

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MODIFICACIÓN DEL
COMPORTAMIENTO, PARA PERSONAL QUE ATIENDE PÚBLICO
EN EL CORREO

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MODIFICACIÓN DEL
COMPORTAMIENTO, PARA EL PERSONAL QUE ATIENDE PÚBLICO
EN EL CORREO

SILVIA PATRICIA SÁNCHEZ MACK

Trabajo de graduación presentado para optar al título

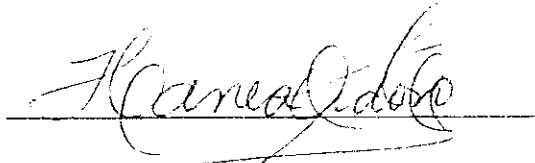
Psicóloga en el grado de Licenciatura

Guatemala, 2000



VoBo. :

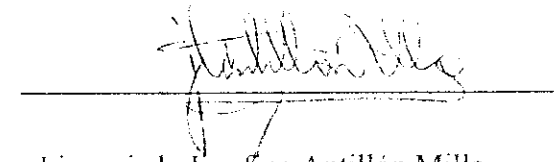
F



Licenciada Hanea Ordóñez
Asesora

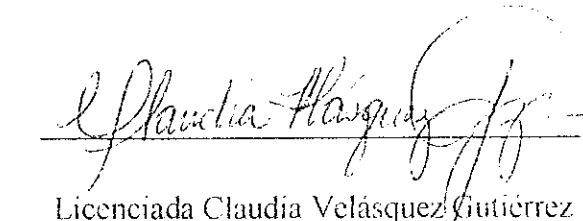
Tribunal Examinador:

F



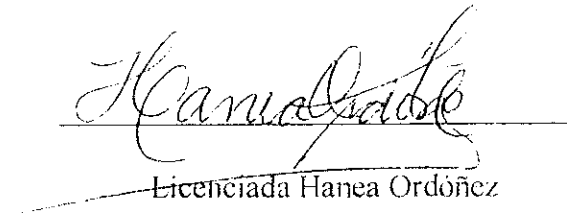
Licenciada Josefina Antillón Milla

F



Licenciada Claudia Velásquez Gutiérrez

F



Licenciada Hanea Ordóñez

Fecha de Aprobación: 21 de septiembre del 2,000

A DIOS Y LA VIRGEN MARIA

Por el regalo de la vida.

A MIS PADRES

Por su apoyo en todo momento y el enorme esfuerzo que hicieron para hacer de sus hijos profesionales de éxito.

A LILIANA Y MANOLO

Por su ejemplo, gracias por enseñarme que el esfuerzo siempre vale la pena.

A LA LIC. HANEA ORDOÑEZ

Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencia.

CONTENIDO

RESUMEN

I.	INTRODUCCION	1
II.	MARCO TEORICO	4
A.	El Comportamiento Organizacional	4
1.	Capacitación	9
2.	Capacitación para el trabajo	13
3.	Capacitación en el trabajo	13
4.	Beneficios de la capacitación	16
5.	Pasos a seguir para una capacitación bien orientada	19
B.	Servicio al Cliente	25
C.	Organizaciones Públicas y Privadas	31
D.	Reseña Histórica de International Postal Services, Ltd., El Correo	33
III.	PROPUESTA DEL PROGRAMA	42
A.	Programa de Diagnóstico y Seguimiento	44
B.	Curso de Servicio al Cliente	48
1.	MODULO I Primera Sesión: Introducción	49
2.	MODULO II Segunda Sesión: Fórmula del Servicio	62
3.	MODULO III Tercera Sesión: El Cliente	72

4. MODULO IV Cuarta Sesión: Herramientas que impactan en la atención al cliente	84
5. MODULO V Quinta Sesión: Clausura	99
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	107
ANEXOS	112

RESUMEN

Actualmente, las empresas de servicio se han dado cuenta de la importancia de contar con personal capacitado, pues esta es la única forma de competir en el exigente mercado de hoy. Esto incluye el caso de la privatización de las empresas del Estado que han tenido que adaptarse a la nueva administración como por ejemplo el caso de International Postal Services, Ltd., El Correo. La propuesta de este programa de modificación del comportamiento tiene como objetivo realizar cambios significativos en las ideas del personal respecto de la nueva administración, el afecto hacia la empresa y hacia los clientes y principalmente busca conseguir un cambio en las conductas relacionadas con la atención al cliente. Dicho programa consta de dos partes. La primera es un programa de diagnóstico y seguimiento que permitirá evaluar el nivel de servicio antes y después de la capacitación. La segunda parte la constituye un curso de servicio al cliente que será desarrollado en cinco módulos de dos horas cada uno.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas de servicio se están dando cuenta del impacto que una atención especial puede lograr para el futuro de la organización. Todos coinciden en que el servicio al cliente no sólo tiene como propósito principal el atraer nuevos clientes, sino complacer y conservar a los actuales. Anualmente se invierten inmensas sumas de dinero en mercadeo, publicidad y promoción de productos y servicios. A pesar de esto, si el cliente recibe un trato indiferente, si el personal de servicio es descortés, poco atento e irrespetuoso, o si el producto no corresponde a las expectativas generadas por la publicidad, esta cuantiosa inversión no convencerá a los clientes insatisfechos de volver a comprar o a acercarse a una agencia o sala de ventas. La imagen presentada en la publicidad debe coincidir con la realidad, pues el cliente espera encontrar todo lo que le ofrecen. La sociedad moderna demanda cada vez más que las organizaciones cuenten con personal capacitado, pues en última instancia será la única arma con que cuenten para entrar en la batalla del mercado. El agente de servicio al cliente juega un papel importante en esta situación y es por eso que es indispensable capacitarlos adecuadamente para que el cliente reciba una atención excepcional.

Una gran cantidad de estudios a nivel mundial, que incluye a Guatemala, ha demostrado que el recurso humano tiene un impacto directo en el aumento de la productividad. Por lo anterior, las organizaciones deben contar con el personal adecuado con el propósito de convertirse en empresas crecientes, capaces de

aceptar y enfrentar los nuevos retos del milenio que está iniciando. La capacitación ofrece la facilidad de brindar los lineamientos necesarios a los trabajadores para realizar una tarea, por lo que la administración de recursos humanos debe aprovecharlos al máximo.

El presente trabajo trata sobre la importancia del servicio al cliente y básicamente constituye una herramienta que servirá para capacitar a quienes por la naturaleza de su trabajo lo necesitan. La propuesta de este programa es un curso de capacitación que pretende iniciar el camino que llevará a International Postal Services, Ltd., El Correo a la verdadera excelencia en el servicio, pero con ciertas modificaciones puede ser utilizado por cualquier empresa que dependa directamente de su clientela. Este no puede tener todas las respuestas, pero sí es un valioso instrumento para iniciarse en el campo del servicio. También es importante mencionar que no sólo se necesita conocer ciertos conceptos, sino que para lograr un cambio realmente significativo debe haber una modificación en el comportamiento de la persona y sus ideas, de lo contrario, sería nadar contra la corriente. Además, es indispensable comentar que el factor fundamental que permitirá realizar dichos cambios radica en la voluntad y en el deseo de cada persona de querer ser diferente. En este sentido, es básico mencionar la motivación interna que debe tener cada persona. Por otro lado, si ella no cuenta con esta motivación, sería totalmente inútil pretender que una motivación externa pueda mover su voluntad. En este punto se debe indicar la importancia de la

adecuada selección del personal, pues de esta manera la empresa contará con personal automotivado y obtendrá mayor eficiencia en todas sus operaciones.

En el caso de International Postal Services, Ltd., El Correo cuando firmó el contrato que lo autoriza como operador oficial de la Dirección General de Correos y Telégrafos de Guatemala también aceptó un reto importante en lo que se refiere al servicio postal. Esta nueva organización ha realizado cambios fundamentales en sus operaciones y esto incluye la entrega según el tiempo establecido, la imagen y la atención al cliente. Según la Detección de Necesidades de Capacitación realizada en 1999, la prioridad para el departamento de Recursos Humanos es capacitar en el área de servicio al cliente a todas aquellas personas que tienen contacto directo con el público.

II. MARCO TEÓRICO

Antes de iniciar con el programa de capacitación es importante definir ciertos conceptos que sirven de base para comprender mejor la herramienta.

A. El Comportamiento Organizacional

Puesto que las relaciones humanas han existido desde que hay hombres y mujeres en la tierra, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas ha sido el punto de interés de muchas personas. En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con relativa facilidad, aunque desde luego ya se daban ciertas complicaciones. McClelland (1961) argumenta que en la época prehistórica las condiciones reales de trabajo eran agotadoras e incómodas. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Cooper (1980) menciona que fué hasta antes de 1,800 en la revolución industrial cuando se empezó a dar prioridad al hombre, a sus exigencias y aspiraciones. Al principio, la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. Este enfoque ha hecho que muchas compañías procuren mejorar las condiciones de trabajo mediante cambios en su organización. La industria creó un excedente

de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo. En 1,800, en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Así, a través de los años se han logrado cambios significativos en la percepción del recurso humano. Actualmente se hace énfasis en el desarrollo del personal. Hoy las organizaciones se preocupan por el crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades (Bendfelt, 2,000). Miles (1975) propuso que el enfoque de recursos humanos es de apoyo, que ayuda a los empleados a convertirse en personas más responsables y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar. Se supone que el aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, logrará mejor efectividad operacional. La satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades. Básicamente, este enfoque significa que mientras mejor preparada esté la gente se obtendrán mejores resultados, lo que en cierto grado, se ilustra con el antiguo proverbio chino de Confucio:

*“Dale a una persona un pescado y la alimentarás durante un día.
Enséñale a pescar y la alimentarás durante toda la vida.”*

Como se puede observar, el comportamiento organizacional es sumamente complejo y para unificar criterios se muestra la definición de Huse (1985) en donde lo define como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. Según este autor, los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Las compañías reconocen que la participación de los empleados constituye el recurso de más alto valor en el proceso de enfrentar el entorno internacional y del creciente nivel de competitividad (Cole, 1986). Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura (Metz, 1986). Por ejemplo, un organigrama para conocer la estructura de la organización, establecer responsabilidades y tareas específicas para la consecución de metas. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Hay gerencias, mandos medios y niveles operativos y todos ellos

se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. Es importante mencionar que los grupos son dinámicos y cambiantes y que no se puede esperar que la organización de hoy sea igual a la de ayer. Estas deben adaptarse a las nuevas necesidades de su medio, pues de lo contrario no podrán sobrevivir en el mundo de hoy. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan (Von Bleicken, 1990). Actualmente el mercado ofrece una gama de herramientas y equipo que pueden ser muy útiles para realizar las tareas en una forma más eficiente. Sólo las personas no pueden lograr grandes cosas tan sólo con las manos, con la ayuda de la tecnología pueden construir edificios, diseñar máquinas, crear procesos de trabajo y combinar recursos. Para Nash (1992) el gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado en menor tiempo. Además, a todos estos elementos se le suma la influencia del medio externo que también es modificado por los elementos descritos. Según Frederick *op. cit.* (1988) todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema

complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano. Organizaciones particulares, tales como una fábrica o una escuela, no pueden sustraerse de la influencia de su entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones pues constituye un elemento de mucha influencia. En resumen, existen varios factores que no pueden dejarse a un lado cuando se estudia el comportamiento de las personas.

Un fenómeno ampliamente estudiado es el de la modificación del comportamiento humano y una de las formas de lograrlo es por medio de la capacitación, la cual es frecuentemente utilizada dentro de las organizaciones. Por ejemplo, García (1997) realizó un estudio sobre la importancia de la capacitación del recurso humano en la industria nacional porcina tecnificada, en donde concluyó que el 71% del personal no recibió ninguna capacitación, mientras que el 29% restante sí la recibió y mostró que su desempeño había mejorado en un 85% a raíz de la capacitación. Así pues, ésta constituye una de las herramientas más importantes para lograr cambios significativos en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Al respecto Davis (1991) indicó que la capacitación es un medio eficaz que utilizan las organizaciones para lograr cambios significativos en el comportamiento de los empleados.

1. Capacitación

La capacitación ha sido estudiada por varios autores, los que han dado algunas definiciones del término en sí, tal es el caso de Chiavenato (1994) quien indicó que la capacitación es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función. También Arias (1989) definió la capacitación como el proceso por medio del cual se prepara un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, por medio de la adquisición de conocimientos. Hernández (1994) mencionó que la capacitación consistía en brindar al empleado el conocimiento y las habilidades necesarias para que el rendimiento efectivo llegue a un nivel satisfactorio. Fiedler (1984) explica que la capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme objetivos específicos. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones como por ejemplo, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a las personas ocupadas o por justificar un presupuesto, aunque estos no sean realmente los objetivos que busca la capacitación (Schultz, 1991). También se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones, y en general para

el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones (Siliceo, 1983).

La capacitación es un auxiliar para los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, donde sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y puede ayudar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades (Werther, 1991).

Como cualquier actividad humana, el trabajo del capacitador está guiado por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que permite tener una idea de lo que son las personas, dónde están, qué hacen y qué quieren (Arias, 1991). La tarea del capacitador se dirige primordialmente hacia el comportamiento de las personas que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece. El capacitador debe dirigir sus acciones no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella. Friedler *op. cit.* (1984) mencionó que es precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la misión para la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de

habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida (Pinto, 1992). En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Von Bleicken op. cit. (1990) mencionó que para la capacitación, la psicología se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una "filosofía organizacional", que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa. En este punto es importante mencionar el término "filosofía organizacional" es conformado por la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues será ésta la principal responsable de que esa "identidad de empresa" resulte como se esperaba. Al respecto, Werther y Davis (1991) señalan que la filosofía organizacional no ha

sido siempre la misma, sino que ésta ha cambiado históricamente, en tanto que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye y a la cual también influyen para la generación de cambios que aseguren su desarrollo y supervivencia. Estos cambios por supuesto que incluyen modificaciones en la conducta no sólo de los trabajadores sino de los administradores, quienes tienen que enfrentar problemas que requieren tratamientos y soluciones diferentes. Esto se debe a que las organizaciones se ven en la necesidad de imprimir nuevos valores a su filosofía organizacional. Estos autores también mencionaron que dichos cambios no se deben solamente a las condiciones económicas, políticas y sociales sino también al desarrollo de la ciencia en general y en particular de disciplinas como la administración, la psicología, la economía y la sociología, que aportaron nuevos enfoques sobre las organizaciones, los recursos humanos y el entrenamiento, lo que favoreció el desarrollo de las empresas y la elaboración de otras nuevas filosofías organizacionales.

Cuando se habla de capacitación es indispensable hacer cierta distinción entre lo que es capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo. Al respecto, Pinto op. cit. (1992) la describe así:

2. Capacitación para el trabajo

Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

3. Capacitación en el trabajo

Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área específica de trabajo.

Es obvio que ambas tendencias son totalmente diferentes y para la empresa lo importante es capacitar al personal en el trabajo al cual se le asigne. Por otro lado, como indica Valls (1991) se espera que por medio del proceso de selección se contrate a aquella persona que cumpla con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el puesto. En otras palabras, la persona ya debe contar con las condiciones mínimas esperadas, para que sólo se tenga que capacitar en todo lo relacionado a su puesto específico.

Armstrong (1991) mencionó que existen ciertos aspectos que se conjugan para integrar un proceso: el entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación. La capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para

desempeñar eficientemente un puesto de trabajo, que provoca cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto. El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder realizar el trabajo y afecta primordialmente la esfera psicomotriz de las personas. La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con el deseo de hacer el trabajo, al ocuparse de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Es precisamente al área de entrenamiento a la que se circunscribe el campo de acción del capacitador, sin dejar de lado las relaciones que mantiene con el proceso de educación y con el de formación para contribuir al desarrollo integral del hombre.

El entrenamiento efectivo de la fuerza de trabajo debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que han recibido los sujetos para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo, se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, al evitar enfrentamientos entre la cultura de la empresa y la de los trabajadores.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir

sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto de su alcance. Al respecto, Davis y Newstrom *op. cit.* (1991) indicaron que la capacitación no cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio. De aquí la importancia de hacer una buena selección del personal. Se espera contratar a todas aquellas personas que estén automotivadas y busquen su propio crecimiento personal, de lo contrario sería una tarea imposible pretender cambiar a quien no lo desea. Además, éstos serían elementos muy negativos para la organización.

La capacitación no sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata. En otras palabras, la capacitación no tiene poderes mágicos. El aprendizaje de dichas costumbres casi siempre ha sido el resultado de muchos años de experiencias y es un proceso que incluye varios factores que no son susceptibles de ser cambiados tan fácilmente.

La capacitación no es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados. Existen muchos otros factores como por ejemplo programas de incentivos de cualquier tipo.

La capacitación no logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita sólo por capacitar. Para obtener resultados positivos, se debe estudiar cuáles son las necesidades de capacitaciones específicas y crear el programa sobre la base de un estudio real. Por el contrario, si no se tiene claro el objetivo, será un desperdicio de recursos.

Por otro lado, la capacitación sí forma trabajadores y empleados más capaces para desempeñar eficazmente un trabajo determinado. La capacitación es parte de la solución para obtener mayor productividad en la organización.

La capacitación hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales. Cuando una persona se siente feliz y el ambiente laboral es agradable y positivo, el trabajo se hace más ameno y este se hace más productivo. Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación entre todos los trabajadores.

La capacitación produce resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida. Si el programa de capacitación está bien orientado, la inversión es mínima para los resultados que se pueden obtener al hacer trabajadores más eficientes.

La capacitación también sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis. Es una forma de que los directivos de la organización o el personal de Recursos Humanos tenga un contacto más directo con los trabajadores y de esta manera pueda darse cuenta de alguna situación y poderle dar solución lo antes posible.

