar con el cliente que hemos comprendido el mensaje, lo cual nos permite asegurar el éxito de nuestra gestión de servicio

El parafraseo es la transformación de la información de la información en sus propias palabras reconstruyendo la misma información pero utilizando palabras y conceptos que son más naturales y cómodas para aprender.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**VIDEO:**  
**Un buen servicio al cliente**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TALLER**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Conclusión

---

---

---

---

---

---

---

---

- ### Decálogo del Servicio
- 1) La calidad del servicio que usted presta esta directamente relacionado con la motivacion que tenga para servir a los demas
  - 2) Cuando se esfuerce por ofrecer un buen servicio, no espere recompensa: hágalo porque servir es uno de sus principios
  - 3) Un buen servicio es el que se anticipa a las necesidades de las personas
  - 4) Para ofrecer un buen servicio no es suficiente dominar unas tecnicas de relaciones humanas, Se requiere disciplina, sentido del deber, compromiso con los principios y, querer a la gente
  - 5) El servicio no admite vacaciones ni excepciones: debe ser permanente con cada persona. El publico no existe, existen individuos concretos

---

---

---

---

---

---

---

---

- ### Decalogo del Servicio
- 6) Pongase en el lugar del otro: qué piensa, qué quiere, como se siente, y preguntese que puedo hacer para ayudar a esa persona
  - 7) Tenga en cuenta que los demas no tienen que adivinar sus buenas intenciones de servir
  - 8) Trate de igual manera a sus compañeros de trabajo que a los clientes. Viva el espíritu de servicio con todos y siempre: clientes , proveedores, compañeros, familiares
  - 9) Darse a los demas sirviendo, produce alegría, crecimiento personal, otorga puntos para la propia carrera laboral, merece el respeto de los otros y agrada a Dios
  - 10) Cuando sirve a otros, usted vive muchos valores: colaboracion, ayuda, buenas maneras, solidaridad, respeto por los demas, alegría, entre otros...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Plan de Acción Personal de Excelencia en el servicio

Describe donde quiere ver su área, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes (interno –externo)

INTERNO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXTERNO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Gracias!



---

---

---

---

---

---

---

---



## 24

### 25 Ejercicios

#### 25.1 Habilidades de Comunicación con el cliente

##### Diapositiva 1.1

1.1.

### OBJETIVOS

Al finalizar el taller los participantes podrán:

- Entender el significado de comunicarse efectivamente con los clientes como parte de un buen servicio.
- Entender que se debe tener comunicación bi-direccional con los clientes
- Reconocer la importancia de los aspectos no verbales de la comunicación

##### Diapositiva 1.2

1.2.

### CONSIDERANDO AL CLIENTE

Que hacer si usted percibe las siguientes señales:

**EL CLIENTE RECHAZA LO QUE SE LE DICE**

- Explíquelo mas enfáticamente los beneficios de su mensaje
- Explore lo que puede estar preocupando al cliente

**CLIENTE RETRAIDO**

- Dirijase hacia el cliente
- Involúcrelo(a) en la conversación
- Pregúntele su opinión

**CLIENTE A LA DEFENSIVA**

- Muéstrelle que usted está siendo sincero
- Muéstrelle que lo que usted está sugiriendo no es una amenaza

**CLIENTE AGRESIVO**

- Encuéntre lo que está disgustando al cliente
- Resuelva este punto antes de continuar

##### Ejercicio 1.1: Comunicación con los clientes

1. En su equipo genere una lista que incluya:
  - a. Los tipos de clientes con los cuales usted se comunica
  - b. Cuándo se comunica con ellos
  - c. Como se desarrolla esta comunicación
2. Usted considera que estos son los mejores métodos de comunicación?

*Recuerde:* Además de clientes externos, usted puede tener clientes internos, tales como, otros departamentos, jefes, y colegas dentro de su organización a los cuales usted les proporciona algún servicio.

### Ejercicio 1.2: Comunicación Bi-direccional

Se le ha asignado el papel de un cliente que visita una tienda mayorista. Los vendedores en esta tienda no se pueden comunicar con usted.

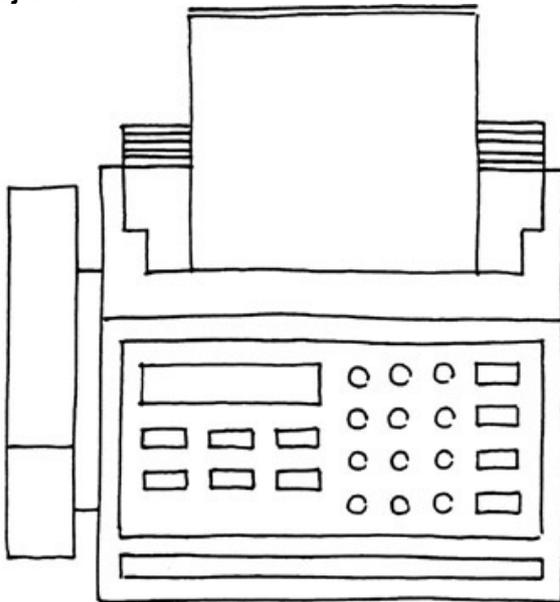
Su tarea consiste en describirle el objeto que usted desea comprar y el vendedor deberá realizar un dibujo para confirmar que ha comprendido.

Usted únicamente puede *describir la apariencia del elemento*; pero no puede mencionar su nombre o mostrar el dibujo al vendedor. Tampoco puede señalar o hacer gestos con las manos.

Hay dos objetos que usted desea comprar. Comience con el objeto 1. Diga a los vendedores que no le pueden hacer preguntas.

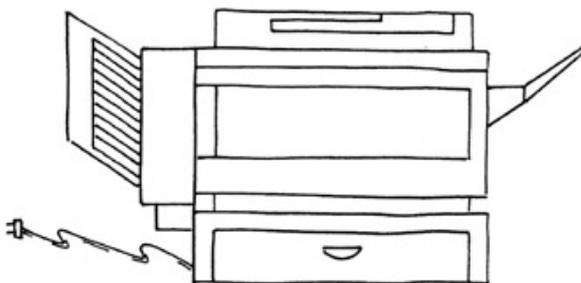
Awise al instructor cuando usted piense que los vendedores saben lo que usted desea comprar.

#### Objeto 1



Después de describir el objeto 1 usted le puede decir a los vendedores que ahora se pueden comunicar con usted completamente pero ahora usted únicamente puede describir la apariencia del objeto 2. Usted no debe mencionar el objeto por su nombre, señalar o hacer gestos con las manos.

#### Objeto 2



**Ejercicio 1.3: Plan de Acción Personal**

Las acciones que voy a tomar como resultado de este taller son:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Revisaré este plan de acción el: \_\_\_\_\_ de la siguiente forma:  
(fecha)

## 25.2 Habilidad para escuchar

### DIPOSITIVA 2.1

2.1.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Reconocer que escuchar a los clientes es importante para identificar sus necesidades.
- Encontrar sus propias debilidades y fortalezas para escuchar a los clientes
- Desarrollar las fortalezas para escuchar a los clientes y superar las debilidades
- Retener los nombres de los clientes y sus hábitos de compra.

### DIPOSITIVA 2.2

2.2.

### ESCUCHA ACTIVA Y PASIVA

<p><b>ESCUCHA ACTIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha lo se está diciendo</li> <li>• Desea comprender y extraer el significado</li> <li>• Escucha el mensaje correcto</li> <li>• Se concentra completamente y no permite que las distracciones interfieran</li> <li>• No se distrae con actividades paralelas</li> <li>• No juzga</li> <li>• No se muestra impaciente</li> <li>• Confirma la comprensión</li> <li>• Confirmar que esta escuchando, mediante mensajes no-verbales para</li> </ul>	<p><b>ESCUCHA PASIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha el estilo, las palabras y la gramática</li> <li>• Gasta el tiempo preparando lo que dirá a continuación</li> <li>• Únicamente escucha los hechos</li> <li>• Simula estar escuchando pero se distraen fácilmente</li> <li>• Se involucra en varias actividades simultaneas</li> <li>• Juzga</li> <li>• Muestra señales de impaciencia</li> <li>• No confirma lo comprendido durante la conversación</li> <li>• No muestra interés real en lo que la persona está diciendo</li> </ul>
--	---

### DIPOSITIVA 2.3

2.3.