4. Beneficios de la capacitación

Muchas empresas todavía se preguntan qué beneficios pueden obtener al capacitar a sus trabajadores. Existen numerosas razones por lo que la

capacitación es necesario brindarla. Friedler op. cit. (1984) concluyeron que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. A continuación se hace referencia al trabajo de Tessin (1978) donde indica una lista de los beneficios de la capacitación para las organizaciones y para el individuo que en última instancia repercute favorablemente en la empresa.

a. Beneficios para la empresa

- La capacitación conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas en los empleados. También fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza entre todos los colaboradores al incluir la relación jefes-subordinados.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles de la organización.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización y es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Crea una mejor imagen para la empresa
- Proporciona información respecto de necesidades futuras a todo nivel
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas porque se disminuye la probabilidad de cometer errores por desconocimiento
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos porque los mismos empleados son los mejores especialistas en el área por la experiencia adquirida
- Se promueve la comunicación a toda la organización

b. Beneficios para el trabajador

- Ayuda a las personas para la toma de decisiones y solución de problemas pues si tienen los conocimientos necesarios podrán actuar más acertadamente
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo de cada uno de los colaboradores
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos porque las personas se pueden dar cuenta de que hay otras áreas que explorar

- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
- c. Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados
 - Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos y así evita la comunicación informal
 - Alienta la cohesión de los grupos
 - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
 - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

5. Pasos a seguir para una capacitación bien orientada

a. La Detección de necesidades de capacitación (DNC) es parte medular del proceso administrativo aplicado a la capacitación y además la base de una instrucción eficiente que permita satisfacer plenamente los requerimientos de entrenamiento de personal de acuerdo a los puestos que desempeñan (Ochoa, 2,000). Conceptualizar esta etapa es fundamental, porque es la base de una serie de actividades orientadas realmente a mejorar la productividad, propiciar la calidad y resolver los problemas más apremiantes de la organización. Esta proporciona información fundamental para que el proceso de planeación sea más completo y así elaborar planes y programas que permitan

la solución o la satisfacción de las necesidades. La DNC se considera como una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar su trabajo con eficiencia. Permite determinar el número de trabajadores a capacitar, las características de estas personas, los temas en que se quiere capacitar, definir las directrices del plan, determinar los objetivos de los programas, diseñar cursos efectivos y optimizar el uso de los recursos.

Normalmente en las empresas se realiza anualmente una detección de necesidades de capacitación que servirá de base para organizar el plan de trabajo en el área de capacitación.

Al abordar sistemáticamente las necesidades de entrenamiento, Hernández op. cit. (1984) recomiendan realizar tres análisis diferentes:

1) El análisis de la organización

El análisis de la organización implica un examen de metas, recursos y ambiente de la organización y determina donde colocar el énfasis del entrenamiento. Los programas de capacitación que están en conflicto con las metas de la organización probablemente crearán trabajadores confundidos y descontentos. Los recursos que están disponibles como el equipo, los recursos financieros y los recursos humanos también deben considerarse. Muy a menudo las organizaciones responden a las necesidades de su personal únicamente bajo una situación de crisis. La evaluación continua de la organización puede ayudar

a prevenir, o por lo menos minimizar tales crisis y sus efectos sobre la organización.

Tanto el ambiente interno como el externo afectan los programas de entrenamiento; las políticas de personal y el ambiente de la organización influye sobre las metas del programa de entrenamiento. Igualmente los factores externos, como la política gubernamental, tal como se refleja en el Código de Trabajo de Guatemala y las decisiones de las autoridades del Ministerio de Trabajo del país tienen implicaciones importantes para determinar dónde se va a poner énfasis en los programas de capacitación.

También Rodríguez (1988) menciona que las organizaciones obtienen información que puede usarse en el proceso de análisis, como el ausentismo y la rotación de personal. La disponibilidad de reemplazos potenciales y el tiempo necesario para su entrenamiento son otros factores importantes al analizar las necesidades de la organización.

Después de realizar estos análisis, se deben tomar decisiones acerca del rendimiento esperado y el rendimiento real del empleado. Se puede concluir que los beneficios que se derivan de un programa de capacitación para ciertos puestos no van a ser proporcionales a los costos. Para algunos puestos en una organización, mejorar los procedimientos de selección puede ser más barato y más efectivo que un programa de entrenamiento.

2) Descripción del puesto

Para diseñar un programa de capacitación específico se requiere una revisión de la descripción del puesto en el cual se indican las actividades que se dan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan. Esta revisión es seguida por un análisis del puesto para que el contenido de los programas de entrenamiento parta del estudio de las funciones y responsabilidades del puesto. De nada serviría capacitar a una persona en un área específica si ésta no es indispensable en su puesto actual de trabajo.

3) Análisis de la persona

Todas las personas poseen algunas áreas que deben ser fortalecidas para el máximo rendimiento en su empleo actual. Es importante determinar lo que los participantes pueden hacer o no para que el programa de capacitación pueda ser diseñado y rendir el máximo resultado con el mínimo de costo. De nada serviría capacitar a una persona en algo que ya posee, conoce o domina (Cooldstein, 1984).

b. Determinación de objetivos

Los resultados de los programas de capacitación deben expresarse formalmente, pues estos constituyen los objetivos que se quieren lograr. Aún cuando dichos objetivos pueden ser expresados de diversas formas, la descripción del resultado se utiliza frecuentemente porque ayuda a una evaluación objetiva. En un sentido más amplio, los objetivos de aprendizaje

describen la adquisición del conocimiento o habilidad y definen el cambio deseado, identificados previamente en la etapa de evaluación y deben estar presentes en la mente de quien diseña el entrenamiento, en la de los instructores de la capacitación y al momento de evaluar los resultados. Los objetivos de aprendizaje deben ser precisos y específicos, ya que serán la base central de la capacitación y su evaluación.

Al plantear los objetivos de los programas de capacitación también es importante mencionar algunos aspectos. Clark (1972) indicó que muchas personas ansían el cambio y en ocasiones propician las situaciones, por otro lado, hay quienes están totalmente en contra y hacen cualquier cosa por evitarlo.

En cuanto a las resistencias individuales es importante comentar que el ser humano busca la seguridad. Lo conocido suele ser más seguro que lo desconocido, lo "familiar" origina bienestar y comodidad. Este principio es válido no sólo para el ámbito físico, sino también para el social y emocional. Es sumamente difícil adaptarse a algo nuevo o desconocido y muchas veces es más fácil y cómodo seguir siempre con lo mismo. Hace algunos años, el filósofo Hoffer (1964) escribió:

"El cambio drástico es la más difícil y peligrosa experiencia que ha sufrido el género humano. Estamos aprendiendo que los hábitos rotos pueden ser más dolorosos que los huesos rotos y que la desintegración de valores es una contingencia tan mortal como la desintegración de los átomos."

c. Selección del medio

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación y se han especificado los objetivos generales, el próximo paso es desarrollar el ambiente necesario para lograr esos objetivos. Para ello, es necesario seleccionar el método o medio que permitirá al participante aprender de la manera más efectiva. Existen muchos métodos de entrenamiento y es importante señalar que el uso de un método en particular, deberá determinarse por la clase de comportamiento que se desea adquirir como habilidades motoras, conceptos y habilidades interpersonales; también deben considerarse los gastos involucrados, las habilidades y el potencial del instructor y de los participantes, el número, el nivel de trabajo y el tiempo requerido para el programa.

d. Control

El entrenamiento, al igual que cualquier otra función de administración de personal, debe ser evaluado para determinar su efectividad. La existencia de un grupo de instructores y una variedad de cursos y otras experiencias de entrenamiento para los empleados, no asegura que se esté aprendiendo adecuadamente. La responsabilidad del encargado del departamento de capacitación no sólo es determinar las necesidades de entrenamiento, sino también tener la prueba de que se satisfacen las necesidades a través del programa.

Algunos de los criterios que se usan para evaluar la efectividad del entrenamiento son: el aumento en la productividad, el total de las ventas, una reducción en los costos y los desperdicios y una evidencia similar de mejoras en el rendimiento.

El departamento de capacitación puede convertirse en un factor primordial para el funcionamiento exitoso de la organización si es capaz de diseñar e implementar acciones que aseguren que los programas de adiestramiento del empleado se adapten a la necesidad de desarrollo y de efectividad de la organización (Wolfe ,1983).

e. Diseño de sistemas de información

Es muy conveniente que la información generada por los controles de aprendizaje de los trabajadores sea transmitida oportunamente a los niveles gerenciales para corregir, enriquecer y actualizar el sistema, puesto que sin una adecuada retroalimentación se avanza a ciegas y se repiten errores. De aquí la importancia de establecer cuidadosamente un eficaz sistema de información a partir de la evaluación del programa.

B. Servicio al Cliente

En el caso específico de las empresas de servicio, capacitar al personal que atiende a los clientes es básico. En la actualidad brindar un servicio excelente es una cuestión de supervivencia para la organización. Las décadas del 80 y 90 podrían ser denominadas por la historia como la era de la soberanía del

consumidor. Desatnick (1991) escribe que sería más exacto llamarla la época de la rebelión del consumidor. La clientela insiste con toda razón en obtener el producto o servicio que ha comprado ya sea una entrega oportuna o cortesía en el lugar de compra.

Las empresas que pretendan triunfar deberán reconocer este fenómeno y ofrecer normas de la más alta calidad en cuanto a servicio. Para cualquier negocio o institución pública o privada, con o sin ánimo de lucro, orientado hacia el servicio o hacia el producto es tiempo considerar esta ventaja competitiva.

Toda empresa debe analizar y reevaluar sus relaciones con dos grupos cruciales: sus clientes internos (éstos son los colaboradores o empleados de la misma organización) y sus clientes externos (que son quienes adquieren sus bienes o servicios). Ambos son fundamentales e inseparables. Esta medida preventiva de no ser tomada a tiempo, podrá conducir hacia abajo a la empresa y hacer disminuir sus ventas, sus utilidades y su participación en el mercado en forma irreversible.

Sin importar el tamaño de la empresa, el hecho es que no se puede competir únicamente con base a factores como el precio o el producto. La clave para destacar en medio de la multitud es el servicio, es decir ponerle la atención que se merece la clientela. Actualmente el servicio es una nueva forma que sirve para medir el desempeño de una organización.

En la actualidad se habla de la “revolución del servicio” como lo refiere Albrecht (1990). Este autor indica que la revolución del servicio en los negocios norteamericanos ya va muy adelante y está acumulando vapor. Desde 1987, año en que se publicaron distintos artículos sobre el tema, numerosas compañías han adoptado el modelo de la gerencia del servicio como su primordial idea motora para competir en el mercado de servicios. Muchas todavía tratan de descubrir su juego por diferentes medios y llegar a ser más efectivas en la entrega de sus productos de servicio. Cada vez, más campañas publicitarias afinan la puntería sobre el servicio como factor competitivo. Ahora muchas empresas que se caracterizaban por su servicio deficiente, tratan de convencer al futuro cliente diciéndole que ya han cambiado sus métodos. Muchas empresas tratan de encontrar una posición competitiva por la calidad del servicio.

En estos días, la demanda para preparar productos e información sobre gerencia del servicio se expande rápidamente. Los programas de capacitación sobre servicio al cliente están nuevamente en auge, pues estos juegan el papel más importante para lograr los objetivos de una empresa que desea brillar en el mercado.

Mucho se ha dicho respecto de este tema, por ejemplo Torres (1998) indica que existe una fórmula compuesta por tres variables. Estas son: exactitud en todo lo que se hace, rapidez en la ejecución y atención amable; y que combinadas determinarán el grado de satisfacción del cliente. Si por algún motivo faltara

alguno de estos componentes o su intensidad fuera menor, la satisfacción del cliente podría verse seriamente afectada. Como esta propuesta han surgido varias ideas que ayudan al personal de servicio a hacer más eficiente su trabajo.

Por medio de la revisión bibliográfica se ha podido encontrar varios puntos que son básicos mencionar al hablar de servicio. En primer lugar, Bendfelt (2,000) indicó que las investigaciones más recientes sobre clientes indican que muchas empresas de servicios pagan un precio demasiado alto por el "costo de oportunidad" de negocios perdidos debido a un servicio mediocre.

El departamento de servicio al cliente es, para la mayoría de los negocios de servicios, el único símbolo de consagración a la satisfacción de las necesidades de los clientes. En casi todas las compañías, este departamento lo constituye un grupo de personas cuya tarea consiste en ser atacadas por el cliente cuando el resto de la organización enreda las cosas. En este caso se podría pensar que es más fácil y económico contar con personal capacitado para evitar cualquier inconveniente. Muchas veces las empresas buscan la salida más común que es la simple disculpa y que casi siempre es inútil para retener a los clientes.

Cada día es más común que los grupos de alta gerencia crean en la idea de que se puede hacer más dinero si se trata bien al cliente, pero otros todavía no han comprendido que ellos tienen un papel fundamental en este proceso. Los gerentes pueden influir en la calidad del servicio sólo indirectamente, estimulando y motivando a la gente que está en contacto con el público. También

deben considerar que la calidad del producto de servicio está en un estado precario, es decir, está en manos de los trabajadores de servicios que lo producen y lo entregan. Los gerentes deben controlar la calidad del producto, principalmente si éste no es un objeto, sino un servicio como en el caso de la mensajería.

Katz (1989) indicó que la práctica ha demostrado que una dedicación universal al servicio de calidad no se da espontáneamente en las organizaciones. Tiene que originarse en el centro de influencia, que generalmente está en los altos niveles de la organización. Si la alta gerencia cree en el servicio, hay posibilidades de que la idea se contagie. Si en realidad no creen en eso, no se irá rápido a ninguna parte, independientemente de lo que ellos digan.

Otro punto importante, es que los empleados son el primer mercado de la empresa; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes. La forma como la gente piense sobre sí misma y sus trabajos, siempre afectarán sus interacciones con los clientes. Si ellos creen en dar el mejor servicio que puedan, eso será evidente. Si no se les ha convencido, eso también podrá ser advertido.

Existe una situación que es imposible obviar y es que muchas veces los problemas de servicio pobre o mediocre tienen su origen en los sistemas, procedimientos, políticas y reglas de la organización. Con mucha frecuencia se culpa a la gente que se entiende con el público por el servicio deficiente, cuando

el problema real son los sistemas que no funcionan o no tienen sentido. Una empresa siempre tiene que estar dispuesta a reestructurar los sistemas.

En el caso de las agencias gubernamentales hay algunas consideraciones que son importantes mencionar. Buckner y Leroy (1983) mencionaron que la mayoría de las personas indican que dichas dependencias tienen una pobre imagen respecto al servicio. Muchos se preguntan por qué dichas organizaciones y sus empleados tienen una imagen que reflejan indiferencia, ineffectividad e ineficiencia. La respuesta a esta interrogante es tan sencilla como que muchas de estas agencias no tienen la necesidad de prestar un buen servicio, pues ningún factor puede ser tan poderoso que pueda amenazar su sobrevivencia. Se ha encontrado que en las empresas del estado es sumamente difícil crear la cultura del servicio, pero por supuesto no es imposible. La única forma de lograrlo es que la persona quien dirige se obsesione con la idea del servicio y tome medidas concertadas, agresivas y a largo plazo para transformar su cultura. En varios países, principalmente en Latinoamérica durante la década de 1990 hubo varias agencias gubernamentales que han pasado por el proceso de privatización y ahora es necesario cambiar el comportamiento, las actitudes y los valores de sus empleados. En esta situación es indispensable considerar y entender lo relacionado con la psicología de la resistencia al cambio.

La mayoría de los autores indican que alcanzar la excelencia en el servicio no es un camino fácil, pero hoy se vive la era de información en donde fácilmente

se pueden compartir conocimientos y experiencias. Además se pueden tomar modelos de empresas exitosas que han logrado el objetivo como McDonald's quienes son los líderes en el campo del servicio y aprender de los errores cometidos por otras organizaciones que no corrieron con la misma suerte. Tampoco hay que olvidar que la mejor y mayor fuente de información para una empresa es la retroalimentación que puedan dar los mismos clientes. Las organizaciones siempre deberán mostrar apertura a las críticas y ser flexibles para modificar aquello que sea necesario. La idea siempre deberá ser que si el negocio es bueno, habrá que mejorarlo y nunca quedarse estancado.

C. Organizaciones Públicas y Privadas

En este punto es conveniente mencionar algunas características que diferencian a las organizaciones públicas de las organizaciones privadas. Golembiewski (1985) refiere que frente a los comercios, fábricas, hospitales, bancos, colegios, iglesias, clubes del sector privado, se encuentran los organismos del sector público: secretarías de Estado, programas de desarrollo, planteles escolares, etc. Desde el punto de vista psicológico, existen diferencias entre ambos tipos de organizaciones. Además estos enfoques impactan fuertemente en el comportamiento humano.

La organización privada tiene como objetivo el lucro y/o el bienestar de sus miembros y esta condición persiste aunque la empresa sea gigantesca, como el caso de las grandes transnacionales. La organización pública, en cambio, se

concibe en razón del bien de la comunidad total. Es en el área psicológica en donde ambos sectores muestran serias diferencias, pues la conducta humana se ve sometida a estímulos de diversa índole. A continuación se presentan las diferencias más notables.

En la empresa estatal se tiene mayor anonimato. Lo fomentan su mismo volumen y la complejidad de la red de relaciones en que se inserta aún en la más pequeña y recóndita de las oficinas del estado. Sobre todo, lo fomenta la burocracia. Para Rodríguez op. cit. (1988) la burocracia es siempre germen de impersonalidad, de inercia, de rutina, de rigidez, porque es “poder de los escritorios”; porque los sistemas de relaciones entre oficinas y cargos, más bien que entre personas en la plenitud de su individualidad; porque las relaciones humanas genuinamente personales son escasas y con pocas alternativas. Las burocracias estatales suelen ser redes densas y amplísimas. La burocracia difícilmente puede llegar a adoptar una cultura de servicio, pues muchas veces los procedimientos no permiten atender al cliente en una forma adecuada

La organización pública, más que la privada, vive en peligro de confundir la eficiencia con la efectividad funcional para olvidar muchas veces el objetivo. El problema es lo difícil de cuantificar el logro de los objetivos cuando se trata de entidades tan imprecisas como el bienestar social o el desarrollo de la comunidad; y porque el burócrata estatal, tan hecho a la rutina, tiende a conservar su puesto y por lógica, a querer que el puesto se conserve en funciones.

En el caso específico de Guatemala, el servicio postal pasó a ser un ejemplo de lo que sería el cambio de una organización pública a una privada. El envío de documentos o correspondencia por correo es un de los medios de comunicación que actúa como el enlace en la interacción entre negocios y consumidores. Una administración postal bien desarrollada presta la infraestructura física de distribución, elemento fundamental en el movimiento de mercaderías y otros bienes entre proveedores y clientes. La ausencia de una infraestructura nacional que sirva para tales propósitos no contribuye a satisfacer necesidades del desarrollo económico en las áreas más necesitadas en un país. Por esta razón es necesario entender que los servicios postales son de mucha importancia en la infraestructura social y económica de un país.

A pesar de que actualmente existe una constante revolución en los medios de comunicación, en Guatemala, así como en muchos otros países, el servicio postal continúa como el medio de comunicación más básico y más común; y en ciertas regiones es la única forma.

D. Reseña Histórica de International Postal Services, Ltd., El Correo

Al conocer la importancia de los servicios postales, Guatemala no podía quedarse atrás, necesitaba un cambio. En junio de 1997 la Oficina de Modernización del Estado presentó las bases y términos de referencia para participar en el concurso que otorgaría un contrato para la operación de los servicios postales en Guatemala.

Este contrato buscaba un operador internacional que tomara el control de las operaciones postales en el país. Más de 30 participantes recolectaron las bases entre ellos países como Francia, Inglaterra, España, Estados Unidos, Noruega y Canadá, así también organizaciones como DHL, UPS, TNT y otros.

Los términos de referencia señalaban que el contrato adjudicado al ganador, le permitiría ser el Operador Oficial de la Dirección de Correos y Telégrafos de Guatemala durante un período de 5 años. Esta Dirección aun sería, y lo es, la autoridad máxima gubernamental en materia postal en nuestro país quien como función primordial tiene la supervisión de la gestión del nuevo operador y la representación de Guatemala en la Unión Postal Universal (UPU). La UPU es la entidad con sede en Suiza que establece convenios internacionales que son aplicados a los correos de todo el mundo siempre que éstos sean miembros registrados en esta organización.

El 13 de noviembre del mismo año se presentaron las ofertas económicas y técnicas. El 12 de diciembre el Ministerio de Comunicaciones, Transporte, Obras Públicas y Vivienda adjudicó a International Postal Services, Ltd., el contrato en mención, quien está asesorada y respaldada por *Canada Post*, considerada como la administración postal número uno en eficiencia y experiencia operativa en el mundo.

Este contrato tiene dos etapas, la primera etapa sería de seis meses en los cuales el nuevo operador evaluaría la situación actual del correo guatemalteco y

recomendaría durante este período, mejoras a los procesos postales. Así mismo hizo un inventario de los activos de la Dirección General de Correos en todo el país y una evaluación a cada uno de sus empleados. Esta etapa comenzó el 16 de marzo de 1998 y terminó el 16 de septiembre del mismo año, fecha en la que nació EL CORREO en su segunda etapa de cuatro años y medio. A partir de esta fecha los servicios postales en Guatemala tienen un nuevo operador.

Ahora a más de un año después de iniciar operaciones, EL CORREO ha cambiado. Nuevos y mejores procesos y un enfoque orientado al cliente, ha permitido definir una misión que marca el desempeño y actitudes de todas las áreas de la compañía. A continuación se menciona la misión del nuevo operador:

- “Ser la empresa líder en servicios y productos postales mediante la búsqueda continua de clientes satisfechos,
- Brindar un servicio confiable, seguro y en tiempo, a través del desarrollo, honestidad y compromiso de cada uno de los que forman la familia IPS, y
- Mantener la estabilidad y crecimiento de la empresa y colaboradores si es una operación rentable”.

Además cuenta con una visión que es ser la empresa líder en servicios y productos postales en Centro América, que participa y contribuye con soluciones específicas para cada país.

Como cualquier administración postal, IPS, provee a sus clientes todo tipo de servicios y productos que corresponden a una gestión postal. Entre los

productos que ofrecen, están la recolección, clasificación y distribución de cartas, impresos, pequeños paquetes, encomiendas y servicio de telegramas. A cada uno de estos productos puede asignársele un tipo de servicio especial como certificado y entrega urgente (para los telegramas), todos con destino nacional o internacional.

Esta nueva administración ha realizado cambios importantes en el correo nacional según argumenta Lobo (1999). A continuación se indican los más significativos.

El sistema de comunicación a través de clave Morse, desapareció en muchos países a finales de la Segunda Guerra Mundial. Antes del 15 de septiembre de 1998 el sistema de envío y recepción de telegramas estaba basado en el código Morse. Un telegrama era, de acuerdo a su origen y destino, escrito hasta 6 veces antes de ser recibido por su destinatario final. Hoy los avances en el campo de las telecomunicaciones, en especial de Internet, permiten que más de 25 puntos en todo el país estén conectados a esta red de información, mediante la cual son transmitidos todos los antes denominados telegramas. La transmisión electrónica de datos y la distribución física de esta información, es lo que se conoce con el nombre de Correo Híbrido. Este servicio reduce el error humano pues es digitado una sola vez, así mismo agiliza el proceso de entrega, pues automáticamente el programa dirige la información para que ésta sea impresa en la localidad más

cercana al destinatario. La presentación, calidad y eficiencia del producto y el servicio son los elementos fundamentales que hacen la diferencia.

Respecto de la distribución se puede decir que el Edificio de Correo Central ubicado en la 12 Calle y 7a. Ave. de la Zona 1, era el corazón de toda la actividad postal del país. Allí se concentraban todas las rutas y el lugar de dónde salían los carteros y mensajeros para la distribución de la correspondencia. Así mismo estaban todas las secciones de aperturas, clasificación, certificados, internacional y las oficinas administrativas. Actualmente, El Correo opera la distribución de la correspondencia de una forma descentralizada, a través de seis sucursales estratégicamente ubicadas en la ciudad capital: zona 1, zona 5, zona 10, zona 11, Carretera a El Salvador y Villa Canales. Cada sucursal tiene asignadas varias rutas, su red de transporte y un grupo de carteros y mensajeros. En total, la red de recolección y entrega cubre todos los días más de 200 rutas con más de 250 carteros y mensajeros.

En cuanto a la supervisión personal, antes los niveles de supervisión se limitaban a un jefe para todos los carteros y sus rutas. Ahora, a través de una organización jerárquica dinámica, los niveles de supervisión están formados por varios grupos y cubren todas las áreas de la empresa. Desde investigadores, jefes de área, supervisores de turno y gerentes, en conjunto monitorean la eficiencia en el trabajo de clasificadores, carteros y mensajeros. Para garantizar no sólo la

entrega eficaz de la correspondencia, sino también el cumplimiento de los estándares de servicio en tiempo.

La clasificación de toda la correspondencia, internacional o nacional, se hacía en las instalaciones del Edificio de Correos en la Zona 1. El manejo de sacas de correspondencia de una sección a otra era muy difícil. El término sacas se refiere a las bolsas donde se transporta la correspondencia. Las oficinas destinadas a la clasificación y manejo de piezas no ofrecían niveles de seguridad adecuados, pues sus condiciones físicas no permitían una visibilidad entre otras secciones u oficinas. Aunque el Edificio de Correos en la Zona 1 es una obra arquitectónica de belleza incomparable, para prestar un servicio postal eficiente no era funcional. Esta ubicado en una zona donde la carga y descarga de sacas no es posible. Por estas y otras razones se construyeron nuevas instalaciones para el procesamiento de la correspondencia. La planta llamada PPP por Planta de Procesamiento Postal está ubicada estratégicamente sobre el Anillo Periférico. Más de 3,000 metros cuadrados de área es donde se lleva a cabo la operación postal. Bajo lineamientos y especificaciones canadienses, se estableció una línea de operación que permite un flujo constante de piezas postales, para que la apertura, clasificación y distribución de las mismas se realice de una forma eficiente.

Anteriormente un sólo horario era aplicado en todas las áreas: de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y únicamente de lunes a viernes. Con un enfoque orientado al cliente y

con el propósito de cumplir con los objetivos y niveles de servicio ofrecidos, EL CORREO tiene la siguiente política de horarios:

En la Planta de Procesamiento Postal:

Lunes a Viernes	De 7:30 a 24:00 hrs.
Sábado	De 9:00 a 15:00 hrs.

En las Agencias Postales:

Lunes a Viernes	De 8:30 a 17:30 hrs.
Sábado	De 9:00 a 13:00 hrs.

En las Oficinas Administrativas:

Lunes a Viernes	De 7:30am a 17:30 hrs.
-----------------	------------------------

Antes los objetivos eran trazados bajo la visión de cumplir con las funciones propias de una administración postal. Totalmente nuevo es el enfoque que EL CORREO le ha dado para cumplir con los objetivos. Toda la operación postal está orientada al servicio y se entiende como la obligación de proveer satisfactores a las necesidades de los clientes. Aunque el departamento de atención al cliente es directamente el responsable de cumplir con esta definición, todos los otros departamentos: operaciones, administrativos y recursos humanos siguen la misma política, con el fin último de mantener clientes satisfechos.

El flujo de información sobre las operaciones de todas las agencias postales del país era muy limitada debido a factores tecnológicos y organizacionales. En la actualidad, todos los días de 7:30 a 9:00 de la mañana, los gerentes y supervisores

de área se reúnen en PPP para analizar lo sucedido el día anterior en la red de agencias postales de toda la república. Toda esta información es recolectada, tabulada y segmentada por el Centro Nacional de Control, que está en constante comunicación por medio de Internet, localizador electrónico, fax, radio y teléfono con las cabeceras departamentales quienes a su vez lo están con las agencias de sus respectivos municipios. De esta manera todas las áreas de la empresa están enteradas de la situación global del negocio, y en caso de problemas, la responsabilidad es dirigida al área respectiva de inmediato para que sea solucionado lo antes posible.

En el mundo actual se ha dado una serie de cambios en mucho aspectos y uno de ellos es la importancia que ha mostrado el fenómeno de la competencia en los mercados de productos y servicios. Hoy en día todas aquellas organizaciones que desean mantener a sus clientes y ganar muchos más tienen la obligación de prestar una atención que vaya más allá de las expectativas del cliente. El público tiene en sus manos el poder de decisión respecto a elegir la empresa que mejor llene sus necesidades.

En el caso específico de productos y servicios postales se ha podido observar en Guatemala, el cambio de una empresa que antes se encontraba en manos del Estado. En esta transición se dieron muchos cambios, en donde la reorganización del personal fue un pilar fundamental. Actualmente, en El CORREO tienen 950 personas en donde más del 65% de sus colaboradores

vienen de la antigua administración. Es básico mencionar estos datos, pues la adaptación de estas personas en algún momento ha sido difícil y hubo otras que no lograron adaptarse a este cambio. Dos puntos claves dentro del florecimiento de esta nueva empresa son el cambio de imagen y la mejora en el servicio. En este proceso es fundamental el papel que juegan los agentes de servicio al cliente, pues en última instancia son estas personas las que sirven de puente entre la empresa y el público.

III. PROPUESTA DEL PROGRAMA

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con diversas funciones, las cuales son un proceso escalonado que incluye la selección del personal adecuado, desarrollar a las personas que ingresan a la organización y a las que ya forman parte de ella, y finalmente evaluar el desempeño de los mismos.

Al tomar en cuenta lo expuesto en la fundamentación teórica, el presente programa se basa directamente en un curso de capacitación, en donde por medio de dinámicas y exposiciones se les proporcionará a los agentes de servicio al cliente las herramientas necesarias para realizar los cambios esperados. Además se incluirá un programa de diagnóstico y seguimiento para reforzar y mantener el nuevo comportamiento. Este mismo programa también es una forma de evaluación que permitirá medir de cierta manera el nivel de servicio antes y después de la capacitación.

Al reconocer la importancia de contar con recursos humanos capacitados, El Correo realizó la Detección de Necesidades de Capacitación del presente año y encontró que la prioridad para el departamento de Capacitación debe ser el servicio al cliente y en segundo, tercer y cuarto lugar: trabajo en equipo, planeación y organización y administración del tiempo, respectivamente. Con esta información se pudo desarrollar el plan anual de capacitación. También es importante mencionar que dicho proyecto cuenta con todo el apoyo de la alta gerencia.

La propuesta de este programa de modificación del comportamiento para agentes de servicio al cliente de El Correo tiene como objetivo realizar cambios en las ideas del personal respecto a la nueva administración, el afecto hacia la nueva empresa y hacia los clientes y principalmente conseguir un cambio en las conductas relacionadas con la atención al público.

El curso está dirigido a todas las personas que laboran en El Correo en el puesto de Agentes de Servicio al Cliente y Encargados de Agencia tanto en la capital como en el interior del país. Estas personas tienen una escolaridad de Nivel Medio y las edades están comprendidas entre los 20 y 40 años.

El curso podrá ser impartido por el personal del Departamento de Capacitación y en el caso de El Correo tendrá lugar en el Centro de Capacitación de la empresa, ubicado en zona 11. Para esta actividad es necesario contar con un espacio adecuado, con condiciones básicas de iluminación y ventilación. Además se necesitan sillas o escritorios para los participantes.

Este curso está programado para tener una duración de 10 horas divididas en cinco sesiones de dos horas por día para cada módulo.

El apoyo audiovisual será básicamente un retroproyector con su respectiva pantalla, acetatos, pizarrón, marcadores, folletos con el resumen de los contenidos del curso, hojas de trabajo, lápices y diplomas de participación.

A continuación se presenta el programa de diagnóstico y seguimiento que se realizará para realizar la medición del servicio.

A. Programa de Diagnóstico y Seguimiento

Programa Cliente Secreto

El objetivo de este programa es contar con un medio de control y de verificación del tipo de servicio que se presta en el área de atención al público en las diferentes agencias con que cuenta El Correo.

a. Descripción

El programa básicamente necesita que se contraten personas para que visiten las distintas agencias y se hagan pasar por clientes. Este programa se realizará en el ámbito nacional, y únicamente el Departamento de Recursos Humanos, quien es el responsable del programa, conocerá a los clientes secretos y los días en que visitarán las agencias. Ellos deberán solicitar cualquiera de los servicios que se brindan en las agencias y posteriormente evaluarán la calidad de servicio que se les prestó en base a las hojas de evaluación que les serán entregadas.

El responsable del programa también tendrá a su cargo la debida capacitación de los clientes secretos. Esto deberá incluir, la ubicación y horarios de las agencias, conocimiento de las hojas de evaluación y la forma en que deben ser llenadas. Además es necesario enseñar a los clientes secretos cuales son los productos y servicios que brinda El Correo. En este punto es básico que los clientes secretos conozcan que esperar de la persona que lo atenderá, en función de uniforme, horario y comportamiento.

b. Procedimiento

Los clientes secretos serán personas con una escolaridad no menor de Nivel Medio, y las edades pueden comprender de 18 a 60 años. Ellos deberán tener una entrevista con el promotor del programa para informarse del programa.

- A los clientes secretos se les asignará una o varias agencias para visitar, de esta manera comprobarán el servicio que se presta y el conocimiento que tienen los Agentes de Servicio al Cliente de los productos y servicios con que cuenta la empresa.
- Los clientes secretos deberán llenar dos formularios de evaluación, para establecer la calidad del servicio que se les prestó. (Ver Anexo 1-1 y 1-2)
- Antes de retirarse de la agencia, el cliente secreto deberá darle a la persona que lo atendió una tarjeta especial en donde será revelada su identidad de visitante secreto. (Ver anexo 2)
- Al tener los formularios de evaluación se procederá a calificarlos para seleccionar las agencias que resultaron bien evaluadas.

- Se seleccionarán las tres personas que resulten mejor evaluadas, quienes serán premiadas y el resultado se publicará en el boletín informativo de El Correo.
- Las premiaciones del programa se realizarán bimensualmente.
- Por el contrario, quienes resulten mal evaluados en el programa, deberán tener una Entrevista Correctiva. En dicha entrevista a la persona se le indicará los puntos en que falló, con el propósito de mejorar la deficiencia y poder alcanzar el nivel de servicio deseado. La entrevista la deberá conducir el Gerente de Agencias y el jefe inmediato del colaborador quienes deberán firmar el formato específico para estos casos. (Ver anexo 3)
- Es importante mencionar que la primera vez que la persona salga mal evaluada, se tomará como una primera llamada de atención, posteriormente si ella reincide, se procederá a tomar las acciones correspondientes según el reglamento interno de trabajo en relación a las medidas disciplinarias.

c. Premiación

La premiación para aquellas agencias que fueron bien evaluadas, se les entregará un vale por dinero en efectivo, distribuido de la siguiente forma:

Primer Lugar: Vale por Q150.00

Segundo Lugar: Vale por Q100.00

Tercer Lugar: Vale por Q50.00

Además se adjuntará una carta de felicitación firmada por el Gerente General de El Correo.

d. Costo monetario

El costo anual por premios será de Q3, 600.00.

El pago sugerido a los clientes por agencia visitada es de Q20.00

Inversión Mensual: Q440.00

Inversión Anual: Q5,280.00

Este programa se llevará a cabo antes de iniciar el Curso de Servicio al Cliente para realizar un diagnóstico de la situación actual. Posteriormente, al mes de recibir la capacitación, las agencias volverán a ser evaluadas. El programa Cliente Secreto se llevará a cabo bimensualmente y en una forma continua.

Por supuesto que antes de iniciar el programa es necesario presentar la propuesta y vender la idea para contar con la aprobación de la alta gerencia.

B. Curso de Servicio al Cliente

Objetivos Generales

Con el presente curso se busca mejorar el servicio al cliente

- a. Se busca que la empresa pueda competir en el mercado en base a un excelente servicio
- b. Que los participantes aprendan la importancia del servicio
- c. Que los agentes de servicio al cliente conozcan los beneficios que recibirá al brindar un servicio excelente
- d. Que los participantes conozcan las herramientas que se necesitan para brindar un servicio más allá de las expectativas del cliente

Instructor

Este curso lo desarrollará una persona que labore en la empresa, quien podrá ser un jefe, supervisor o gerente del Departamento de Recursos Humanos, Comercial o Agencias.