### Señales Verbales

- Listar los puntos de la conversación
- Repetición de palabras y frases
- Subir y/o bajar la voz

### Señales No Verbales

- Un toque
- Movimientos corporales
- Expresiones faciales
- Gestos con las manos

### Ejercicio 2.1: Se considera usted un buen escucha?

Para determinar si usted es un buen escucha, conteste cada pregunta honestamente y objetivamente con base en lo que usted hace – no lo que a usted le gustaría hacer o lo que usted cree que se debería hacer. En cada pregunta, marque una x junto a la respuesta que usted seleccione.

Cuando usted toma parte de una conversación usted:

1. Da la cara al interlocutor y se asegura de poder escuchar?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
2. Se asegura de haber escuchado completamente al interlocutor antes de responder?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
3. Hace un juicio de la persona y lo que el/ella dirá con base en su apariencia?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
4. Reconoce sus propios sesgos o juicios y hace algunas concesiones?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
5. Utiliza sus ojos y oídos para escuchar?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
6. No permite terminar al interlocutor si usted siente que lo que está diciendo es errado?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
7. Identifica los sentimientos y emociones que subyacen a lo que se está diciendo?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
8. Se asegura de decir la última palabra?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
9. Se concentra en lo que el interlocutor está diciendo?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez
10. Hace un esfuerzo consciente para mostrar al interlocutor que le está escuchando?  
( ) Usualmente ( ) Algunas veces ( ) Rara Vez

### Ejercicio 2.2: Su perfil como escucha

Una vez finalizado el Ejercicio 2.1, determine el puntaje para cada pregunta. Calcule el total para llegar a un puntaje final.

#### Puntajes

Pregunta	Usualmente	Algunas Veces	Rara Vez
1	10	5	0
2	10	5	0
3	0	5	10
4	10	5	0
5	10	5	0
6	0	5	10

### Puntajes

Pregunta	Usualmente	Algunas Veces	Rara Vez
7	10	5	0
8	0	5	10
9	10	5	0
10	10	5	0

#### INTERPRETE SU PUNTAJE

90 puntos o mas	Usted es un excelente escucha
70 a 85 puntos	Escucha bien pero se puede mejorar.
Por debajo de 70 puntos	Usted tiene malos hábitos de escucha, por lo cual requiere de gran cantidad de práctica para mejorar.

#### Ejercicio 2.3: Plan de Acción Personal

Las acciones que voy a tomar como resultado de este taller son:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Revisaré este plan de acción el: \_\_\_\_\_ de la siguiente forma:  
(fecha)

## 25.3 Habilidad para indagar

### DIAPOSITIVA 3.1

3.1.

## OBJETIVOS

Al finalizar el taller los participantes podrán:

- Entender la importancia de hacer buenas preguntas para identificar las necesidades de los clientes
- Identificar sus fortalezas y debilidades para escuchar a los clientes
- Entender el tipo de preguntas que puede usar para interactuar con los clientes
- Dar explicaciones a los clientes de forma clara y efectiva

### DIAPOSITIVA 3.2

3.2.

## Preguntas de Concentración

Ejemplo: Corredor de Finca Raíz

1. ¿Qué tipo de cas esta usted buscando?
2. En cuáles áreas está usted interesado(a)
3. Cuanto está dispuesto a pagar?
4. Cuantas habitaciones desea?
5. Desea un antejardín grande?

### DIAPOSITIVA 3.3

3.3.

## Ofrecer explicaciones claras

- Decida, cual es el resultado que espera conseguir.
- Sea directo(a)
- Demuestre, no diga
- Use frases cortas y palabras simples
- Tenga en cuenta la reacción de la otra persona
- Realice preguntas para verificar su comprensión

### Material 3.1: Cuatro tipos de Preguntas

1. **Cerradas** — Si/No o respuesta simple.

*Uso*—Para verificar acuerdo o entendimiento, o para obtener una información específica.

- Esto es correcto?
- Desea una hoja de datos con la información?

2. **Abiertas**—Quién/Qué/Dónde/Por qué/Cómo

*Uso*—Para establecer las necesidades de la otra persona, hechos y opiniones.

- Cómo le puedo ayudar?
- Qué otros elementos le puedo conseguir?

3. **Dirigidas**—Sondeo

*Uso*—Para buscar información o explorar un punto mas adelante.

- Nunca nos ha permitido conocer si le agrada el producto, puedo preguntar por qué?
- Sabiendo que ustedes prefieren las impresoras locales, qué tan rápidas son?

4. **Reflexivas**

*Uso*—Para verificar su entendimiento de lo que ha dicho el interlocutor y ayudar a aclarar los asuntos.

- Usted siente que la tienda tiene iluminación deficiente?
- Según le entiendo, usted llevará este hoy y llamará nuevamente por el otro el viernes?

### Ejercicio 3.1: Solicitar información — Lista de Chequeo del Observador

Marque con una x en la casilla correspondiente para cada tipo de pregunta realizada.

	Juego de Rol 1	Juego de Rol 2	Juego de Rol 3
<b>Pregunta cerrada</b> Para obtener una respuesta si/no o un dato específico			
<b>Pregunta abierta</b> Permite una respuesta completa (frecuentemente comienzan por Quién, Qué, Dónde, Por qué, Cómo)			
<b>Pregunta Dirigida (Sondeo)</b> para obtener una respuesta mas completa (a menudo comienzan por "Por qué")			
<b>Pregunta Reflexiva</b> para confirmar entendimiento y aclarar temas			

**Ejercicio 3.2: Dando una explicación mas clara****EL RADIO**

Tres hombres que comparten un apartamento desean comprar un radio pequeño Three.

El sábado por la mañana se dirigen al centro y compran un radio que cuesta \$ 30.00. Cada uno de ellos para \$10.00 al vendedor a quien le habían dicho anteriormente que únicamente cobrara \$25.00 puesto que el radio era utilizado como demostración.

El vendedor finalmente devolvió únicamente \$3.00 a los señores quienes terminaron pagando \$9.00 por el radio cada uno. Lo cual representa un total de \$27.00. El vendedor únicamente encontró \$2 en la caja registradora. Qué sucedió con el otro \$1.00?

**Ejercicio 3.3: Plan de Acción Personal**

Las acciones que voy a tomar como resultado de este taller son:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Revisaré este plan de acción el: \_\_\_\_\_ de la siguiente forma:  
(fecha)

## 25.4 Demostrar una actitud positiva hacia los clientes

### DIAPPOSITIVA 4.1

4.1.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Distinguir entre un comportamiento asertivo, agresivo y sumiso
- Demostrar una actitud positiva hacia los clientes
- Manejar los conflictos de una manera positiva

### DIAPPOSITIVA 4.2

4.2.

### TIPOS DE COMPORTAMIENTO

**PERSONAS SUMISAS**

- Permiten ser dominados
- Contienen sus opiniones y sentimientos
- Son indecisos
- Se disculpan constantemente
- Tienen bajo contacto visual y postura

**PERSONAS ASERTIVAS**

- Presentan sus deseos y necesidades de manera directa
- Expresan sus sentimientos y opiniones
- Toman decisiones
- Confrontan las dificultades
- Tienen buen contacto visual y postura abierta

**PERSONAS AGRESIVAS**

- Interrumpen constantemente
- Contradican las informaciones y opiniones
- Dominan la conversación y no son buenos escuchas
- Hablan fuerte, culpando y sarcásticamente
- Tienen contacto visual intenso y postura dominante

### Ejercicio 4.1: Asertivo(a), Agresivo(a) o Sumiso(a)?

Lea las descripciones a continuación y escriba si la respuesta a cada situación es asertiva, agresiva o sumisa.