Participantes

Se impartirá el curso a todas las personas que ocupan los puestos de agentes de servicio al cliente y encargados de agencia y que laboren en la capital o en el interior del país. Los grupos serán de 20 a 25 personas.

Salón

El curso se impartirá en el Centro de Capacitación de la Planta de Procesamiento Postal, ubicado en la 17 ave. 19-71 zona 11. Dicho centro tiene un

espacio disponible de 6 X 8 metros cuadrados, alfombrado, con aire acondicionado y equipo audiovisual. Además se utilizarán 30 sillas plásticas, las cuales son fáciles de movilizar para las distintas actividades y éstas serán puestas en medio círculo frente al instructor.

Equipo y material

Para el desarrollo de dicha actividad se necesita un retroproyector con pantalla, pizarrón, marcadores, borrador, acetatos, gafetes, lapiceros y folders impresos con el logotipo de la empresa, material fotocopiado y lápices. A cada participante se le entregará un manual con el contenido de todo el curso para posterior referencia. (Ver anexo 4)

Calendarización y horario

El presente curso tendrá una duración de diez horas, distribuidas en cinco sesiones de dos horas cada una. En cada sesión se desarrollará un módulo y se realizará los días sábados de 14:00 a 16:00 horas.

1. MODULO I Primera Sesión: Introducción

Objetivos de la sesión

- a. Que los participantes conozcan sobre la organización a la cual pertenecen y comprendan el papel importante que cada uno de ellos juega en todas las operaciones de la empresa.
- b. Que los participantes tengan una idea clara sobre el concepto de servicio al cliente

- c. Que los participantes reconozcan las cualidades necesarias para convertirse en un profesional del servicio y cuáles son los errores más frecuentes que se cometen al atender al público.

Método

Exposiciones del instructor y diversas dinámicas. Los temas a tratar en esta sesión son:

- Nuestra organización
- Servicio al cliente
- Condiciones básicas para convertirse en un profesional del servicio
- Quejas más comunes

Actividades

- Dinámica Fiesta de vejigas
- Mi vieja computadora
- Autoevaluación

Materiales

- Acetatos para proyectar en retroproyector (Ver anexo 5)
- Hojas (Ver anexos 6, 7-1, 7-2 y 8)
- Hojas de papel bond
- Lápices
- Vejigas

Al iniciar la sesión, el instructor debe presentarse y darles la bienvenida a la actividad del día. A continuación se realizará la dinámica de presentación:

Fiesta de vejigas

Objetivo

Con esta actividad se busca que los participantes se conozcan y exista cierto grado de confianza entre ellos. Además se espera conocer sus expectativas respecto del curso.

Materiales

Para esta dinámica se necesitan 30 rectángulos de papel bond con una medida de 4 X 5 cm., lápices y 30 vejigas de distintos colores.

Duración 30 minutos

Procedimiento

A cada participante se le dará un rectángulo, un lápiz y una vejiga. En el papel deberán escribir su nombre completo y la agencia a la cual pertenece. También deberá responder brevemente las siguientes preguntas:

¿Qué espero del curso?

¿Qué me gustaría aportar a este curso?

¿Qué me gustaría que sucediera en este curso?

¿Qué no me gustaría que sucediera en este curso?

Cuando hayan escrito sus respuestas, deberán enrollar el papel, meterlo en el globo y luego inflarlo. Cuando todos hayan terminado, se reúnen con su

vejiga formando un círculo en el centro del salón. Luego deberán jugarlas en el aire y no permitir que se caigan al suelo. Cuando el instructor diga "YA" deberán tomar un globo que sea de un color diferente al que ellos tenían inicialmente. Al volver escuchar la palabra "YA", todos deberán romper el globo y leer el papel. Posteriormente, cada persona presenta rápidamente al dueño del papelito y leerá sus respuestas y así sucesivamente hasta que todos hayan sido presentados. Finalmente el instructor deberá invitarlos para que muestren una participación activa durante todo el desarrollo del curso.

a. Nuestra organización

Al finalizar la dinámica el instructor dará una breve introducción al tema:

Todas las personas que viven en el mundo se relacionan entre sí y de una u otra forma es así como aprenden a comunicarse, a conocerse y a pasar un momento agradable. Nadie puede vivir sólo, pues por la naturaleza humana siempre se tiende a establecer vínculos y principalmente a satisfacer una de las necesidades más básicas. Este es el sentido de pertenencia, todas las personas de una u otra forma necesitan saber que pertenecen a un grupo. Por ejemplo, una familia, un grupo de amigos o compañeros, un equipo de fútbol, una religión y hasta en el trabajo. A todos les agrada ser tomados en cuenta y que les demuestren que son una parte importante dentro de la organización. Una prueba de que El Correo desea hacerlos sentir que son una familia es brindándoles este

tipo de actividades. Recuerden que TODOS los puestos son importantes al igual que todas las teclas de una computadora.

En este punto se repartirá la hoja titulada "Mi vieja computadora" la cual será leída por los participantes. (Entregar la hoja del anexo 6)

Objetivo

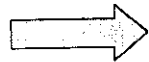
Que los participantes comprendan la importancia del papel que juegan los elementos que forman un todo. Que comprendan que si una de las piezas falla, el resto se verá afectado en una forma directa.

Duración 10 minutos

Procedimiento

Que los participantes lean detenidamente el documento y al final tres personas darán su opinión al respecto.

Luego el instructor les preguntará si conocen la organización a la que pertenece y hará énfasis en la importancia de saber a fondo cuáles son las bases que la fundamenta. Es importante recordar día a día cuál es la misión de la empresa, la cual también debe ser nuestra misión si es que pertenecemos a ella. La misión viene a constituir una especie de guía o luz que nos enseña cuál es el motivo de la empresa y el papel que cada uno de nosotros juega en ella. Es por ello que a continuación se repartirán las hojas del anexo 7 y los participantes leerán la misión de El Correo. También se presentará el acetato del anexo 5.



SER LA EMPRESA LIDER EN SERVICIOS Y PRODUCTOS POSTALES MEDIANTE LA BUSQUEDA CONTINUA DE CLIENTES SATISFECHOS.



BRINDAR UN SERVICIO CONFIABLE, SEGURO Y EN TIEMPO, A TRAVES DEL DESARROLLO, HONESTIDAD Y COMPROMISO DE CADA MIEMBRO DE LOS QUE FORMAMOS LA FAMILIA IPS.



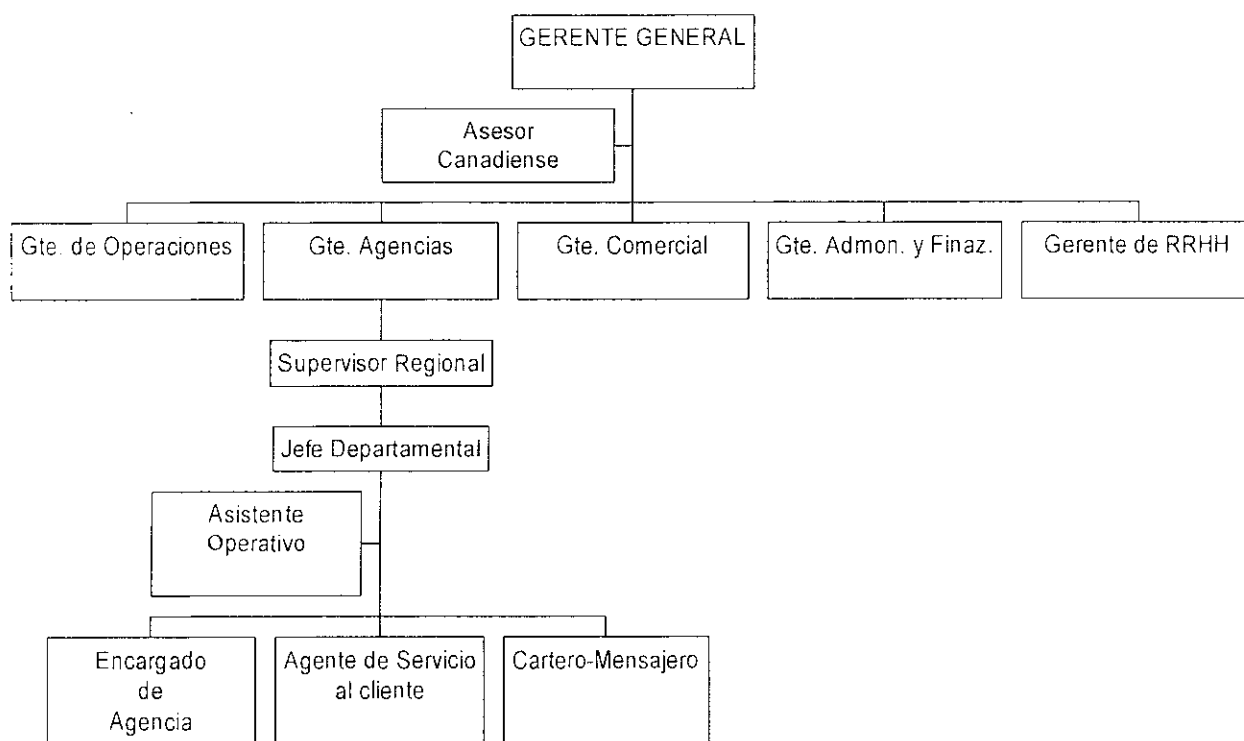
MANTENER LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE NUESTRA EMPRESA Y COLABORADORES AL SER UNA OPERACIÓN RENTABLE.

Después de leer el documento, el instructor deberá hacer un comentario como el siguiente: "Nuestro deber como miembros de esta familia es comprender, memorizar y repetir muchas veces esta misión, pues la debemos considerar como una ley. Además nuestra organización también tiene una visión, un sueño con el que todos debemos soñar y luchar por hacerlo realidad. Leamos la visión":

I.P.S. ES UNA EMPRESA QUE SERA LIDER EN LOS PROCESOS DE REFORMA POSTAL EN CENTRO AMERICA, PARTICIPANDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES ESPECIFICAS PARA CADA PAIS.

También el instructor les hablará sobre la forma en que estamos organizados, pues este es un aspecto importante de conocer.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, pero con énfasis en la Gerencia de Agencias, pues es a la que los participantes pertenecen. Proyectar acetato del anexo 5.



“Como se puede observar parece sencillo, pero son 945 personas que forman este equipo de trabajo, donde cada uno tiene funciones específicas que al entrelazarse forman el motor que mueve la empresa. El proceso por el que pasa una pieza postal, desde que se deposita en una agencia hasta que es entregada a su destinatario, es sumamente complejo y delicado, y requiere de la dedicación y del mejor esfuerzo por parte de cada uno de los involucrados”. A continuación

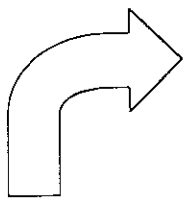
se dará una breve explicación sobre el tema de servicio al cliente y para ello se contará con el apoyo de distintos acetatos del anexo 5.

b. Servicio al cliente

Se define como el conjunto de actividades que se realizan para crear, vender y entregar los productos y servicios que ofrece la empresa. El servicio tiene como objetivos atender, ganar y asegurar al cliente. Las actividades que incluye el servicio al cliente son:

- Asesorar y orientar al cliente
- Vender
- Entregar productos o servicios
- Atender la demanda
- Solucionar quejas y problemas

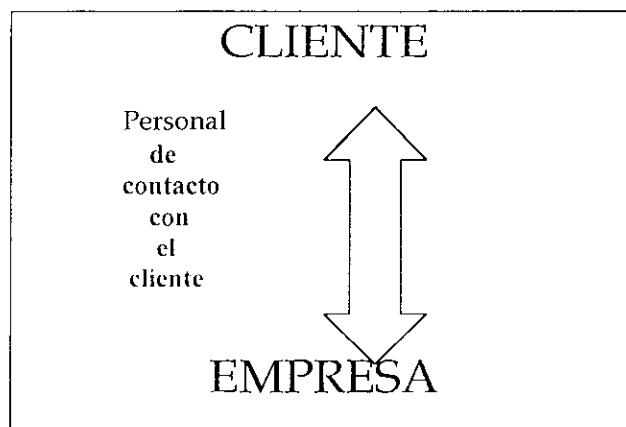
El servicio al cliente tiene distintas etapas que se presentan sistemáticamente, estas son:



- Conocer los productos y servicios
- Entender al cliente
- Valorar al cliente
- Servir al cliente

En este proceso, el papel del agente de servicio al cliente es crucial, en pocas palabras, tiene la generosa tarea de armar puentes de satisfacción entre la

empresa y el cliente. Además tiene la responsabilidad de establecer adecuadas relaciones con el público. La principal herramienta es su dedicación y entrega al servicio.



La misión principal del personal de contacto con el cliente, es unir la empresa con el cliente. El personal es el recurso más importante de una empresa. Lo que debe diferenciar a nuestra empresa, El Correo, de las demás es un personal idóneo, que se interese auténticamente por los clientes. Para lograr esto, el agente de servicio al cliente de mostrar las siguientes características:

- Que sea capaz de sonreír
- Tolerante y respetuoso de las opiniones ajenas
- Siempre dispuesto a escuchar
- Preparado para servir al cliente

El personal de la empresa debe tener una actitud profesional, constructiva y de constante superación. Una actitud mental de triunfo. Deberá estar

plenamente convencido de que su trabajo es lo más importante y que el triunfo de la empresa se debe al esfuerzo individual de sus miembros.

El buen empleado pondrá especial cuidado en su aseo y hábitos personales. Dará el lugar que se merece al cliente y procurará que cada atención esté llena de satisfacción. Deberá ser siempre dinámico, servicial, cortés y eficiente, de esta forma cumplirá con su deber y disfrutará del trabajo realizado.

Autoevaluación

Objetivo

El objetivo de esta actividad es que cada participante tenga la experiencia de evaluar objetivamente algunas cualidades que son necesarias no sólo para el mejor desempeño de sus labores, sino para su crecimiento personal.

Material

A cada persona se le entregará una hoja de autoevaluación. (Ver anexo 8)

Duración 10 minutos

Procedimiento

Se hará énfasis en que cada participante debe contestar la hoja individual y honestamente, pues nadie lo revisará y sólo servirá de referencia para ellos mismos. En este punto se espera que cada quien reflexione sobre sus propias cualidades y si estas deben ser mejoradas.

A continuación se pasará a tratar el tema de algunas condiciones que son básicas para quien se dedica a atender a los clientes.

a. Condiciones básicas para convertirse en un profesional del servicio

Existen ciertas condiciones básicas para que usted pueda convertirse en un verdadero profesional en el campo del servicio. Primero es necesario que se informe sobre el proceso que aplica la empresa para crear los servicios que usted tiene que ofrecer al cliente. Esto también incluye productos, precios y reglamentos sobre la recepción de correspondencia. Aquí se busca tener la imagen exacta de lo que tiene en sus manos y ofrece al cliente.

Como segundo punto se encuentra entender al cliente. Para esto es necesario que se hagan la siguiente pregunta que es: ¿Qué necesitará hoy mi cliente? Esto es como prepararse mentalmente desde que se levantan para iniciar con una actitud de servicio. “Ahora yo les pregunto: ¿A quién de ustedes le gusta sentirse atendido, que lo tomen en cuenta y que lo hagan sentir como si fuera la persona más importante de este mundo?” Definitivamente a todos, a menos que nos guste ser maltratados, lo cual parecería ilógico. Y qué sucede cuando se tiene en las manos la oportunidad de buscar una empresa que ofrezca un excelente servicio y además traten como reyes a los clientes. Ellos tienen en sus manos el poder de escoger un servicio en medio de una gran competencia. “Cuando uno de nosotros hace algo sobresaliente los demás nos felicitan y nos aplauden”. Pues de la misma manera los clientes aplauden o felicitan el excelente servicio al buscar cada una de las agencias de El Correo y depositan su correspondencia o mandan una carta electrónica.

Otra característica que se debe dominar es la valoración del cliente. En todos los negocios existen competidores que luchan ferozmente por aumentar sus clientes de muchas maneras, pero la más exitosa es atender al cliente en una forma excepcional.

Para finalizar este módulo se procede a desarrollar el tema de las quejas, que tan frecuentemente tiene que tratar el personal de servicio.

b. Quejas más comunes

Existen ciertos estudios que demuestran que las quejas más comunes del cliente son: (Ver anexo 4, pagina 2)

- No saludan
- No escuchan
- Hacen esperar sin explicaciones
- Cometen errores (cobrar de más, dar mal el vuelto...)
- Atienden con lentitud
- Desconocen su trabajo
- Tienen mal carácter
- Imponen sus puntos de vista
- Le dan más importancia a otras cosas
- Son desordenados
- No dan las gracias
- Tratan con desprecio

- No tienen paciencia
- No aceptan razones
- Les da igual quedar bien o mal
- Creen que se les tiene que aguantar
- Discuten
- Se llevan mal entre ellos
- Son mal educados
- No cuidan al cliente
- No atienden las quejas

¿Cuántas de estas quejas ha escuchado de sus clientes?

Después de haber hecho un breve análisis es conveniente comentar algunas experiencias y cómo se han manejado estas situaciones. Es importante conocer la opinión de por lo menos 5 participantes.

Para evitar todas estas quejas, es necesario preocuparse más por el cliente, adoptar y practicar la cultura del servicio en donde el cliente es considerado como el rey del servicio, como la persona más importante de la empresa, ya que de él dependen los negocios y por el simple hecho de ser una persona, un ser humano que merece ser valorado como algo especial, de la misma manera como a usted le gustaría que lo consideraran.

2. MODULO II Segunda sesión: Fórmula del Servicio

Objetivos de la sesión

- a. Que los participantes conozcan los elementos de la fórmula del servicio.
- b. Que los participantes aprendan cuáles son las tres herramientas del servicio

Método

Exposiciones del instructor y diversas dinámicas. Los temas a tratar en esta sesión son:

- Variables de la fórmula ERA
- ¿Cómo alcanzar un servicio competitivo?