1. Un grupo de colegas está confirmando la fecha para la próxima reunión. Usted se encuentra interesado(a) en asistir pero la fecha que fue aceptada por los demás es imposible para usted. Usted dice: "Está bien, supongo que debería estar bien para mi."
2. Un cliente solicita una entrada para la última noche de una producción de teatro. No hay sillas disponibles. Usted dice. "Debería haber hecho reservas mas temprano si quería obtener una boleta"
3. Usted es interrumpido por un cliente cuando está atendiendo a otro cliente por teléfono. Usted dice: "Necesito terminar esta llamada, pero estaré con usted en breves minutos"
4. Su jefe le llama para felicitarlo(a) por un ejemplo de servicio al cliente particularmente bueno. Usted dice: "No fue nada realmente. El cliente sabía lo que quería lo cual me facilitó las cosas".

5. Usted está esperando una entrega de papel de la bodega. El envío aun no ha llegado. Usted llama a la bodega y dice: "Dónde está mi orden? Prometieron entregarla a las 11 en punto y ya son caso las 4 p.m.!"

**Ejercicio 4.2: Qué tan asertivo(a) es usted?**

Coloque una "X" en cada categoría donde usted encuentre difícil realizar las siguientes tareas:

	<b>Cientes Externos</b>	<b>Cientes Internos</b>	<b>Colegas</b>	<b>Subordinados</b>	<b>Jefes</b>	<b>Familia</b>	<b>Amigos</b>
Dar una felicitaciones							
Manifiestar desacuerdo							
Responder a las críticas							
Solicitar ayuda							
Decir "no"							
Recibir felicitaciones							
Criticar							
Expresar su opinión							

**Ejercicio 4.3: Plan de Acción Personal**

Las acciones que voy a tomar como resultado de este taller son:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Revisaré este plan de acción el: \_\_\_\_\_ de la siguiente forma:  
(fecha)

## **25.5 Comunicación escrita en el ambiente de servicio**

### **DIAPOSITIVA 5.1**

5.1.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender la importancia de las comunicaciones escritas para el servicio al cliente
- Entender cómo y cuándo escribir una comunicación de manera amigable para el cliente

### **DIAPOSITIVA 5.2**

5.2.

### Cuatro reglas de oro para escribir

1. Escriba a las personas de la misma forma como quisiera que le escriban a usted
2. Sea claro(a) – asegúrese que el lector entienda su intención (o instrucción)
3. Colóquese en el lugar del receptor cuando lea sus cartas. No firme hasta que no esté completamente satisfecho.
4. Sea honesto(a)

### **DIAPOSITIVA 5.3**

5.3.

### Etapas para escribir una carta

1. Determine sus objetivos y asegúrese de conocer lo que usted quiere decir
2. Tenga en cuenta al lector
3. Coloque sus pensamientos secuencialmente
4. Comience identificando el asunto a tratar
5. Comience cada etapa con un nuevo párrafo
6. Concluya solicitando la acción deseada (si aplica)
7. Asegúrese que su saludo y frase final sean corteses.

### Material 5.1: Lista de Chequeo

1. Es claro el objetivo de la carta?
2. El escritor tuvo en cuenta al lector?
3. La carta responde a todas las inquietudes del lector e incluye toda la información relevante?
4. La introducción se refiere al asunto en mención?
5. La carta tiene un saludo y fin amistosos?
6. Cada nueva idea comienza con un nuevo párrafo?
7. La carta es lógica y en la secuencia correcta?
8. La carta finaliza estableciendo que acción debe realizarse?
9. Está bien presentada?

### Ejercicio 5.1: Elaborar una respuesta

Lea la siguiente carta (el cuerpo únicamente) y elabore una respuesta apropiada.

Querido Sr. Jones:

Estoy escribiendo para preguntarle cuanto tiempo deben esperar sus clientes para recibir una respuesta a sus cartas.

Hace tres semanas desde que les envié una carta a usted solicitando información sobre sus productos y servicios. A la fecha no he recibido respuesta. Esto es normal? Usted tiene mi dirección correcta o se ha extraviado mi carta en sus sistemas?

También realicé una consulta telefónica y me dijeron que era necesario colocar la solicitud por escrito. Me parece frustrante puesto que estaba llamando a preguntar por la respuesta a mi primera carta.

Espero su pronta respuesta.

Cordialmente,

Sra. Ima Troublemaker

### Ejercicio 5.2: Corregir una Carta

Lea la siguiente carta (el cuerpo únicamente) y escríbala nuevamente en un lenguaje mas simple y corto.

Estimado Sr. Rodriguez:

Con referencia a su carta del Miércoles 19 de Marzo, recibida en mi oficina esta mañana, deseo informarle que necesitamos la firma de un Director de su compañía para poder proceder con el envío de los materiales que ustedes compraron. Si por alguna circunstancia no es posible enviarnosla inmediatamente, podemos prever una demora considerable a sus requerimientos y le recomiendo comunicarse telefónicamente a esta oficina con el fin de evitar demoras relacionadas con la disponibilidad.

Gracias por su cooperación en este asunto

Atentamente,

G. Molina  
Gerente de Envíos

**Ejercicio 5.2: Sugerencia de revisión**

Estimado Sr. Rodriguez:

Gracias por su carta del 19 de Marzo la cual recibimos esta mañana.

Cuando uno de sus directores firme una simple forma, le enviaremos su orden. Por favor llámeme al teléfono lo mas pronto posible para tratar el tema.

Espero oír pronto de usted

Atentamente,

G. Molina  
Gerente de Envíos

**Ejercicio 5.3: Plan de Acción Personal**

Las acciones que voy a tomar como resultado de este taller son:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Revisaré este plan de acción el: \_\_\_\_\_ de la siguiente forma:  
(fecha)

# Entrenamiento en Servicio al Cliente

1

## MODIFICACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES BASICAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNISYS GLOBAL INFRASTRUCTURE SERVICES

Investigador:

Edwin Francisco Ferrer Romero



UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO  
X PROMOCIÓN  
CHÍA, JUNIO DE 2007

2

# Introducción

El servicio es una necesidad en las organizaciones y el buen grado que se alcance del mismo es percibido por los clientes como un índice medible el cual refleja el grado de aceptación como respuesta de los usuarios ante la sensibilidad del personal en contacto para satisfacer la necesidad de mejorar continuamente, ajustarse y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, los perfiles y las tendencias del sector.

3

# Unisys - GOIS

- Global Infrastructure Outsourcing Services es una división de Unisys Corporation dedicada a ofrecer servicios de outsourcing de Unisys; Principales servicios
- **Outsourcing:** Desde procesos de negocio hasta gestión de las TI, Unisys se compromete a conseguir que el negocio de sus clientes funcione mejor, mientras que este puede concentrarse en lo que es realmente importante para su organización.
- **Infraestructura:** Visualizar el presente es asegurar el futuro. Permite visualizar completamente la infraestructura TI de los clientes.



4

## Propuesta

- Garantizar el correcto entrenamiento del personal de servicio y demás áreas de la operación involucradas de una manera directa o indirecta en la elaboración y entrega de los servicios.
- El marco de acción es el plan de entrenamiento del personal de servicio y mejoramiento continuo de la calidad de servicio al interior de Unisys Global Outsourcing Infrastructure Services.
- Revisar el programa de entrenamiento CanDo diseñado por Sigma Internacional Inc. El cual enfoca temas como: conducción de interacciones con clientes y disolución de conflictos tomando como base el proceso de escucha y detección de las necesidades del cliente.
- Desarrollo de habilidades para interactuar con los clientes y atender sus necesidades ajustados a las nuevas tendencias de los negocios y los esquemas de servicio centralizados.

5 

## Justificación

- La observación y los comentarios recibidos de los instructores, dejan ver que se hace necesaria una intervención urgente para modificar el esquema de entrenamiento actual, de manera que se incorpore temas como manejo del tiempo (puntualidad, agenda y compromisos), Manejo de las relaciones y contacto vía telefónica, email entre otros.
- Se ha investigado realizando seguimiento a los cursos dictados hasta el momento y el programa presenta un alto grado de aceptación y es susceptible de mejorar con base en las buenas practicas planteadas por autores reconocidos.
- En caso de no implementarse estos cambios el programa perdería su valor como instrumento de capacitación fundamental para todos los representantes de servicio de Unisys Global Infrastructure Services, relegando su importancia y así mismo causando la pérdida de la capacitación en servicio como elemento fundamental de preparación antes de entregar un producto o servicio.