Actividades

- Dinámica El mesero
- Dinámica Teléfono descompuesto

Materiales

- Acetatos (Ver anexo 9)
- Hojas (Ver anexos 10 y 11)
- Hojas de papel bond
- Lápices

Para iniciar la segunda sesión se realizará una dinámica llamada:

El Mesero

Objetivo

Que los participantes tengan la experiencia de atender y ser atendidos en una situación común de servicio. Además se busca que ellos reconozcan los errores que son frecuentes al realizar actividades similares con el público y que surja la necesidad de aprender las herramientas que le faciliten su trabajo.

Materiales

- Cuadros de papel bond de 5 X 5 cm.
- Lápices

Duración 30 minutos

Procedimiento

Los participantes se numerarán de 1 a 5. Cada grupo con su respectivo número pondrán sus sillas para formar un círculo y simular estar en la mesa de un restaurante en donde cada quien pedirá tres cosas. Los número 5 serán los meseros. Aquí los meseros deberán tomar las órdenes de sus clientes, pero sin escribir nada y posteriormente se retirará a la "cocina" para traer los pedidos. En cuadros de papel deberá escribir lo que ordenó cada uno. Posteriormente, los clientes deben revisar sus pedidos y si recibió lo correcto deberá anotarle un punto al mesero. El ganador será quien más puntos haya acumulado. Posteriormente, un representante de los clientes hará un breve comentario sobre

el servicio recibido. Del mismo modo, el mesero ganador y el mesero perdedor deberán comentar su experiencia.

A continuación el instructor hará énfasis en la fórmula del servicio para ello proyectará los acetatos del anexo 9.

a. La fórmula del servicio

En el campo del servicio al cliente existe una fórmula que nunca se puede olvidar, la cual está compuesta por distintos elementos que son:

- ✓ Seguir los objetivos de la empresa
- ✓ Conocer los productos y servicios que ofrece la empresa
- ✓ Entender al cliente
- ✓ Valorar al cliente
- ✓ Trabajar en equipo
- ✓ Llevarse bien con el cliente
- ✓ Pensar en el cliente

Estos elementos pueden combinarse en forma dinámica y crear con ellos la siguiente fórmula:

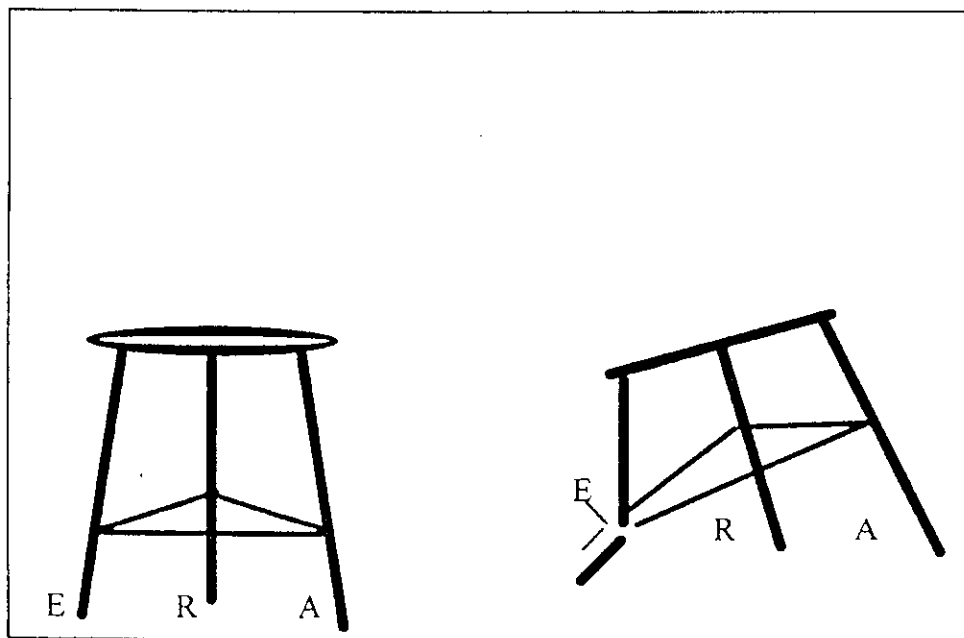
$$E + R + A = \text{SATISFACCION DEL CLIENTE}$$

Las variables de la Fórmula ERA son:

- Exactitud
- Rapidez
- Atención

De acuerdo a la fórmula, el servicio al cliente requiere de tres llaves: exactitud en todo lo que hace, rapidez en la ejecución y atención amable, que combinadas determinan el grado de satisfacción del cliente. Si faltara una de las llaves o su intensidad es menor, la satisfacción del cliente puede verse severamente afectada.

Por ejemplo:



En este momento se entregará la hoja de ejemplo (Ver anexo 10) para que los participantes puedan entender lo que pasaría si uno de los componentes de la fórmula llegara a faltar.

El cliente siempre se sentirá satisfecho, confiado, tranquilo y motivado sentado en un banco cuyas bases sean sólidas, firmes y equilibradas. Al quebrarse una de las bases, cualquiera de ellas, el cliente podría asustarse y correr

el riesgo de caerse, justamente lo que pasa cuando falla la exactitud, la rapidez o la atención. Para evitar “accidentes” de satisfacción, usted debe utilizar las tres llaves permanentemente. ¿Qué pasaría si el cliente llegara a caer del banco? Ninguna razón es válida para disculpar el mal servicio, porque a mayores disculpas, mayor será el número de clientes perdidos.

No sólo basta cumplir con los elementos de la fórmula ERA, para desarrollar un estilo competitivo que hará la diferencia y permitirá sobresalir ante la competencia es necesario complementar la fórmula así:

$$E + R + A + VA = \text{SATISFACCION EXCEPCIONAL DEL CLIENTE}$$

El VALOR AGREGADO es lo que se adiciona al servicio normal, al seguir las técnicas de mejora continua, de calidad y de excelencia, aunadas a la iniciativa, la creatividad y la entrega del personal, que permiten elevar la satisfacción del cliente, más de lo que él pueda esperar. El estilo competitivo lo practican las empresas y las personas líderes en el mundo del servicio.

Muchas personas se preguntarán cómo pueden llegar a brindar un servicio competitivo, a continuación se darán algunos lineamientos.

b. ¿Cómo alcanzar un servicio competitivo?

1) Herramientas de exactitud

Ahora cabe preguntar: ¿Está usted dispuesto a cambiar ciertos aspectos de su comportamiento? Si su respuesta es afirmativa, debe asumir una actitud positiva para aprender lo que le hace falta. De lo contrario todo esfuerzo será

inútil y no tendría sentido seguir adelante con las actividades como este curso. Si alguien no desea comer y le dan la comida a la fuerza, no la comerá. Lo mismo sucede con la capacitación. Si nos ofrecen todas las oportunidades para aprender y no se desea cambiar, aun si se sabe que lo necesita, sencillamente realizará su trabajo tan mal o peor que antes. Esta es una decisión personal en la cual cada quien escoge si desea superarse. Si muestra una actitud positiva de aprendizaje le ayudará a mantenerse constantemente actualizado. Pida ayuda a su jefe en todo momento. La única forma de alcanzar la exactitud es reconocer que no lo sabemos todo y que siempre estaremos en constante capacitación. Esto no solo tiene que ser por medio de un curso, sino con lecturas, videos y otras formas de obtener conocimientos.

2) Herramientas de rapidez

- ❖ Práctica
- ❖ Organización
- ❖ Orden
- ❖ Simplificación
- ❖ Experiencia

Lo anterior le permite desarrollar un servicio rápido. Tome en cuenta que en la medida que invierta tiempo en la preparación de su trabajo ganará tiempo durante la atención. No olvide que la gente espera resultados, no ensayos.

3) Herramientas de la atención

Al hablar de atención se debe remarcar la importancia de las relaciones humanas, las cuales se definen como la relación entre dos o más personas. Lamentablemente no todas estas relaciones son tan buenas como todos desean. Existe una gran cantidad de problemas entre los seres humanos, que muchas veces son consecuencia directa de ciertas circunstancias como el egoísmo, la ambición, la incomprensión y la falta de comunicación. "Cada uno de nosotros, en forma indirecta, somos víctimas de este mal social y generalmente reaccionamos en forma negativa ante los demás". En el trabajo diario es posible darse cuenta de cómo los problemas de relaciones humanas afectan a la persona y su productividad. La mayor parte del tiempo se pasa en el trabajo y si se hace a disgusto repercutirá en la propia estabilidad emocional y la salud.

Otro factor muy importante es la buena comunicación pues es indispensable para brindar un excelente servicio al cliente. Para evitar este inconveniente debe ser claro al comunicarse y siempre debe comprobar que le han entendido. En las buenas relaciones interpersonales es importante saber escuchar. En la comunicación invertimos aproximadamente el 60% del tiempo en escuchar. Entre los factores que impiden escuchar se puede mencionar no tener paciencia, desear sólo ser escuchados, escuchar solamente lo que interesa, el exceso de ruido y pensar en lo que se va a decir mientras otros hablan. La mejor forma de comprobar que el receptor entendió el mensaje es a través de la

retroalimentación, esto es formular preguntas simples que le permitan verificar si el mensaje fue captado. A continuación se realizará una dinámica que es típica del tema de los problemas en la comunicación.

Teléfono descompuesto

Objetivo

Que los participantes reconozcan los problemas que se pueden dar en la comunicación de un mensaje y cómo éste puede llegar a transmitir algo totalmente diferente de lo que el emisor desea.

Material

2 tarjetas con el mensaje escrito

Duración 20 minutos

Procedimiento

Todos los participantes se dividirán en dos grupos, los cuales se sentarán con sus sillas formando una fila. El mensaje será el mismo para ambos grupos y este será: "Lo que importa no es qué tan ocupado estás, sino cuánto de lo que realmente importa, estás haciendo..." El instructor le dirá al oído el mensaje a la primera persona de la fila, este se lo dirá a su compañero y así sucesivamente. Al final, la última persona en recibir el mensaje lo dirá en voz alta y se comparará la diferencia con el original. También se deberá discutir cuáles son las dificultades que creen los participantes que se dieron y llevaron a transmitir otro mensaje totalmente diferente al original.

A continuación se explicarán ciertas condiciones que son necesarias en el proceso de la comunicación, en este momento se entregará a cada participante una hoja con este contenido (Ver anexo 11):

<u>COMO EMISOR</u>	<u>COMO RECEPTOR</u>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tenga claro lo que va a decir ◆ Sea claro y conciso ◆ No use palabras difíciles de entender ◆ Obtenga retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Escuche con atención ◆ Tome nota ◆ Formule preguntas ◆ Haga un breve resumen de lo recibido para que el emisor compruebe que usted entendió

Es importante mencionar que la inadecuada comunicación es la causante de la mayoría de los problemas de relaciones humanas, pero no es la única. También hay que mencionar que otra de las soluciones a este problema consiste en que cada individuo miembro de un grupo se permita preocuparse por los intereses y la tranquilidad de los demás. Una de las claves para las buenas relaciones interpersonales radica en dejar de pensar en uno mismo y proyectarse a los intereses y necesidades de los demás. El éxito en las relaciones humanas se logra también si se entiende y aplica el principio ético fundamental de las Relaciones Humanas que consiste en la siguiente REGLA DE ORO:

“HACER A LOS DEMAS, LO QUE ME GUSTARIA QUE
ME HICIERAN A MI”

Para mantener buenas relaciones y poder aplicar la regla de oro, hay que derribar dos murallas que son: el egoísmo y el orgullo. Muchas veces se tiende a culpar a los demás por los problemas interpersonales y casi siempre es uno quien ha provocado la situación y puede contribuir de alguna forma a que el conflicto sea mayor. Usted también puede ser culpable si no hace algo para buscarle solución.

A continuación se presentan algunas *reglas prácticas* para mejorar las relaciones humanas: (Leer anexo 4, página 3)

- Aplicar diariamente la regla de oro
- Tomar en cuenta las ideas y pensamientos de los demás
- No hablar mal de otras personas especialmente si está ausente
- Tratar de comprender a los demás
- Antes de emitir un juicio sobre alguien hay que ponerse en su lugar
- Reconocer los méritos de las otras personas y alegrarse sinceramente por sus éxitos
- No usar palabras groseras con los compañeros
- No levantar la voz ni ponerlo en ridículo ante otras personas
- Aprender a sonreír
- Hacer sentir importante a los demás
- Dar siempre las gracias por cualquier favor o servicio recibido
- Mantenerse siempre dispuesto a servir

3. MODULO III Tercera sesión: El cliente

Objetivos de la sesión

- a. Que los participantes conozcan quién es el cliente y la importancia que tiene para la organización
- b. Que los participantes aprendan a conocer los distintos tipos de clientes y cómo debe ser tratado cada uno de ellos.
- c. Que los participantes reconozcan las necesidades de los clientes y traten de satisfacerlas.
- d. Que los participantes posean las habilidades para manejar la situación con un cliente molesto.

Método

Se realizarán presentaciones con la ayuda de dinámicas y acetatos (Ver anexo 12). Los temas a desarrollar en esta sesión serán:

- El cliente interno y externo
- Diversos tipos de clientes
- ¿Porqué acuden los clientes?
- Lo que busca el cliente
- Clientes molestos

Actividades

- Exposiciones del instructor con el apoyo de acetatos y dinámicas
- Dinámica Al pasar la frontera
- Dinámica "Yo también soy el cliente"

Materiales

- 1 rollo de masking tape
- 15 pañuelos
- 2 sillas
- 1 escritorio

Para iniciar la sesión se realizará la siguiente dinámica:

Al pasar la frontera

Objetivo

Que los participantes tengan la experiencia de saber lo delicado que es el trato con los clientes y que si algo falla en esta relación, no podrán lograr los objetivos de la empresa.

Materiales

- ◆ 1 rollo de masking tape
- ◆ 15 pañuelos

Duración 25 minutos

Procedimiento

Se divide a los participantes en dos grupos. Se traza una línea con masking tape en la alfombra para simular una frontera. Se sortea a qué grupo se le vendarán los ojos. Los participantes con los ojos vendados son los guardias y se colocan sobre la línea con las piernas bien abiertas. Los guardias no se pueden mover. Los del otro grupo tratan de pasar por debajo sin que el guardia se dé cuenta. Si los guardias se dan cuenta tendrán que tocar al que pasa y éste sale del juego. Después se cambian los grupos y gana el que logre pasar más elementos sin ser tocados.

De igual manera, en las empresas ganará la que logre ganar y mantener más clientes de su lado. Esto solamente se podrá lograr si los clientes se sienten satisfechos por la atención recibida.

A continuación se expondrán algunos temas que son importantes al hablar de los clientes.

a. El cliente interno y externo

El cliente es lo primero y lo más importante. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que podemos tener. Pero por lo contrario, un cliente insatisfecho transmitirá su insatisfacción a todas las personas que estén a su alrededor. Ciertos estudios han demostrado que si el cliente queda satisfecho le contará a 3 personas que buscarán el servicio. De lo contrario se perderá al

cliente y con él a 11 más a quienes les cuenta de su insatisfacción y será muy difícil que ellos confíen en la organización. Existen dos tipos de clientes que son:

El cliente externo lo conforman las personas y empresas que solicitan los servicios de mensajería. El cliente interno que son todos los compañeros de trabajo, jefes, supervisores, gerentes y demás miembros del equipo a quienes se debe atender también con esmero y cordialidad.

La atención al cliente interno es fundamental, para servir al cliente externo. Si no hay buenas relaciones y un marco adecuado de cooperación entre el personal, se corre el riesgo de dar una mala impresión ante el cliente externo.

Puesto que el cliente es la persona más importante es necesario recordar que:

- El cliente no depende de la empresa, sino que la empresa depende de él.
- El cliente no representa una interrupción en el trabajo, más bien es el propósito y la finalidad del mismo.
- Al cliente no se le hace un favor al servirle, él lo hace al elegir los servicios que ofrece la empresa.
- El cliente no es alguien con quien discutir. Se puede ganar la discusión pero se perderá al cliente.

El cliente puede ser amable, simpático, malhumorado, amargado, gordo, flaco, bajo o alto, pero es una persona que contribuye a que se logre el objetivo económico de la organización. Sea como sea, el cliente es la persona más

importante para la empresa y debe recibir de todo el personal el buen servicio que caracterizará a la empresa.

Por lo tanto se debe:

- Respetar el tiempo del cliente
- Callar mientras el cliente habla
- Recordar las pequeñas cosas que le gustan o le disgustan
- Hablar en un tono de voz agradable
- Atenderle con sincera satisfacción
- Darle las gracias, por haber elegido nuestros servicios

En conclusión:

SE DEBE SER EXCESIVAMENTE CORTESES CON EL CLIENTE

b. Diversos tipos de clientes

Para poder brindar un servicio superior es importante conocer los distintos tipos de clientes y cómo deben ser tratados. A continuación se presentan los diversos tipos agrupados según sus características: (Leer hoja del anexo 14, página 4)

EL PREGUNTON

<u>COMO ES</u>	<u>COMO TRATARLO</u>
Extremadamente curioso, le interrumpirá con preguntas mientras usted habla. Puede ser una persona bien preparada o simplemente un curioso.	<p>Trate de contestarle rápidamente todas las preguntas que le haga.</p> <p>Evite dejarlo con dudas.</p> <p>No conteste con evasivas o falsedades.</p> <p>No se impaciente con sus preguntas. Es un reto para usted porque lo obliga a dominar su trabajo.</p>

EL CAUTO

<u>COMO ES</u>	<u>COMO TRATARLO</u>
<p>Necesita tiempo para resolverse.</p> <p>Cuidadoso y lento en sus movimientos.</p> <p>Muy paciente. Acepta toda la información que usted quiera darle.</p> <p>Estudia los detalles, es lento en sus decisiones.</p>	<p>No ejerza presión sobre él, consiga su confianza, dándole todos los detalles e informaciones necesarias. Dele tiempo y ayuda hábil. Puede conducírsele pero no empujársele.</p>

EL INDECISO

<u>COMO ES</u>	<u>COMO TRATARLO</u>
Indeciso en sus pensamientos y movimientos. No le gusta decidir. Mientras más información le de más aumentará su problema. Se demora mucho en decidir. Siempre quiere consultar con alguien.	Provéalo con lo que le falta: decisión. Ayúdelo pero respete su amor propio, hágale sentir que es él quien decide, dígame frases positivas, como si salieran de él. No le ofrezca alternativas. Ayúdelo.