6 

## ***Objetivo General***

- Definir estado actual del programa de entrenamiento básico de Servicio al cliente de Unisys GOIS teniendo en cuenta el entorno, las características del cliente, el personal de Servicio y los momentos de verdad que se producen en la interacción.
- Sugerir recomendaciones de cambio e implementar un piloto del entrenamiento para medir el impacto de las recomendaciones
- Montar un piloto y presentar resultados y conclusiones

---

7 

## ***Objetivos específicos***

- Identificar las brechas entre el servicio ofrecido y lo entregado realmente.
- Indagar opinión de los instructores y los estudiantes.
- Identificar lista de competencias necesarias a desarrollar en los alumnos, los objetivos del programa de aprendizaje y las técnicas de mejoramiento recomendadas.
- Identificar material de estudio, ejemplos y situaciones de aprendizaje acorde con el objetivo de aprendizaje.

---

8 

## Limitaciones y Delimitaciones

- Únicamente se realizarán pruebas a un grupo piloto.
- No siempre es posible realizar seguimiento a todos los individuos que participan en el programa dado la dispersión geográfica o cambios de rol del personal en algunos casos.
- La gerencia está interesada en los avances de este trabajo dada la influencia del mismo en la organización.
- Presentar recomendaciones de cambio basadas en las propuestas de diferentes actores aplicando los conceptos presentados por diversos autores.
- No se dispone de presupuesto para adquirir materiales pero se puede realizar una búsqueda sobre materiales existentes.



## Marco de Referencia



## Conceptos Básicos de Servicio

### Servicio es:

- Descubrir que la razón de ser de una empresa sólo la garantiza el Cliente
- Un acompañamiento en el proceso de construcción de una satisfacción
- Como vocación, es el resultado de una Visión y unos Valores y
- Una fuerza inagotable
- *Servicio no es "cerrar una venta" sino "abrir una relación"*

### Objetivos del Servicio:

- Dar mantenimiento a los clientes de la empresa
- Incrementar la retención de los clientes actuales
- Desarrollar y consolidar nuevos clientes.

### Un Servicio Excelente:

- Es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

Objetivo Fundamental del Servicio: Ser aceptado, preferido y comprado por los clientes

## Entrenamiento en servicio al cliente



## Resumen de Análisis

#	Aspecto a mejorar	Habilidad/Aspecto deficiente	Entrenamiento requerido
1	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque los fines de semana no hay servicio, hay muy poco soporte técnico, se presentan problemas al solucionar los problemas debido a que no hay cobertura del servicio, hace falta personal para atender las necesidades más urgentes	Cobertura	Asertividad - Empatía
2	Se han encontrado casos que los clientes perciben un deficiente sentido de urgencia para su necesidad. En algunos casos insisten en que no reciben un trato acorde con el valor del contrato pagado.	Sentido de urgencia / pertenencia	Asertividad - Empatía - Comunicar a la gerencia.
3	Lograr la efectividad en la prestación del servicio cuando los representantes de servicio al cliente carecen de conocimiento sobre la importancia de aplicación de algunos los procedimientos previamente escritos y divulgados.	Coaching	Desarrollar en los supervisores el Skill de coach para dar el apoyo al personal de primera línea en el campo.
4	El punto de mejora en esta sección consiste en asegurarse que cada contacto que tengan los empleados con cada cliente incluya un "por favor" y "gracias". Dado que en los análisis actuales no se muestra si lo están haciendo o no.	Amabilidad	Estandarizar el entrenamiento para decir "por favor" y "gracias" en todas las comunicaciones hacia los clientes.
5	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque la persona no demuestra interés por lo que hace, por consiguiente no realiza una labor adecuada, la información no es clara respecto al inconveniente.	Atención al Cliente	Habilidad de comunicación

13 

## Resumen de Análisis

#	Aspecto a mejorar	Habilidad/Aspecto deficiente	Entrenamiento requerido
6	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque atienden el problema pero no hay calidad en la solución del problema, en ocasiones al personal le da pereza quedarse en una estación para solucionar el problema y dejan el trabajo incompleto, no dan solución a problemas externos de la línea base, no solucionan un problema pero lo dejan abierto y hay que volver a llamar, el problema después de atendido sigue persistiendo.	Solución Incompleta	Comunicación Escrita - Hacer Preguntas
7	Se ha detectado que el volumen de quejas manejadas principalmente están relacionadas con una percepción de cierre anticipado del servicio.	Comunicación	Mejora en cuanto a comunicación con los clientes.
8	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque no cumplen con el tiempo de respuesta, son muy demorados, los fines de semana no hay atención para los inconvenientes, hay lentitud, las atenciones de los servicios siempre están fuera del tiempo promedio de atención.	Tiempo de Respuesta	NA - Comunicar a la Gerencia
9	Los usuarios se encuentran insatisfechos porque parece que el personal no tiene los conocimientos adecuados para resolver el problema, cuando se hacen solicitudes las redireccionan, no informan quien puede dar solución a un problema.	Habilidad Técnica	NA - Comunicar a la Gerencia
10	Se observan deficiencias para comunicarse, escuchar las necesidades del cliente y expresar la posición de la compañía en términos amigables hacia el cliente.	Manejo de conflictos	Demostrar una actitud positiva - Manejar efectivamente clientes disgustados

14 

## Diseño

**En esta fase se utiliza toda la información recolectada en la fase de ANALISIS para decidir QUE (contenido) incluir y CÓMO (entregar).**

**Por lo tanto se debe considerar:**

- El contenido
- Dinámicas
- Actividades
- Juegos de roles
- Recursos
- El bosquejo del entrenamiento

A Quien:	Todos los representantes de servicio asignados a los diferentes proyectos, personal de atención telefónica.
Que:	Conceptos básicos sobre servicio, Habilidades de Comunicación, Manejo de Conflictos, indagación y asertividad.
Como:	Exposición, Presentación de Video y Juego de Roles
Cuando:	Un sábado al mes
Donde:	Auditorio Sede Unisys o del Cliente

15 

## Presupuesto y Costos

**A continuación se presenta una listade costos básica como referencia para realizar el entrenamiento en servicio al cliente. Generalmente los instructores que dirigen los talleres en servicio al cliente salen del personal mas experimentado y previamente capacitado por la compañía en temas gerenciales y de servicio.**

Elemento	Costo Aproximado	Observación
El lugar para el entrenamiento	\$200,000	Alquiler diario salón hotel
Folletos para 25 personas aproximadamente	\$250,000	Elaboración y empaste de folletos
Lápices	\$25,000	25 lápices a \$10000 cu
Papel	\$10,000	Resma Papel Bond
Videocasetera	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Video	\$800,000	Costo del programa Eso es lo que llamo un buen servicio al cliente
Reproductor de Audio	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Proyector de acetatos	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
CD-ROM	\$120,000	Duplicación conferencias en CDROM
Computador para el CD-ROM	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Tablero/Papelgrafo	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Marcadores	\$0	Medios audiovisuales disponibles en Unisys o el salón alquilado
Cuadernos de trabajo	\$1,000,000	Elaboración y empaste de cuadernos de trabajo
Hojas de evaluación	\$25,000	25 juegos de copias a \$1000 cu
Varios...	\$1,000,000	Refrigerios, transporte, incentivos, imprevistos, etc.
<b>Total</b>	<b>\$3,430,000</b>	<b>Inversión Inicial</b>

16 

# Recursos

## Las Instalaciones

- **Para ayudar a asegurar que el entrenamiento fluye sin problemas, se realiza la siguiente lista de chequeo de las instalaciones:**

1	El área de trabajo está despejada, libre de distracciones?	
2	La ventilación y a el aire acondicionado es controlable al mejor grado de comodidad posible?	
3	La iluminación es apropiada, sin reflejos?	
4	Se pueden controlar los ruidos y las interrupciones?	
5	Se han planeado pausas con relación al uso de baños y área de fumadores?	
6	La ubicación de las sillas (salón, mesa de conferencias, teatro, etc.) es apropiada para la sesión de ese día?	
7	Hay disponibilidad de café y pasabocas?	
8	El equipo de instrucción está funcionando (verifique la videocasetera, proyector de acetatos, y reproductor de audio de antemano, recuerde probar las tomas eléctricas también)?	
9	Asegúrese que el papelógrafo y los marcadores estén a mano	
10	Asegúrese que los videos, diapositivas y otras ayudas audio-visuales estén disponibles fácilmente y –esto es importante- están en el orden que los necesita en el momento correcto dentro del salón de clases. Es muy frustrante tener una serie de diapositivas en el orden incorrecto.	