EL SABELOTODO

<u>COMO ES</u>	<u>COMO TRATARLO</u>
Cree que todo lo sabe. Solamente habla de sí mismo. Se cree superior a todos. Tratará de decirle a usted cómo debe hacer las cosas. Dará consejos para su empresa. Para él todos están equivocados. Le gusta que lo escuchen, ese es su mayor placer.	Déjelo creer que sabe todo. Escúchelo pacientemente y con interés. Hágalo sentirse importante así protegerá usted su amor propio. Aún cuando usted no esté de acuerdo con él en todo lo que dice, Nunca discuta. Cuando pueda admírele sus conocimientos.

EL SILENCIOSO

<u>COMO ES</u>	<u>COMO TRATARLO</u>
Esta persona nada dice ni nada objeta. Le escuchará pacientemente. Siempre permanecerá callado. Generalmente no hace comentarios. Por eso le llamamos silencioso.	Muy pronto podrá descubrirlo por su actitud silenciosa. La única manera de hacerle hablar es hacerle preguntas.

A continuación se realizará una dinámica relacionada con este tema.

"Yo también soy el cliente"

Objetivo

Que los participantes tengan la oportunidad de observar cómo se comporta cada uno de los clientes y la forma adecuada en que deben ser tratados.

Materiales

- Dos sillas
- 1 escritorio

Duración 35 minutos

Procedimiento

Se pedirán 10 voluntarios para que pasen al frente a dramatizar cada uno de los 5 tipos de clientes. En parejas, ellos deberán escoger quien será el cliente y el otro deberá ser el agente de servicio. Los demás participantes deberán

observar la actuación y adivinar el tipo que está simulado. Si ellos lo desean también podrán hacer comentarios y sugerencias para ayudar al agente de servicio a tener éxito con sus clientes. En esta actividad es importante que los observadores noten si al cliente se le atendió en una forma adecuada según el tipo y si no deben darle retroalimentación a los actores para que atiendan a su cliente de la mejor forma.

c. ¿Por qué acuden los clientes?

Esta es una interrogante que el personal de servicio siempre debe preguntarse. A continuación se expondrá este tema.

Los clientes acuden a la empresa con dos tipos de necesidades básicas: personales y prácticas. Lo bien que se puedan identificar y satisfacer ambos tipos de necesidades influirá mucho en conformar las percepciones que el cliente tenga del servicio que se le brinde.

➤ Necesidades Personales

· Todo cliente tiene necesidad de que se le atienda, se le trate con respeto, y se le haga sentir importante. Cuando el agente de servicio hace que los clientes se sientan valiosos como personas, consigue satisfacer sus necesidades personales y que se sientan bien respecto de él y la organización.

➤ Necesidades Prácticas

Los clientes también buscan la organización por necesidades prácticas. Los productos y servicios que se ofrecen pueden satisfacer sus necesidades básicas o de trabajo, o bien pueden mejorar su estilo de vida o perspectivas de negocios. Los clientes también acuden a los agentes de servicio por sus conocimientos y experiencia.

La realización de interacciones efectivas, el estudio de los detalles de la situación y la ejecución de las acciones que correspondan, satisfacen las necesidades prácticas del cliente. Si al mismo tiempo se trata a la persona con cortesía y se le escucha con empatía, se satisfacen también sus necesidades personales. Para dar un servicio excelente, deben satisfacerse y excederse estas necesidades personales y prácticas. Cuando un cliente visita una agencia también buscará tres aspectos fundamentales, los cuales se debe estar en disposición de ofrecerlos siempre:

- Buenos productos
- Buenos servicios
- Buena voluntad

La empresa ofrece variedad de productos y servicios, pero la excelente atención y la buena voluntad o disposición hacia el cliente, depende enteramente de cada agente de servicio.

Para mantener una excelente relación con el cliente es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ✍ Crear un ambiente agradable de cortesía y respeto
- ✍ Descubrir las necesidades del cliente, es decir atenderlo con genuino interés
- ✍ Ofrecer una solución al cliente para buscar la satisfacción de sus necesidades

Al hablar de clientes no se puede olvidar a aquellos que frecuentemente visitan al agente de servicio. Para comprender mejor esta situación se expondrá de este tema.

d. Clientes molestos

Muchas personas se preguntan cuáles son los motivos por los cuales se molestan los clientes y las razones pueden ser variadas. Al respecto se ha encontrado que generalmente los clientes se enojan porque:

- Usted o alguno de sus compañeros fue grosero, descortés o indiferente.
- No queda satisfecho con el servicio
- Se sintió engañado
- Le dieron una información equivocada
- Nadie le resolvió el problema

Respecto de este tema, también surge la interrogante del por qué los clientes dejan de utilizar los servicios de una empresa. Ciertos estudios han demostrado los siguientes resultados:

- ⇒ 1% por muerte
- ⇒ 3% por mudarse
- ⇒ 5% por otros intereses
- ⇒ 14% por insatisfacción
- ⇒ 17% por la competencia
- ⇒ 60% por maltrato o indiferencia

Existen ciertos aspectos que un agente de servicio no puede olvidar cuando trata con un cliente molesto. Lo que buscan estos clientes es que se tome en serio su reclamo o queja, que sea tratado con amabilidad y respeto, que sea atendido de inmediato, que se le escuche y que le resuelvan su problema.

A continuación se dará una serie de tácticas que pueden ser adoptadas por el agente de servicio que todos los días tiene que atender a un cliente enojado.

Forma de atender a clientes molestos: (Ver anexo 4, página 5)

- Tenga paciencia y deje que se desahogue
- No discuta, empatice
- Escúchelo con atención y tome nota
- Hable con tono de voz firme, pero amable
- Dé respuestas a sus preguntas

- No use expresiones que aumenten el enojo
- Hágale saber que usted desea ayudarle
- No culpe a sus compañeros
- Busque una solución al problema
- Ofrézcale una alternativa
- Si no está de acuerdo pídale su opinión en la solución del problema
- Discúlpese y comuníquelo a su jefe o supervisor

Para concluir este módulo, el instructor invitará a los participantes para que practiquen durante la semana lo aprendido ese día y que posteriormente le gustaría escuchar algunos comentarios al respecto.

4. MODULO IV Cuarta sesión: Herramientas que impactan en la atención al cliente

Objetivo de la sesión

Que los participantes conozcan la influencia que puede causar en la atención al público los diversos factores y cómo evitar las consecuencias negativas de ellos.

Método

El presente módulo se desarrollará por medio de exposiciones del

instructor. Los temas a desarrollar en esta sesión son:

- Presentación personal
- El impacto ambiental
- Impacto corporal
- El lenguaje y el volumen de la voz

Actividades

- Exposiciones con el apoyo de acetatos
- Dinámica "El Antes y El Después"
- Lectura de material
- Dinámica Posturas Corporales

Materiales

- Acetatos (Ver anexo 13)
- Hojas de lectura (Ver anexo 4)

La atención al cliente, en los últimos años, ha tomado cada vez mayor importancia debido a la apertura mundial de mercados. Las empresas se han dado cuenta que hay que trabajar más para mantener al cliente actual y para tratar de ganar a muchos más.

Las investigaciones más recientes han demostrado que:

- Resulta mucho más económico retener al cliente actual, que tratar de ganar un cliente nuevo.
- El cliente siempre percibe y sabe cómo se le trata.

- El cliente valora los servicios amigables y honestos.
- El cliente queda satisfecho cuando se le trata bien.
- Al cliente no le gusta estar cerca de las personas gruñonas, enojadas, quejasas, desesperadas o aburridas. Se aleja de ellas.
- Las personas que tienen mayor éxito en el servicio al cliente son las que regalan amabilidad, dulzura y sonrisas.
- El cliente de hoy tiene mayor conciencia de sus derechos como consumidor.

Por todas estas razones es sumamente importante sumar a la exactitud y la rapidez, la adecuada atención que debe caracterizarse por la amabilidad con que se trata al cliente.

A continuación se presenta una serie de herramientas que ayudarán a brindar un excelente servicio:

1) Presentación personal

El primer impacto que recibe el cliente, es el de la presentación personal del agente que le atiende. Si al llegar a la agencia al cliente le atiende una persona mal presentada se forma una mala imagen no sólo de la persona sino de la empresa, que crea por consiguiente en él desconfianza sobre el servicio que recibirá. Siempre se debe recordar que la buena presentación atrae al cliente. Por lo tanto, para evitar dar una mala imagen, se deberán seguir las siguientes indicaciones. Aquí se realizará una dinámica relacionada con este tema.

El Antes y El Después

Objetivo

Que los participantes puedan observar los cambios que una persona puede mostrar respecto de su imagen y presentación.

Materiales

- Toallitas húmedas
- Peine
- Espejo

Duración 20 minutos

Procedimiento

Se escogerá a un voluntario para servir de modelo. Esta persona deberá hacer cierta mímica, por ejemplo desarreglarse lo más que se pueda y mientras el instructor da algunas indicaciones, éste deberá arreglarse poco a poco. Al final de la presentación, los demás participantes deberán dar su opinión al respecto.

Indicaciones: (Ver anexo 4, página 6)

- Conserve el uniforme limpio y bien planchado.
- Cuídese de los puños o cuellos arrugados, sucios o desgastados
- Mantenga su cabello limpio y peinado
- Conserve las manos y las uñas bien limpias y recortadas. No se coma las uñas.

- Lleve los zapatos bien lustrados.
- Evite el mal aliento.
- Báñese diariamente y evite el mal olor del sudor al usar desodorante.
- Si usa colonia o perfume, evite las fragancias fuertes.
- Los varones deben tener siempre el rostro bien afeitado
- Las damas deben procurar mantener una presentación elegante, maquillaje discreto y sin exceso de adornos.
- Cuide su peso, evite las libras de más. Esto le hará lucir mejor y trabajar con más libertad y comodidad.
- Evite los cortes de cabello o peinados extravagantes. No permita que el cabello caiga sobre sus ojos o sobre la cara.
- Siempre lleve su carné de identificación de la empresa y se lo pone en un lugar visible.
- Nunca se arregle, peine, estornude, coma, fume o mastique frente al público. Tampoco se ponga los lapiceros en las orejas.
- Guarde los utensilios de limpieza, como el cepillo de dientes, el peine o los desodorantes para evitar que los clientes los vean.

Para terminar esta exposición, el instructor dirá lo siguiente:

El personal que cuida profesionalmente su apariencia física, su higiene personal y su salud, generalmente influye muchísimo en las decisiones del cliente.

Si la presentación es importante para mantener una imagen adecuada, el agente de servicio al cliente también deberá cuidar que sus modales sean los correctos. A continuación se detalla una serie de recomendaciones que siempre deberá tener presente en cualquier relación interpersonal.

2) Modales

- ❖ No se muestre indiferente ante un cliente que espera ser atendido, esto causa una impresión muy desagradable.
- ❖ No trate al cliente con frialdad ni en forma impersonal ya que él se dará cuenta de inmediato de esta actitud.
- ❖ No contradiga al cliente. No debe discutir con él.
- ❖ Recuerde que el cliente siempre tiene la razón
- ❖ Nunca interrumpa a su compañero de trabajo cuando él esté con un cliente.
- ❖ No sostenga conversaciones personales con sus compañeros o con otras personas delante del cliente que se atiende.
- ❖ No llame a sus compañeros por el sobrenombre en momentos en que atiende a un cliente.

- ❖ No hable ni se ría escandalosamente ni cante o silve cuando atienda a su cliente.
- ❖ No llamar, pedir o dar instrucciones a un compañero a gritos.
- ❖ No utilice expresiones o palabras excesivamente cariñosas, familiares o vulgares.
- ❖ Mascar chicle, fumar o comer en presencia de su cliente es desagradable.
- ❖ Mantener una actitud de holgazanería es de muy mal gusto para el cliente.

3) El impacto ambiental

El aspecto ambiental es otro factor que debe ser considerado cuando se habla de herramientas que impactan en la atención al cliente. La limpieza y presentación del ambiente de trabajo influyen también en la satisfacción del cliente. Un ambiente sucio, desarreglado y desordenado causa mala impresión y desconfianza. Un ambiente limpio, oloroso, brillante, ordenado, atractivo, decorado permite que el cliente se sienta cómodo y confiado.

Hay que considerar el área de trabajo como el escenario donde usted es el actor y el cliente el espectador y el conocimiento del libreto es fundamental para hacer bien el papel. Si hace bien la actuación habrá ganado un cliente.

4) Impacto corporal

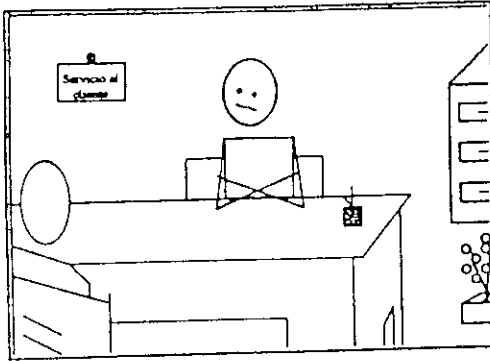
El impacto corporal es otro aspecto básico de mencionar. Algunos estudios indican que cuando se habla de cara a cara con otra persona, el 80% del mensaje se expresa con el cuerpo y el 20% con palabras. Cuando se atiende público, la mayor parte del mensaje se envía por medio de movimientos y posturas corporales, que pueden reafirmar o contradecir lo que se dice con palabras.

Debido a que el mensaje corporal es muy sutil, quizás no se dé cuenta de la forma tan intensa como puede alterar la comunicación. Por ello es importante monitorear los mensajes que se envían con el cuerpo para evitar malos entendidos que pueden alterar la buena marcha del servicio.

A continuación se describen las posturas corporales que se deben evitar para eliminar cualquier mensaje negativo y las posturas positivas que deben ser reforzadas para mantener una comunicación abierta y clara con el cliente.

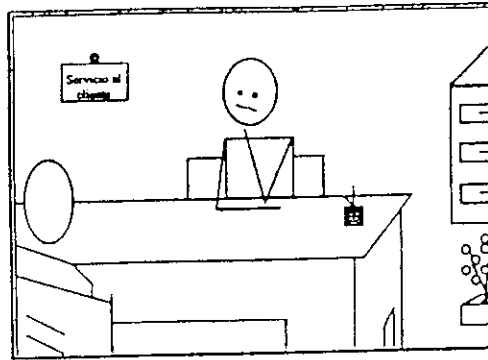
Todo agente de servicio debe eliminar las siguientes posturas para evitar que el cliente piense de la manera como se indica en cada cuadro. Es importante tomar en cuenta que las posturas pueden generar diversas interpretaciones y no necesariamente las que se desean transmitir. Por ejemplo: (Proyectar acetatos del anexo 14)

Con los brazos cruzados:



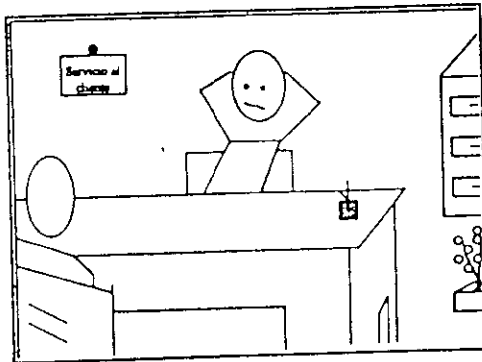
Usted no desea escucharlo.

Acariciándose la barbilla con las manos:



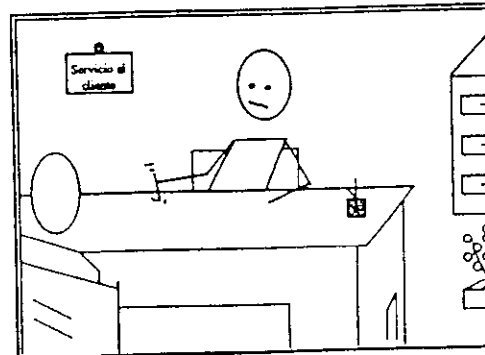
Usted se considera superior.

Recostado:



Usted no tiene interés en atenderlo.

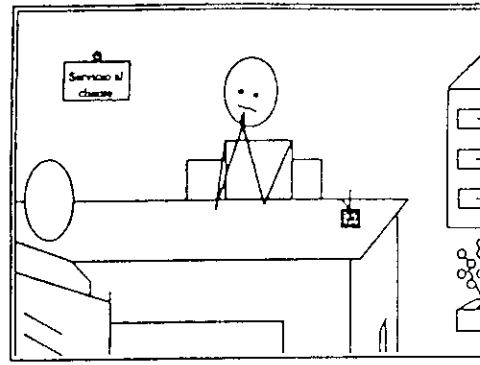
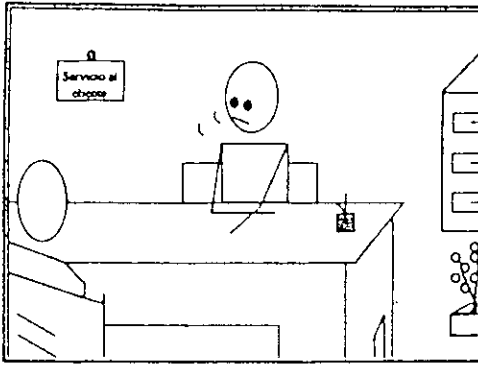
Golpeando con los dedos o con un objeto insistentemente:



Usted le está pidiendo que se apure.