17 

# Guía del instructor

Trabajando a partir de los puntos clave del contenido a un lado de la pagina, el comentario adjunto y las notas presentan recordatorios de las actividades, ejercicios y recomendaciones para el instructor al momento de presentar las lecciones.

El método de presentación apropiado tal como conferencia, debate o juego de roles, generalmente es descrito en cada segmento con cada segmento de la lección, Ver anexo.



18 

# Guía del instructor

Es una guía paso a paso para la clase de Entrenamiento en Servicio al Cliente.

**Plan de Clase:** Contiene en las “acciones” a tomar para tratar los defectos encontrados en la etapa de análisis. Los cuales combinan contenido y procesos y describen lo que sucederá durante el entrenamiento. El plan de clase permite conceptualizar el entrenamiento antes de comenzar la presentación.

**Preparación (Materiales Necesarios):** Ej.: Video, Papelógrafo, Marcadores, Papel y lápices adicionales, Hojas de evaluación del Programa, Tarjetas de ayuda

**Bienvenida:** Dar la bienvenida a los estudiantes y presentación del Instructor. Informando la duración de la clase será con periodos de descanso intermedio.

**Rompe-hielo:** El propósito de un rompe-hielo es hacer que el grupo se relaje. El rompe-hielo también sirve como un tiempo acoplamiento para los participantes. Luego que todos se hayan presentado, continúe al paso siguiente

19 

# Guía del instructor

**Presentación del programa:** Es importante explicar a los asistentes que la empresa ha seleccionado este Entrenamiento en Servicio al Cliente una forma de prepararse para el futuro. Debido a que la compañía está creciendo rápidamente necesita enfocarse en el aspecto más importante del negocio: EL CLIENTE. A fin de sobrevivir, la compañía debe mantenerse muy lejos del alcance de la competencia cuando esta se acerca al nivel de servicio que proporciona. Así que con el fin de ser consistentes con su propia Misión, cada organización debe ser la MEJOR en todo lo que hace.

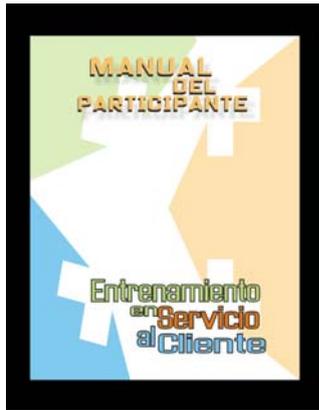
**Evaluación:** Preparar y distribuir las hojas de evaluación y recogerlas antes que los participantes salgan.

**Resumen:** Este programa no es un evento, es un PROCESO. Los viejos hábitos son difíciles de romper, pero con práctica y refuerzo, los malos hábitos se pueden cambiar en buenos hábitos de negocios. Estas ideas son divertidas, fáciles ayudan a los empleados a hacer su trabajo más agradable.

**Finalizando:** Esta es la primera en una serie de charlas de entrenamiento que ayudarán a los representantes de la compañía a mejorar sus habilidades en Servicio al Cliente. Este es solo un ejemplo de las cosas que vendrán. Estamos comprometidos como compañía a mantener los MEJORES recursos, según nuestra medida, la de nuestros clientes, la de nuestros dueños y la de nuestros proveedores

20 

## Cuaderno de trabajo para los participantes



- El material de trabajo de los participantes, puede ser útil como recordatorio de los puntos de la lección cuando estén en el trabajo, o como una fuente de información para estudio independiente, por tanto es necesario que los participantes se puedan ubicar en sus respectivos manuales.
- Para el entrenamiento en habilidades básicas de servicio al cliente de Unisys GOIS se diseñó una guía de trabajo del participante la cual incluye lo siguiente (Ver anexo):

21 

## Cuaderno de trabajo para los participantes

Servicio no es “cerrar una venta” sino “abrir una relación”

**Presentación:** Este material ha sido desarrollado a partir de un proceso de análisis de las necesidades de entrenamiento de Unisys Global Outsourcing Services.

**Objetivos:** Al finalizar la capacitación el participante estará en capacidad de:

- Conocer el estado actual de sus habilidades en servicio al cliente
- Conocer los conceptos básicos de servicio al cliente y su importancia
- Conocer el proceso de comunicación con el cliente
- Conocer y aplicar las habilidades de escucha de las necesidades de los clientes
- Explorar y aplicar las diferentes de técnicas para hacer preguntas
- Demostrar una actitud positiva hacia los clientes
- Conocer el proceso de comunicación escrita en el ambiente de servicio

22 

# Cuaderno de trabajo para los participantes

**Pre-Test:** Antes de iniciar nuestro entrenamiento es necesario conocer el estado actual cada uno de los participantes acerca del servicio al cliente.

**Conferencia Excelencia en el servicio:** Un Servicio Excelente, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes

**Taller de Refuerzo:** Tiene como finalidad repasar los conceptos aprendidos por grupos de trabajo y establecer una misión de Servicio al Cliente para cada uno de los participantes.

## Taller 1: Habilidades de Comunicación con el cliente

Esta es una introducción general a las habilidades de comunicación con los clientes para ayudarle a los participantes a entender la necesidad de buenas habilidades de comunicación con los clientes. Se presentan los métodos de comunicación con los clientes y le permite a los participantes mejorar sus habilidades de comunicación.

Este taller ayudará a los participantes a entender la necesidad de establecer buena comunicación con los clientes. Examina los métodos de comunicación con los clientes y permite a los participantes mejorar sus habilidades de comunicación. Es una introducción general de las habilidades de comunicación con los clientes.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes podrán

- Entender la importancia de comunicarse efectivamente con los clientes como parte de una buena entrega de servicio al cliente
- Entender que debe existir comunicación bi-direccional con los clientes
- Reconocer los aspectos no verbales de la comunicación.

## Taller 2: Habilidades de escucha

Una habilidad fundamental para entregar un buen servicio al cliente es escuchar.

El taller da ejemplos prácticos y ejercicios para convertirse en un mejor escucha.

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Reconocer que escuchar a los clientes es importante para identificar sus necesidades
- Identificar sus fortalezas y debilidades para escuchar a los clientes
- Incrementar fortalezas y superar las debilidades en la escucha
- Retener los nombres de los clientes y hábitos de compra

Reproducido del libro 20 Training Workshops for Customer Service, Volume 2, by Sarah Cook. Amherst, Mass.: HRD Press, 1993

25 

## Taller 3: Habilidades para indagar

El arte de hacer buenas preguntas ayuda a determinar las necesidades del cliente. En este taller los participantes aprenderán como hacer las preguntas correctas mediante ejercicios prácticos con el objetivo de confirmar las necesidades del cliente.

Es ideal tanto para miembros del grupo de gerentes como para los demás empleados quienes desean mejorar sus relaciones con clientes "internos" y "externos".

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender la importancia de hacer buenas preguntas para identificar las necesidades de los clientes
- Identificar sus fortalezas y debilidades para escuchar a los clientes
- Entender el tipo de preguntas que puede usar para interactuar con los clientes
- Dar explicaciones a los clientes de forma clara y efectiva

Reproducido del libro 20 Training Workshops for Customer Service, Volume 2, by Sarah Cook. Amherst, Mass.: HRD Press, 1993

26 

## Taller 3: Habilidades para indagar

El arte de hacer buenas preguntas ayuda a determinar las necesidades del cliente. En este taller los participantes aprenderán como hacer las preguntas correctas mediante ejercicios prácticos con el objetivo de confirmar las necesidades del cliente.

Es ideal tanto para miembros del grupo de gerentes como para los demás empleados quienes desean mejorar sus relaciones con clientes "internos" y "externos".