Mirándolo fijamente a los ojos:

Juntando las manos en posición de oración:

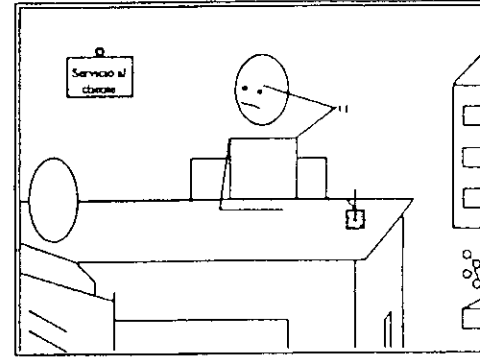
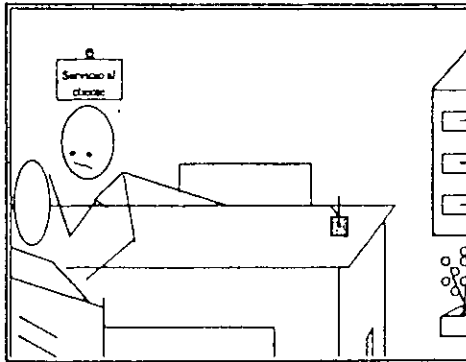


Usted lo está agrediendo.

Usted no tiene paciencia.

Inclinándose demasiado hacia el interlocutor:

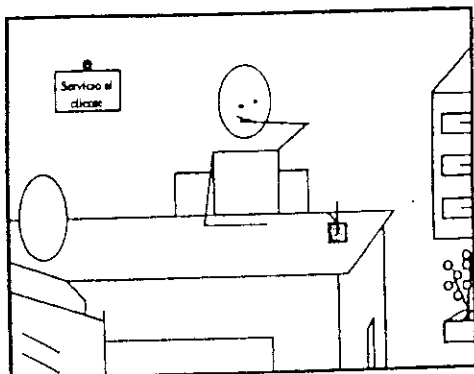
Frotándose la boca, la nariz, la frente, los ojos o las orejas:



Usted no respeta su espacio vital.

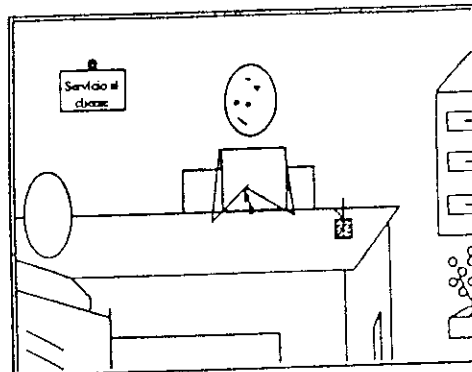
Usted no lo entiende.

Tapándose la boca o desviando la mirada:



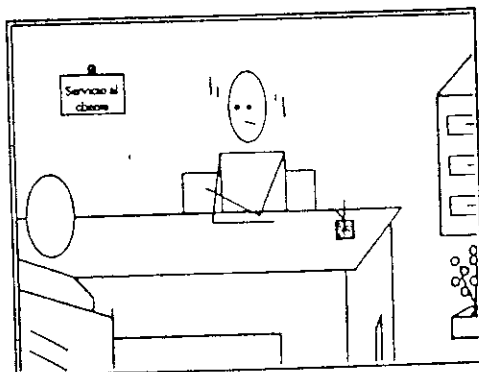
Usted no está diciendo la verdad.

Sudoración de manos, respiración entrecortada, nerviosismo:



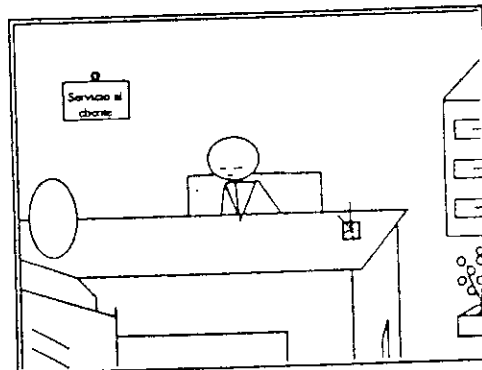
Usted se siente nervioso inseguro.

Moviendo la cabeza diciendo no o frotándose la nariz:



Usted no aprueba lo que él le está diciendo.

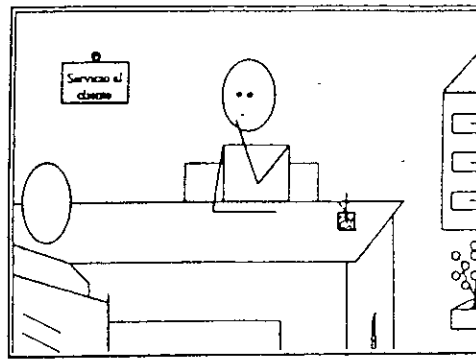
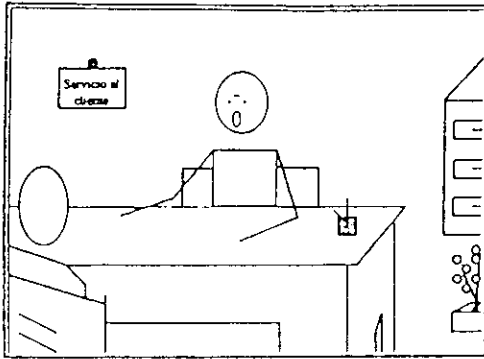
Cabeza reclinada hacia abajo, cuerpo decaído:



Usted se siente humillado, enfermo, derrotado.

Hablando con volumen alto de voz:

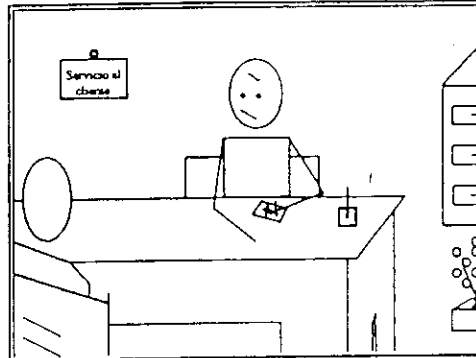
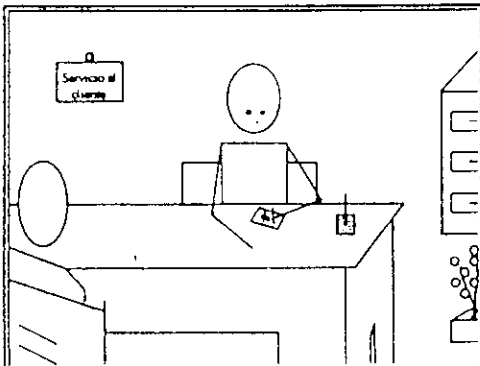
Hablando con volumen bajo de voz:



Usted lo está agrediendo.

Usted se siente inseguro.

Haciendo figuritas mientras oye: Manteniendo la frente arrugada:



Usted no tiene interés en atenderlo, o trata de concentrarse en otras cosas.

Usted se encuentra molesto, enojado.

A continuación se realizará una dinámica que ayudará a reforzar estos conocimientos.

Posturas corporales

Objetivo

Que los participantes tengan la vivencia de sentir lo que los clientes experimentan cuando ellos transmiten con el lenguaje corporal algo diferente a lo que quieren decir con palabras.

Material

Ninguno

Duración 15 minutos

Procedimiento

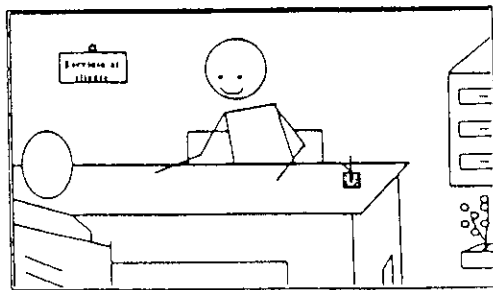
Los participantes formarán grupos de 2 personas y dramatizarán una situación como si estuvieran en su agencia. Ellos deberán hacer una actuación y mostrarán una postura corporal negativa que será asignada por el instructor. Primero una persona será el cliente y el otro el agente de servicio. Finalmente cambiarán de papel. Al terminar su actuación deberán comentar cómo se sintieron en el lugar del cliente cuando ellos muestran dicha postura. Ambas personas deben experimentar cómo se sentiría su cliente si ellos mostraran una postura inadecuada.

Existen algunas posturas corporales positivas que el agente de servicio al cliente debe practicar todo el tiempo. Al cliente siempre debe atenderlo con:

- ✓ La cabeza en alto
- ✓ Movimientos naturales de su cuerpo, brazos y manos
- ✓ La cara relajada y bajo control
- ✓ Los brazos abiertos y las manos extendidas hacia adelante
- ✓ Mirada natural y agradable
- ✓ Contacto visual todo el tiempo
- ✓ Voz firme y serena
- ✓ Movimientos tranquilos y controlados
- ✓ Cuerpo ligeramente inclinado hacia adelante
- ✓ Actitud positiva y sincera

El conjunto de las anteriores posturas reforzarán positivamente la relación y comunicación con el cliente, quien percibirá que lo atiende con esmero, seguridad, amabilidad, capacidad, apertura, respeto y entrega, tal como se visualiza en la siguiente gráfica: (Proyectar acetato del anexo 15)

POSTURA AGRADABLE Y PROFESIONAL DE SERVICIO



Deténgase. Piense en lo que está comunicando con su cuerpo para evitar malos entendidos con su Cliente.

5) El lenguaje y el volumen de la voz

El lenguaje y el volumen de la voz también puede contribuir positiva o negativamente en la relación con el cliente. Cuando hable con él, siempre se deberá utilizar el vocabulario adecuado. Es importante evitar los tecnicismos, los vulgarismos, los dichos, los términos irónicos, los conceptos ofensivos de tipo personal, religioso, político, los chistes y bromas de mal gusto o con doble sentido. Al comunicarse con el cliente deberá graduar adecuadamente el volumen de la voz. Si es muy alto, lastimará sus oídos y si es muy bajo no lo escucharán y puede provocar malos entendidos. Es importante elevar el volumen de su voz de acuerdo con la distancia en que se encuentra el cliente. El volumen apropiado es agradable y convincente.

Para concluir este módulo, el instructor invitará a los participantes para que durante la semana practiquen las posturas corporales frente a un espejo y que hagan conciencia de los mensajes negativos que se pueden enviar sin necesidad de palabras. Además deberán practicar frecuentemente la postura corporal correcta si es que desean llegar a ser verdaderos profesionales del servicio.

5. MODULO V Quinta sesión: Clausura

Objetivo de la sesión

- a. Que los participantes repasen algunas técnicas que facilitarán la relación con el cliente y así buscar la satisfacción de ambos.
- b. Que los participantes conozcan los distintos niveles de servicio y lleguen a concluir cuál es el que se espera en la empresa.
- c. Que los participantes se sientan motivados a poner en práctica todo lo aprendido en este curso.

Método

Esta sesión será desarrollada por medio de exposiciones del instructor y los temas a cubrir son:

- Técnicas de atención al público
- Niveles de servicio

Actividades

- El instructor realizará las exposiciones con el apoyo de acetatos (Ver anexo 16)
- Dinámica "Mi opinión es valiosa"
- Evaluación del curso (Ver anexo 17)
- Entrega de diplomas (Ver anexo 18)
- Refrigerio

Materiales

- 30 hojas de papel bond
- 30 lápices
- Hojas de evaluación
- Refacción

a. Técnicas de atención al público

A continuación se indican algunas técnicas cuya aplicación facilitará y beneficiará la atención al público. (Ver anexo 16)

- ❖ **Prepárese para su labor:** Debe procurar presentarse a su puesto unos minutos antes de la hora que le corresponde para ordenar el puesto de trabajo. No hay nada que moleste más al cliente que llegar a una oficina y tener que esperar porque el agente que le va a atender no ha llegado.
- ❖ **Atienda pronto:** Una pronta atención evita la irritación del cliente y refleja eficiencia y cortesía. No se muestre indiferente ante el cliente que espera ser atendido, especialmente si usted está disponible.
- ❖ **Salude al cliente:** Salúdelo amablemente, mostrándole que en realidad está feliz de atenderle. Es agradable para un cliente escuchar una voz melodiosa que le ofrece ayuda.

- ❖ **Module el tono de su voz:** Se debe hablar en un tono de voz natural, ni muy alto ni muy bajo. Que el cliente realmente lo pueda escuchar y entender. Nunca hable con algo en la boca ya que eso no le permitirá formular las palabras correcta y claramente.
- ❖ **Escuche con atención:** Escuche lo que el cliente le habla, trate de captar las ideas de éste y evite distracciones. Es muy molesto e irrita al cliente que le tengamos que preguntar de nuevo algo que ya nos ha dicho. Una vez que haya entendido cuál es la necesidad del cliente, tome el control de la conversación. Desarróllela con base en preguntas.
- ❖ **No interrumpa al cliente:** Cuando el cliente inicie la conversación, permítale que exponga su solicitud, deseo o queja escuchándole atentamente y sin interrumpirle. Una vez que haya terminado, debemos tomar el control de la conversación al dar inicialmente respuesta a todas sus preguntas para luego formularle las que consideremos convenientes. Mientras el cliente habla, puede utilizar expresiones como: Si, ya veo, muy bien, correcto, claro que sí, para darle a entender que le está escuchando.

- ❖ Sea breve y conciso: Recuerde que una de las principales reglas de cortesía es respetar el tiempo del cliente. Su tiempo es restringido debido a que generalmente hay otros clientes que esperan. Sin embargo debe hacerle sentir al cliente que es único y dentro de los límites prudentes debe brindar la atención en el menor tiempo posible.
- ❖ El nombre del cliente: No olvide usar el nombre del cliente. Úselo por lo menos dos veces, una en el desarrollo de la conversación y otra al final de la misma. Se dice que no hay música más dulce a los oídos de una persona que su propio nombre.
- ❖ La espera del cliente: Procure no hacer esperar al cliente. Sin embargo, si en el transcurso de la atención se ve obligado a dejarlo esperando para realizar algún tipo de consulta, no utilice expresiones como: espérese... o un momento... ya que suenan muy mal y pueden ser mal entendidas por el cliente. Recuerde siempre agradecer al cliente por esperar.
- ❖ Complacer al cliente: Cada uno de ustedes en calidad de vendedor, debe tener claro que se vende un buen servicio. Por lo tanto, preocúpese siempre por complacer al cliente al ser amable con él.

- ❖ No discuta con el cliente: Si en alguna oportunidad el cliente usa un vocabulario indebido o fuera de tono, sea paciente, utilice el máximo de comprensión y explíquelo que usted desea ayudarlo y que de ese modo no podrá.
- ❖ Al final: Termine la conversación de una manera amable, sin prisa. De esta forma el cliente sentirá que usted tuvo verdadero agrado de hablar con él. La despedida debe ser de agradecimiento o buen augurio, por lo tanto utilice expresiones como: Muchas gracias Sr. ... por utilizar nuestros servicios, Que le vaya bien, Fue un placer atenderle, Es un verdadero placer poder servirle.

En la actualidad mucho se ha dicho sobre el servicio al cliente y uno de los hallazgos más importantes se refiere a los primeros y últimos 3 segundos de la interacción con el cliente. Se sabe que este tiempo es crucial para los ojos del cliente y que si la persona percibe una mala impresión en estos pocos segundos, se habrá perdido la buena imagen que se quiso brindar. Por lo contrario, si se hace que estos 6 segundos cuenten, se habrá ganado un cliente satisfecho. Las personas reaccionarán según el comportamiento y la imagen que proyecte el agente de servicio.

b. Niveles de servicio (Ver acetato del anexo 16)

Actualmente se conocen tres niveles de servicio que son:

- El servicio pésimo es el que se presta sin cuidar la calidad del producto ni los intereses del cliente. El resultado será siempre negativo, es decir la pérdida de ventas, la quiebra y el fracaso.
- El buen servicio es el que se provee poniendo interés en el cliente y en los productos. No obstante este nivel no es suficiente para crecer y competir con éxito.
- El servicio competitivo es el que va más allá de lo que el cliente espera. Es el que logra su satisfacción excepcional, su preferencia, su crecimiento y su aseguramiento.

A continuación se responderán dichas interrogantes por medio de una dinámica.

“Mis respuestas son valiosas”

Objetivo

Que los participantes hagan conciencia de la importancia de todo lo aprendido durante el curso para que puedan ponerlo en práctica.

Materiales

- 30 hojas de papel bond
- 30 lápices

Duración 20 minutos

Procedimiento

Los participantes se reunirán en grupos de 5 personas en donde deberán responder individualmente dos preguntas:

- ✓ ¿Qué nivel de servicio se quiere brindar en El Correo?
- ✓ ¿Porqué es importante utilizar las técnicas y todos los conocimientos adquiridos durante el curso?

Posteriormente escribirán sus respuestas en una hoja de papel y luego deberán compartir sus respuestas con el grupo. Finalmente un representante dirá las conclusiones a los demás equipos.

Para finalizar el instructor concluirá que es muy importante aprender y aplicar estas técnicas para beneficio propio y de la empresa. Los beneficios que se reciben de su aplicación son numerosos, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Convierten el trabajo en una actividad más interesante y agradable.
- Les causa gran alegría, al poder sentir los logros obtenidos a través de atención manifestada en la satisfacción de cada cliente.
- Les permite desarrollar la propia habilidad de vendedor y promover positivamente la imagen de la empresa.

Cada vez que atiende un cliente, se debe revisar y eliminar los malos hábitos. Es un reto interesante que les ayudará a ser cada vez mejores profesionales del servicio. Es fundamental pensar en que se debe atender al próximo cliente mejor que al anterior.

El instructor desea agradecer su valiosa participación y los invita a poner en práctica todos los conocimientos aprendidos en esta capacitación. El Departamento de Capacitación está consciente de que éste es solamente el primer paso de una serie de actividades que ayudarán a que todos puedan llevar a esta empresa a la cima. Es responsabilidad de todos trabajar muy duro para lograr los objetivos. También es importante para el departamento de Recursos Humanos conocer su opinión respecto de esta actividad. Para ello se ha preparado un formulario que deberán llenar de la forma más objetiva posible. (Ver anexo 17).

Como punto final de este curso, El Correo desea reconocer su valiosa participación en este evento y es por esto que a continuación se entregarán los diplomas correspondientes. (Ver anexo 18) Antes de esto es importante darles las gracias por su atención, participación y apoyo para que este curso llegara a su final. No está de más recordarles la importancia de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, pues de esta manera se podrá llevar a El Correo a la cima.