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender la importancia de hacer buenas preguntas para identificar las necesidades de los clientes
- Identificar sus fortalezas y debilidades para escuchar a los clientes
- Entender el tipo de preguntas que puede usar para interactuar con los clientes
- Dar explicaciones a los clientes de forma clara y efectiva

Reproducido del libro 20 Training Workshops for Customer Service, Volume 2, by Sarah Cook. Amherst, Mass.: HRD Press, 1993

27 

## Taller 4: Demostrar una actitud positiva hacia los clientes

La respuesta de las personas hacia los clientes a menudo esta dada por su propia autoestima. Demostrar una actitud positiva hacia los clientes comienza adoptando una actitud positiva hacia uno mismo.

Este taller es útil tanto para gerentes como para los demás empleados. Se tratan ejemplos prácticos sobre como adoptar una actitud positiva y como sobrellevar un conflicto de manera asertiva.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Distinguir entre un comportamiento asertivo, agresivo y sumiso.
- Mostrar una actitud positiva hacia los clientes.
- Manejar los conflictos de manera positiva.

Reproducido del libro 20 Training Workshops for Customer Service, Volume 2, by Sarah Cook. Amherst, Mass.: HRD Press, 1993

28 

## Taller 5: Comunicación escrita en el ambiente de servicio

La comunicación escrita efectiva puede crear una impresión favorable de una organización.

Este taller se relaciona con la forma de escribir a los cliente de una forma amigable. Contiene ejemplos prácticos y es apropiado para la gerencia y cierto grupo de empleados.

### Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender la importancia de las comunicaciones escritas para el servicio al cliente
- Entender cómo y cuándo escribir una comunicación de manera amigable para el cliente

Reproducido del libro 20 Training Workshops for Customer Service, Volume 2, by Sarah Cook. Amherst, Mass.: HRD Press, 1993

29 

## Evaluación

- Para llegar a un programa de entrenamiento en servicio al cliente bien diseñado se incluyeron elementos que animan a los participantes a cambiar sus conductas para ser más próximas al Servicio al cliente. Algunos de estos elementos son:
  - Objetivos de entrenamiento en servicio al cliente claramente establecidos
  - Contenido relevante y bien organizado
  - Oportunidades para práctica de habilidades y juego de roles en el salón de clases
  - Retroalimentación verbal para reforzar nuevas habilidades y corregir conceptos erróneos.
  - Entrega de material o “ayudas didácticas” como recordatorio de las nuevas habilidades
  - Luego de finalizar el curso, se recomienda vigilancia o monitoreo de los participantes sobre mejoras en habilidades y patrones de comportamiento de Servicio al cliente.
  - La clave es saber si los participantes están aplicando con los clientes, lo que les fue presentado en el curso.

30 

## Otros temas para entrenamiento en Servicio al Cliente.

Existe una ilimitada cantidad de temas de entrenamiento en servicio al cliente que pueden considerarse para incluir en su entrenamiento. Aquí hay diez de los mas importantes tópicos de entrenamiento en servicio al cliente que se podían tener en cuenta para el diseño de cursos:

- Manejo de clientes irritados
- Colocando llamadas en espera
- Construir relaciones de confianza con los clientes
- Tomando mensajes
- Dando la bienvenida al cliente
- Sonriendo
- Maximizando el Correo de Voz
- Mejorando su Tono de Voz
- Habilidades de Escucha
- Manejando clientes internos

31 

## Conclusiones

- El programa de entrenamiento en habilidades básicas de servicio al cliente de Unisys GOIS es susceptible de mejora, con el análisis de información de los clientes, empleados y alta gerencia, así como mediante el uso de herramientas, encuestas y preguntas se genera el análisis que sugiere la necesidad modificación del entrenamiento.
- Cuando el entrenamiento funciona bien, se obtienen muy buenos comentarios cuando los participantes diligencien la sección de comentarios con, gracias! Realmente aprendí muchísimo y lo puse en uso. Si el entrenamiento en servicio al cliente recibe altas calificaciones, resulta un buen apoyo para la gerencia con respecto a futuros entrenamientos, incluso para aumentar el presupuesto la próxima vez.
- Es muy importante escuchar la percepción de los empleados acerca del problema de desempeño para asegurar que los dos están de acuerdo en lo que necesita ser cambiado. Un gerente que hace alianza con un empleado para resolver el problema será mas efectivo para conseguir el resultado esperado.
- El elemento mas importante del seguimiento es compartir los resultados. La gerencia debe escuchar tanto de los éxitos como de los fracasos. Los participantes deben recibir complementación en los comportamientos que han mejorado y corregidos en los comportamientos que no hayan mejorado. El entrenamiento en servicio al cliente debería ser desarrollado para solucionar deficiencias que son universales.

32 

## Conclusiones

- Para entrenamiento en suministro del servicio, es indispensable explicar el servicio al cliente claramente en lenguaje cotidiano.
- Los comentarios y críticas de los clientes dirigidos hacia el Servicio al Cliente deben ser compilados para proporcionar un panorama del estado del servicio al cliente en la organización.
- No tener entrenamiento en servicio al cliente puede ser mas costoso que el entrenamiento mismo. Las perdidas asociadas con eventos de servicio mal manejados o incluso pérdida de clientes no es comparable con el costo de capacitación por persona.
- La calidad del programa de entrenamiento en Servicio al Cliente necesita ser alta y la cantidad necesita ser frecuente. Es necesario aprovechar todas las oportunidades posibles. No es cuestión de calidad o cantidad, se necesitan ambas. Un entrenamiento superficial no detecta la raíz del problema, cuando se realiza un entrenamiento que no es muy profundo, al menos debe asegurarse de atacar el problema correcto.
- Se puede conseguir una evaluación valiosa en el método de servicio cara a cara, al evaluar las comunicaciones interpersonales de los empleados, para observar su eficiencia para ayudar a los clientes y su cordialidad. En el teléfono, se monitorea la eficiencia de los trabajadores en cuanto a su efectividad, amabilidad y en particular sus modales

Entrenamiento  
en Servicio  
al Cliente

# PRESENTACION EXCELENCIA EN EL SERVICIO

35 

# CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

[ Instructor ]

[ Fecha ]

[ Lugar ]



# Agenda

- Introducción
- Excelencia en el Servicio
- Elementos del Servicio
- Video
- Discusión
- Misión de Servicio
- Cierre

37 

# Excelencia en el Servicio

38 

# La cultura burocrática y sus traumas

Los **estereotipos negativos** de una cultura influyen fuertemente en la actitud natural de las personas por lo que generalmente se asume una posición defensiva, cuando se trata de desempeñar un papel de prestador de servicio.



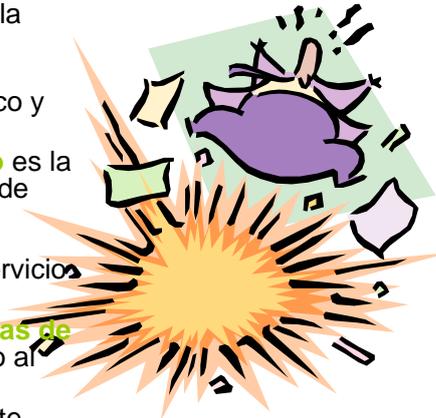
**Nuevo paradigma global:** Las empresas que no pueden ser líderes en innovación y no pueden asumir otros costos para competir con los demás países deben enfocar la estrategia en un servicio que genere demanda por satisfacción y fidelidad (construir relaciones duraderas de enamoramiento)

39

# El servicio Anti-venta



- Definir el **posicionamiento de la marca** como reservada a una elite y tener la lógica de vender como un favor.
- El **autoservicio es una excelente excusa** para no ocuparse del público y emplear menos personal
- La amplia difusión del **anti-servicio** es la única razón para que la modalidad de autoservicio, sea una propuesta aceptable. Cualquier forma de autoservicio es mejor que el anti-servicio
- Lo anterior presenta una gran oportunidad para adoptar **estrategias de diferenciación** basadas en servicio al cliente.
- **El servicio es el atractivo**, el cliente compra servicio no producto.



40

## ¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?



- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos transmiten su satisfacción a tres o más personas.
- Los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción a nueve o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.

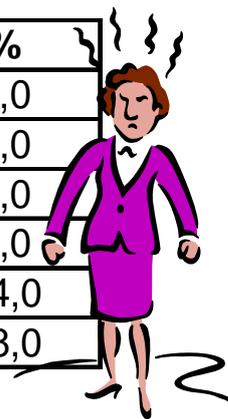


- Cuesta hasta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros vendemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

41

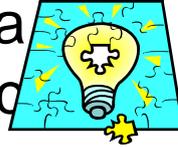
## ¿Por qué se pierde un cliente?

Causa	%
Fallecimiento/Quiebra/Cierre	1,0
Se relacionó con competidor	3,0
Traslado a otra zona	5,0
Insatisfecho con el producto	9,0
Lo captó la competencia	14,0
Indiferencia en la atención	68,0



42

## ¿En qué consiste la excelencia en el servicio?

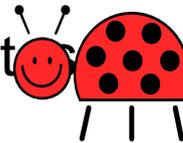


- Consiste en **Conocer, satisfacer y sorprender** a los clientes.
- La excelencia en el servicio solo es posible cuando la satisfacción de **las expectativas del cliente ha sido superada**
- Ignorar cuáles son los valores del cliente es una actitud arrogante y descuidada. **El valor es lo que realmente motivará una transacción.**
- Momentos de verdad son aquellos en los que **se analiza cada detalle de las impresiones del cliente.**
- La percepción del cliente es el promedio de todo lo que hacemos bien regular y mal. **El promedio es la mediocridad**
- Salir de la mediocridad implica una **oferta de valor que supere las expectativas del cliente** en los momentos de verdad.
- **Las expectativas del cliente son el combustible** indispensable de una organización que aspira a un servicio



43

## ¿Dónde están los clientes?



- **Dentro y fuera** de la organización  
El modo en que se sienten **los empleados** será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes  
En vez de estar luchando internamente, los empleados deberían estar **creando valor para el cliente externo.**  
Las empresas deben **luchar contra el autismo**, responder a lo que pasa alrededor, hacia el mercado.  
**Selección capacitación y motivación permanentes** son el camino para lograr que los valores mas sanos sean compartidos por todos  
Los clientes deben percibir un clima de **ausencia total de conflictos internos**  
La búsqueda de fidelidad en los clientes, no puede tener éxito, cuando el **concepto de cliente interno** no forma parte de la cultura de la organización

44



## El Negocio de las Experiencias

- Fabricar experiencias **es como trabajar en el cine.**
- **Una experiencia es una oferta tan real** como un servicio o un bien



- Lo que **los clientes buscan no es solo productos** sino una verdadera experiencia que les provea de sensaciones y recuerdos que le resulten interesantes e innovadores
- Nuestro negocio no es solo vender productos sino **diseñar y crear gratas y novedosas experiencias** para los clientes; experiencias positivas que superen las expectativas de los clientes y le dejen algo especial.

45 

## Elementos del Servicio

46 

# Conceptos Básicos de Servicio

## Servicio es:

- Descubrir que la razón de ser de una empresa sólo la garantiza el Cliente
- Un acompañamiento en el proceso de construcción de una satisfacción
- Como vocación, es el resultado de una Visión y unos Valores y
- Una fuerza inagotable

**Servicio no es “cerrar una venta” sino “abrir una relación”**

CALIDAD es igual a satisfacción total del cliente

## Un Servicio Excelente:

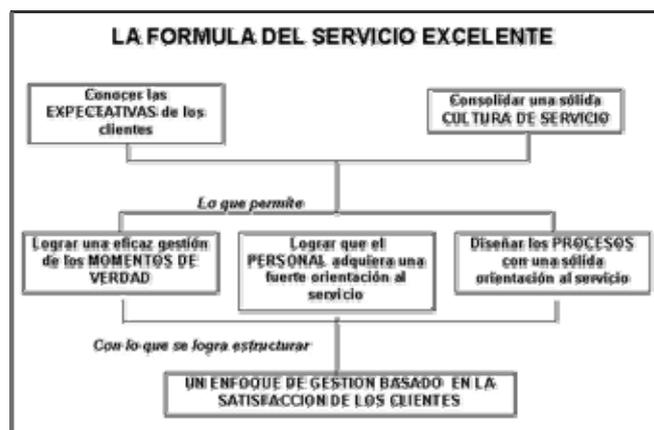
Es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

## Objetivo Fundamental del Servicio:

Ser aceptado, preferido y comprado por los clientes

47   
Carlos Gutierrez Navas

# Conceptos básicos de Servicio



48   
Carlos Gutierrez Navas

## El Triangulo del Servicio



La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse con orientación al cliente. En una cultura de servicios los **sistemas** de organización, deben estar enfocados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente más que de al

Los **personas** hacen la diferencia, el elemento humano es nuestro más importante. Los empleados de primera línea son los que hacen el negocio o producen el valor.

Para lograr satisfacer al **cliente** a través de un servicio de calidad es necesario conocer sus necesidades, actitudes, preferencias, "values" y motivaciones profundas.

49

Karl Albrecht

## Momentos de Verdad

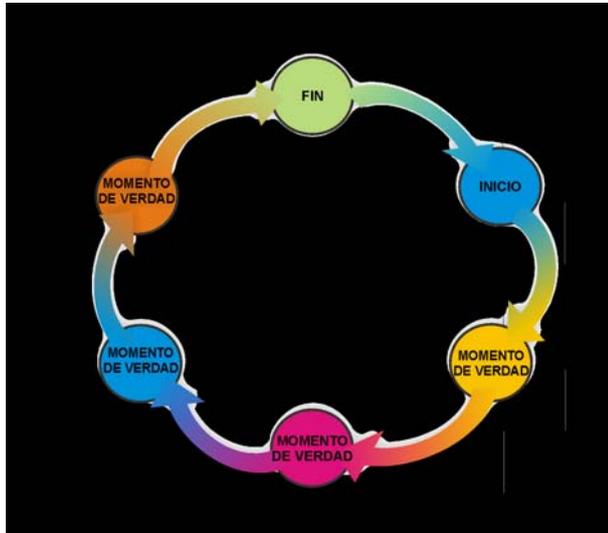
**"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio".**

- Cada uno de esos instantes ofrece una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla.
- Cada vez que una organización actúa para el cliente, este hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio.
- El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta.
- La única forma de obtener "calificaciones altas", en las tarjetas cuestionarios del cliente, es administrar correctamente los momentos de verdad

50

Jan Carlzon

## Ciclos del Servicio



Secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto

51

## Servicio Interno: Todo el mundo tiene un cliente...

Prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público.

Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta

52

## Los siete Pecados del Servicio

1. Tratar a los clientes con apatía
2. Desairar a los clientes
3. Ser frío con los clientes
4. Tratar a los clientes con aire de superioridad
5. Trabajar como un robot
6. Ceñirse al reglamento
7. Dar evasivas al cliente

## Las diez claves de la cortesía

1. Salude a su cliente de inmediato.
2. Pídale las cosas con “por favor” y diga siempre “gracias”.
3. Llame a las personas por su nombre.
4. Use un tono de voz claro, amable y de volumen adecuado.
5. Respete la personalidad e intimidad de los demás.
6. Cuide su lenguaje no verbal: ademanes y gestos.
7. Ceda el paso a los demás.
8. Escuche con atención y haga ver que está entendiendo lo que le dicen.
9. Cuide su imagen personal.
10. Cuide sus gestos, y cuando sonría hágalo con sinceridad.

## Uso del Teléfono

- Conteste el teléfono apenas suene.
- Una vez levantado el auricular, responda inmediatamente e identifíquese: "(nombre de la empresa) + (saludo) + le atiende (nombre)".
- Nunca descuelgue el auricular mientras aun mantiene otra conversación.
- Sonría levemente, este gesto ayuda a preparar una entonación amable.
- Evite tener algo en la boca que pueda entorpecer la comunicación (cigarrillo, caramelos, chicle, bebida, etc.).
- Mantenga siempre, al alcance de la mano lápiz, papel y la agenda personal. Tome nota del nombre de la empresa y la persona que llama.
- En un principio, trate a su interlocutor siempre de usted.
- No hable deprisa. Hable despacio, con el ritmo adecuado a lo que esté diciendo. No sólo le entenderán mejor, también le dará seguridad, tranquilidad y favorecerá el fluir de sus ideas.
- Procure inspirar confianza y seguridad, mantenga un tono de voz claro y agradable.
- Si tiene que buscar una información y debe abandonar el teléfono, pida disculpas: "perdone un momento, voy a informarle". Si la espera ha durado un rato, vuélvase a excusar diciendo: "siento haberle hecho esperar".
- Si prevé que la búsqueda puede durar demasiado, informe a su interlocutor del tiempo aproximado de espera o pregúntele si prefiere llamar más tarde o usted le retorna la llamada cuando tenga la información.

55 

## Parafraseo

Habilidad de escucha. Utilizar palabras simples y concisas en el mensaje, de manera que clarifique el contenido verbal y muestre comprensión.

Parafrasear es repetir el mensaje con nuestras propias palabras, utilizando frases de inicio, tales como:

"si le he comprendido bien, usted desea,,,", "lo que usted quiere decir es...."

Cuando parafraseamos podemos verificar con el cliente que hemos comprendido el mensaje, lo cual nos permite asegurar el éxito de nuestra gestión de servicio

El parafraseo es la transformación de la información de la información en sus propias palabras reconstruyendo la misma información pero utilizando palabras y conceptos que son más naturales y cómodas para aprender.

56 

# VIDEO: Un buen servicio al cliente

57 

# TALLER

58 

# Conclusión

59 

## Decálogo del Servicio

- 1) La calidad del servicio que usted presta esta directamente relacionado con la motivacion que tenga para servir a los demas
- 2) Cuando se esfuerce por ofrecer un buen servicio, no espere recompensa: hágalo porque servir es uno de sus principios
- 3) Un buen servicio es el que se anticipa a las necesidades de las personas
- 4) Para ofrecer un buen servicio no es suficiente dominar unas tecnicas de relaciones humanas, Se requiere disciplina, sentido del deber, compromiso con los principios y, querer a la gente
- 5) El servicio no admite vacaciones ni excepciones: debe ser permanente con cada persona. El publico no existe, existen individuos concretos

60 

## Decalogo del Servicio

- 6) Pongase en el lugar del otro: qué piensa, qué quiere, como se siente, y pregúntese que puedo hacer para ayudar a esa persona
- 7) Tenga en cuenta que los demás no tienen que adivinar sus buenas intenciones de servir
- 8) Trate de igual manera a sus compañeros de trabajo que a los clientes. Viva el espíritu de servicio con todos y siempre: clientes, proveedores, compañeros, familiares
- 9) Darse a los demás sirviendo, produce alegría, crecimiento personal, otorga puntos para la propia carrera laboral, merece el respeto de los otros y agrada a Dios
- 10) Cuando sirve a otros, usted vive muchos valores: colaboración, ayuda, buenas maneras, solidaridad, respeto por los demás, alegría, entre otros...

61 

## Misión Personal

62 

# Plan de Acción Personal de Excelencia en el servicio

Describa donde quiere ver su área, dentro de un año en el Servicio de Calidad a los clientes (interno – externo)

INTERNO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXTERNO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# Gracias!



# DIPOSITIVAS ENTRENAMIENTO

65 

1.1.

## OBJETIVOS

Al finalizar el taller los participantes podrán:

- Entender el significado de comunicarse efectivamente con los clientes como parte de un buen servicio.
- Entender que se debe tener comunicación bi-direccional con los clientes
- Reconocer la importancia de los aspectos no verbales de la comunicación

66 

# CONSIDERANDO AL CLIENTE

Que hacer si usted percibe las siguientes señales:

## **EL CLIENTE RECHAZA LO QUE SE LE DICE**

- Explíquelo más enfáticamente los beneficios de su mensaje
- Explore lo que puede estar preocupando al cliente

## **CLIENTE RETRAIDO**

- Diríjase hacia el cliente
- Involúcrelo(a) en la conversación
- Pregúntele su opinión

## **CLIENTE A LA DEFENSIVA**

- Muéstrelle que usted está siendo sincero
- Muéstrelle que lo que usted está sugiriendo no es una amenaza

## **CLIENTE AGRESIVO**

- Encuéntre lo que está disgustando al cliente
- Resuelva este punto antes de continuar

# Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Reconocer que escuchar a los clientes es importante para identificar sus necesidades.
- Encontrar sus propias debilidades y fortalezas para escuchar a los clientes
- Desarrollar las fortalezas para escuchar a los clientes y superar las debilidades
- Retener los nombres de los clientes y sus hábitos de compra.

## ESCUCHA ACTIVA Y PASIVA

### ESCUCHA ACTIVA

- Escucha lo se está diciendo
- Desea comprender y extraer el significado
- Escucha el mensaje correcto
- Se concentra completamente y no permite que las distracciones interfieran
- No se distrae con actividades paralelas
- No juzga
- No se muestra impaciente
- Confirma la comprensión
- Confirmar que esta escuchando, mediante mensajes no-verbales para

### ESCUCHA PASIVA

- Escucha el estilo, las palabras y la gramática
- Gasta el tiempo preparando lo que dirá a continuación
- Únicamente escucha los hechos
- Simula estar escuchando pero se distraen fácilmente
- Se involucra en varias actividades simultaneas
- Juzga
- Muestra señales de impaciencia
- No confirma lo comprendido durante la conversación
- No muestra interés real en lo que la persona está diciendo

## Señales Verbales

- Listar los puntos de la conversación
- Repetición de palabras y frases
- Subir y/o bajar la voz

## Señales No Verbales

- Un toque
- Movimientos corporales
- Expresiones faciales
- Gestos con las manos

## OBJETIVOS

Al finalizar el taller los participantes podrán:

- Entender la importancia de hacer buenas preguntas para identificar las necesidades de los clientes
- Identificar sus fortalezas y debilidades para escuchar a los clientes
- Entender el tipo de preguntas que puede usar para interactuar con los clientes
- Dar explicaciones a los clientes de forma clara y efectiva

## Preguntas de Concentración

Ejemplo: Corredor de Finca Raíz

1. ¿Qué tipo de cas esta usted buscando?
2. En cuáles áreas está usted interesado(a)
3. Cuanto está dispuesto a pagar?
4. Cuantas habitaciones desea?
5. Desea un antejardín grande?

## Ofrecer explicaciones claras

- Decida, cual es el resultado que espera conseguir.
- Sea directo(a)
- Demuestre, no diga
- Use frases cortas y palabras simples
- Tenga en cuenta la reacción de la otra persona
- Realice preguntas para verificar su comprensión

## Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Distinguir entre un comportamiento asertivo, agresivo y sumiso
- Demostrar una actitud positiva hacia los clientes
- Manejar los conflictos de una manera positiva

## TIPOS DE COMPORTAMIENTO

### PERSONAS SUMISAS

- Permiten ser dominados
- Contienen su opiniones y sentimientos
- Son indecisos
- Se disculpan constantemente
- Tienen bajo contacto visual y postura

### PERSONAS ASERTIVAS

- Presentan sus deseos y necesidades de manera directa
- Expresan sus sentimientos y opiniones
- Toman decisiones
- Confrontan las dificultades
- Tienen buen contacto visual y postura abierta

### PERSONAS AGRESIVAS

- Interrumpen constanteme
- Contradicen las informaciones y opiniones
- Dominan la conversación y no son buenos escuchas
- Hablan fuerte, culpando y sarcásticamente
- Tienen contacto visual intenso y postura dominante

## Objetivos

Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender la importancia de las comunicaciones escritas para el servicio al cliente
- Entender cómo y cuándo escribir una comunicación de manera amigable para el cliente

## Cuatro reglas de oro para escribir

1. Escriba a las personas de la misma forma como quisiera que le escriban a usted
2. Sea claro(a) – asegúrese que el lector entienda su intención (o instrucción)
3. Colóquese en el lugar del receptor cuando lea sus cartas. No firme hasta que no esté completamente satisfecho.
4. Sea honesto(a)

## Etapas para escribir una carta

1. Determine sus objetivos y asegúrese de conocer lo que usted quiere decir
2. Tenga en cuenta al lector
3. Coloque sus pensamientos secuencialmente
4. Comience identificando el asunto a tratar
5. Comience cada etapa con un nuevo párrafo
6. Concluya solicitando la acción deseada (si aplica)
7. Asegúrese que su saludo y frase final sean corteses.