Para concluir la actividad se sugiere servir un refrigerio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. La Revolución del Servicio. Colombia, Legis Editores, S.A. 229pp.
1990
- Arias, F. Iniciación a la Práctica de la Investigación. Guatemala, Tesis
1991 Universidad Rafael Landívar. 471pp.
- Armstrong, M. Gerencia de Recursos Humanos. Colombia, Legis Editores, S.A.
1991 266pp.
- Bendfelt, F. "El valor del capital humano". Conferencia Organización para la
2,000 Cultura de Calidad Total, OCCT (Guatemala).
- Buckner, L. Servicio a Clientes. 2ª. Edición. México, McGraw-Hill, S.A. de C.V.
1993 137pp.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
1994 245 pp.
- Chruden, H. y Sherman, A. Administración de Personal. México, Grupo
1986 Editorial Iberoamérica. 344pp.
- Clarck, P. Action research and organizational change. Londres, Harper and Row.
1972 356pp.
- Cole, R. "The Beyond Quality Circles Fad?" The Quality Circles Journal,
1986 September. New York. 47pp.

- Coolstein, I. Training: Program Development and Evaluation. California, Cole
1984 Publishing Co. 382 pp.
- Cooper, C. "Humanizing the work place in Europe: An overview of six
1980 countries". Personnel Journal. New York. 59pp.
- Cummings, L.L. Toward Organizational Behavior. Academy of Management
1998 Review, January. 245 pp.
- Davis, K. y Newstrom, J. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Octava
1991 edición. México, McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V.
734pp.
- Desatnick, R. Cómo Conservar a su Clientela. Colombia, Legis Editores, S.A.
1991 169 pp.
- Dowling, J.R. y Drolet, R.P. Cómo Desarrollar un Programa de Capacitación y
1982 Entrenamiento. México, Editorial Interamericana. 349pp.
- Frederick, W.; Davis, K y Post, J. Business and Society. 6th. ed. New York,
1988 McGraw-Hill Book Company. 384 pp.
- Friedler, J. "The impact of training on company productivity levels". Applied
1984 Psychology. USA. 46 pp.
- García, M. Importancia de la Capacitación del Recurso Humano en la Industria
1997 Porcina Tecnificada. Guatemala, Tesis URL. 126 pp.
- Golembiewski, R. Humanizing Public Organizations. Mt. Airy, Md.: Lomond
1985 Publications, Inc. 982 pp.

- Hernández, S. Administración de Personal. México: Grupo Editorial Iberoamericana. 301 pp.
1984
- Hoffer, E. The Temper or our Time. New York, Harper & Row. 235 pp.
1964
- Huse, E. Organization Development and Change. 3th. ed. St. Paul, Minn., West Publishing Company. 458 pp.
1985
- Katz, B. Cómo Gerenciar El Servicio al Cliente. Colombia, Legis Editores,S.A.
1989 196pp.
- Koontz, H. y Weihrich, H. Administración, Una Perspectiva Global. 10 edición.
1994 México, Mc.Graw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. 745pp.
- Lobo, J. "Historia de International Postal Services, Ltd., El Correo". Manual de 2,000 Gestión, Guatemala.
- Marconi, J. Estrategias de Marketing para Elementos de Crisis. Colombia, Legis Editores, S.A. 194pp.
1992
- McClelland, D. The Achieving Society. New York: Van Nostrand and Company.
1961 509 pp.
- McCormick,E.y Tiffin, J. Industrial Psychology. 6th.ed. New Jersey, Prentice Hall Inc. 791pp.
1994
- Metz, E. Managing Change Toward a Leading-Edge Information Culture. New York, Organizational Dynamics. 359 pp.
1986

- Miles, R. Theories of Management: Implications for Organizational Behavior
1975 and Development. New York, McGraw-Hill Book Company. 254pp.
- Nash, M. Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Colombia:
1992 Editorial Norma. 265 pp.
- Ochoa, M. "Capacitación y desarrollo". Cámara de Comercio de Guatemala.
2,000 Conferencia.
- Pinto, R. Proceso de Capacitación. 2a. Edición. México, Editorial Diana. 266pp.
1992
- Reyes, A. Administración de Personal. México, Editorial Limusa, S.A. 243pp.
1989
- Rios, C. Pushing the Envelope. Regulation, Vol. 21 No. 1. USA, Cato Institute.
1998 41-48pp.
- Rodríguez, M. Psicología de la Organización. México, Editorial Trillas. 230pp.
1978
- Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Editorial Limusa.
1983 341pp.
- Schultz, D. Psicología Industrial. 3ª. Edición. México, McGraw-
1991 Hill/Interamericana, S.A. de C.V. 457pp.
- Tessin, M.J. "Once Again, Why training?" New York, McGraw-Hill Book
1978 Company. 465pp.

Toro, F. Desempeño y Productividad. Colombia, Cincel, Ltda. 357 pp.

1990

Torres, A. Cliente Satisfecho. Guatemala, Centro Editorial Vile, 147 pp.

1998

Valls, L. Modelos de Selección de Personal. Guatemala, UFM.

1991

Von Bleicken, Bleick. Manual para el Adiestramiento del Personal. México,

1980 Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. Editores. 307pp.

Werther, W.; Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3o.

1991 Edición. México, McGraw-Hill. 395pp.

Wofe, J. Evaluating the Training Effort. Training and Development Journal, Vol.

1983 27, No. 5.

Woolfolk, A. Psicología Educativa. 3a. Edición. México: Prentice-Hall

1990 Hispanoamericana, S.A. 649pp.

ANEXO 1-1

INTERNATIONAL POSTAL SERVICES, LTD.

PROGRAMA CLIENTE SECRETO

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Agencia visitada: _____

Nombre de la persona que lo atendió: _____

Fecha: _____

Hora: _____

INSTRUCCIONES: Usted puede calificar el servicio en cuatro aspectos (excelente, bueno, regular y malo). Sírvase marcar con una X en la casilla que corresponda según sea su criterio.

FACTOR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1. PRESENTACIÓN FÍSICA				
A. Uniforme completo y limpio				
B. Arreglo personal				
C. Gafete visible				
2. ABORDAMIENTO				
A. Por estar haciendo otra cosa o platicar no le atendieron				
B. Le hicieron esperar mucho tiempo				
3. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO				
La persona de atención al cliente conocía las características del servicio. Si usted le preguntó algo acerca del servicio le supo contestar.				
4. ESPIRITU DE SERVICIO				
A. Lo saludó adecuadamente				
B. Le brindó una sonrisa				
C. Se mostró interesado en satisfacer sus Necesidades				

D. Le explicó claramente las condiciones en que se recibía la correspondencia.				
5. CALIDAD DEL PERSONAL				
A. Forma de expresarse				
B. Utilizó un vocabulario y léxico Adecuado				
C. Le agradeció haber utilizado nuestros servicios				

¿Volvería a utilizar nuestros servicios? Si No Explique porqué:

Por favor incluya sus comentarios sobre la experiencia:

Nombre del Observador: _____

ESCALA DE EVALUACIÓN

- EXCELENTE La atención que se brinda es excelente, es una experiencia muy agradable. Volvería a utilizar el servicio sin dudarlo.
- BUENO En general está bien el servicio, existe un potencial de mejora. Volvería a utilizar el servicio hasta que otra empresa me ofrezca mayores ventajas.
- REGULAR El servicio es deficiente, no es agradable hacer uso del mismo. Evitaría volver a utilizar el servicio.
- MALO El servicio es totalmente deficiente. No lo volvería a utilizar.

ANEXO 1-2

INTERNATIONAL POSTAL SERVICES, LTD.

PROGRAMA CLIENTE SECRETO

EVALUACIÓN DE LA AGENCIA

Agencia visitada: _____

Fecha: _____

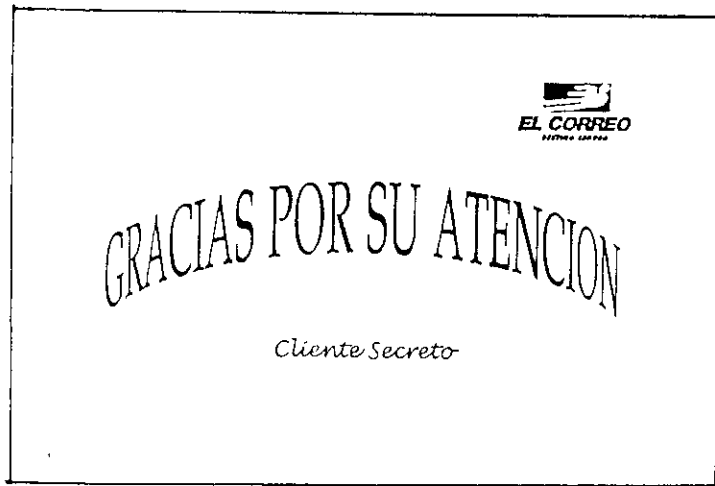
Hora: _____

INSTRUCCIONES: Por favor marque la casilla que corresponda según su observación.

FACTOR	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1. APARIENCIA EN GENERAL		
A. Observó el piso limpio		
B. Paredes bien pintadas		
C. Rótulo visible		
2. ORDEN EN LA AGENCIA		
A. Predomina el desorden		
B. Hay correspondencia sobre el mostrador		
C. Artículos de limpieza o basura a la vista del cliente		
3. DISCIPLINA DEL PERSONAL		
A. Escuchó gritos o voces fuertes entre los trabajadores		
B. Los trabajadores estaban platicando entre sí		
4. SUPERVISIÓN		
Observó Jefes o Gerentes supervisando la agencia y en caso necesario prestaron ayuda a los clientes.		

Comentarios

ANEXO 2



ANEXO 3

INTERNATIONAL POSTAL SERVICES, LTD.
PROGRAMA CLIENTE SECRETO

ENTREVISTA CORRECTIVA

Nombre: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Agencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Falta cometida

Acción a tomar

Primer aviso por escrito

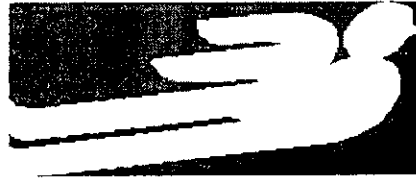
Segundo aviso por escrito

Guatemala, _____ de _____ del _____

Firma del colaborador

Firma Jefe Inmediato

Firma Gerente de Área



EL CORREO
DESTINO SEGURO

CURSO DE SERVICIO AL CLIENTE

El presente manual pertenece a:

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Instructor: _____

CURSO DE SERVICIO AL CLIENTE

Misión de El Correo:



SER LA EMPRESA LIDER EN SERVICIOS Y PRODUCTOS POSTALES MEDIANTE LA BUSQUEDA CONTINUA DE CLIENTES SATISFECHOS.



BRINDAR UN SERVICIO CONFIABLE, SEGURO Y EN TIEMPO, A TRAVES DEL DESARROLLO, HONESTIDAD Y COMPROMISO DE CADA MIEMBRO DE LOS QUE FORMAMOS LA FAMILIA IPS.



MANTENER LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE NUESTRA EMPRESA Y COLABORADORES SIENDO UNA OPERACIÓN RENTABLE.

La organización también tiene una visión que es:

I.P.S. ES UNA EMPRESA QUE SERA LIDER EN LOS PROCESOS DE REFORMA POSTAL EN CENTRO AMERICA, PARTICIPANDO Y CONTRIBUYENDO CON SOLUCIONES ESPECIFICAS PARA CADA PAIS.

Existen ciertos estudios que demuestran que las quejas más comunes del cliente son:

1. No saludan
2. No escuchan
3. Hacen esperar sin explicaciones
4. Cometan errores (cobrar de más, dar mal el vuelto...)
5. Atienden con lentitud
6. Desconocen su trabajo
7. Tienen mal carácter
8. Imponen sus puntos de vista
9. Le dan más importancia a otras cosas
10. Son desordenados
11. No dan las gracias
12. Tratan con desprecio
13. No tienen paciencia
14. No aceptan razones
15. Les da igual quedar bien o mal
16. Creen que se les tiene que aguantar
17. Discuten
18. Se llevan mal entre ellos
19. Son mal educados
20. No cuidan al cliente
21. No atienden las quejas

¿Cuántas de estas quejas ha escuchado de sus clientes?

Para evitar las quejas, es necesario preocuparse más por el cliente, adoptar y practicar la cultura del servicio en donde el cliente es considerado como el rey del servicio, como la persona más importante de la empresa. ya que de él dependen los negocios y por el simple hecho de ser una persona, un ser humano que merece ser valorado como algo especial, de la misma manera como a usted le gustaría que lo consideraran.

En el campo del servicio al cliente existe una fórmula que nunca se puede olvidar, la cual está compuesta por distintos elementos:

- ✓ Seguir los objetivos de la empresa
- ✓ Conocer los productos y servicios que ofrece la empresa
- ✓ Entender al cliente
- ✓ Valorar al cliente
- ✓ Trabajar en equipo
- ✓ Llevarse bien con el cliente
- ✓ Pensar en el cliente

Estos elementos pueden combinarse en forma dinámica y crear con ellos la siguiente fórmula:

E + R + A = SATISFACCION DEL CLIENTE

Las variables de la Fórmula ERA son:

Exactitud
Rapidez
Atención

No sólo basta cumplir con los elementos de la fórmula ERA, para desarrollar un estilo competitivo que hará la diferencia y permitirá sobresalir ante la competencia es necesario complementar la fórmula así:

E + R + A + VA = SATISFACCION EXCEPCIONAL DEL CLIENTE

El *VALOR AGREGADO (VA)* es lo que se adiciona al servicio normal, siguiendo las técnicas de mejora continua, de calidad y de excelencia, aunadas a la iniciativa, la creatividad y la entrega del personal, que permiten elevar la satisfacción del cliente, más de lo que él pueda esperar.

¿Cómo alcanzar un servicio competitivo?

Herramientas de Exactitud:

Si muestra una actitud positiva de aprendizaje le ayudará a mantenerse constantemente actualizado.

Herramientas de Rapidez:

- ✓ Práctica
- ✓ Organización
- ✓ Orden
- ✓ Simplificación
- ✓ Experiencia

Herramientas de la Atención:

En el trabajo diario nos podemos dar cuenta de cómo los problemas de relaciones humanas afectan a la persona y su productividad. La buena comunicación es indispensable para brindar un buen servicio al cliente. En las buenas relaciones interpersonales es importante saber escuchar. El éxito en las relaciones humanas se logra también entendiendo y aplicando el principio ético fundamental de las Relaciones Humanas que consiste en la siguiente REGLA DE ORO:

“HACER A LOS DEMAS, LO QUE ME GUSTARIA QUE ME HICIERAN A MI”

A continuación se presentan algunas *reglas prácticas* para mejorar las relaciones humanas:

1. Aplicar diariamente la regla de oro
2. Tomar en cuenta las ideas y pensamientos de los demás
3. No hablar mal de otras personas especialmente si está ausente
4. Tratar de comprender a los demás
5. Antes de emitir un juicio sobre alguien hay que ponerse en su lugar

6. Reconocer los méritos de las otras personas y alegrarse sinceramente por sus éxitos
7. No usar palabras groseras con los compañeros
8. No levantar la voz ni ponerlo en ridículo ante otras personas
9. Aprender a sonreír
10. Hacer sentir importantes a los demás
11. Dar siempre las gracias por cualquier favor o servicio recibido
12. Mantenerse siempre dispuesto a servir

SERVICIO AL CLIENTE es el conjunto de actividades que se realizan para crear, vender y entregar los productos y servicios que ofrece la empresa. Para llegar a ser profesional en el campo es necesario que usted sea una persona:

- Capaz de sonreír
- Tolerante y respetuoso de las opiniones ajenas
- Siempre dispuesto a escuchar
- Preparado para servir al cliente

¿QUIÉN ES EL CLIENTE?

El cliente es lo primero y lo más importante. El cliente no depende de nosotros, somos nosotros los que dependemos de él. El cliente no representa una interrupción a su trabajo, más bien es el propósito y la finalidad del mismo. Nosotros no le hacemos un favor al servirle, él nos lo hace al elegir nuestros servicios. El cliente no es alguien con quien discutir. Se puede ganar la discusión pero se perderá al cliente. Por lo tanto ud. debe:

- Respetar el tiempo del cliente
- Callar mientras el cliente habla
- Recordar las pequeñas cosas que le gustan o le disgustan
- Hablar en un tono de voz agradable
- Atenderle con sincera satisfacción
- Darle las gracias, por haber elegido nuestros servicios

DEBEMOS SER EXCESIVAMENTE CORTESES CON EL CLIENTE

Diversos tipos de clientes: cómo son y cómo deben ser tratados.

EL PREGUNTON

<p><u>COMO ES</u> Extremadamente curioso, le interrumpirá con preguntas mientras usted habla. Puede ser una persona bien preparada o simplemente un curioso.</p>	<p><u>COMO TRATARLO</u> Trate de contestarle rápidamente todas las preguntas que le haga. Evite dejarlo con dudas. No conteste con evasivas o falsedades. No se impaciente con sus preguntas. Es un reto para usted porque lo obliga a dominar su trabajo.</p>
--	--

EL CAUTO

<p><u>COMO ES</u> Necesita tiempo para resolverse. Cuidadoso y lento en sus movimientos. Muy paciente. Acepta toda la información que usted quiera darle. Estudia los detalles, es lento en sus decisiones.</p>	<p><u>COMO TRATARLO</u> No ejerza presión sobre él, consiga su confianza, dándole todos los detalles e informaciones necesarias. Dele tiempo y ayuda hábil. Puede conducirse pero no empujarse.</p>
---	---

EL INDECISO

<p><u>COMO ES</u> Indeciso en sus pensamientos y movimientos. No le gusta decidir. Mientras más información le de más aumentará su problema. Se demora mucho en decidir. Siempre quiere consultar con alguien.</p>	<p><u>COMO TRATARLO</u> Provéalo con lo que le falta: decisión. Ayúdelo pero respetando su amor propio, haciéndole sentir que es él quien decide, dígame frases positivas, como si salieran de él. No le ofrezca alternativas. Ayúdelo.</p>
--	---

EL SABELOTODO

<u>COMO ES</u> Cree que todo lo sabe. Solamente habla de sí mismo. Se cree superior a todos. Tratará de decirle a usted cómo debe hacer las cosas. Dará consejos para su empresa. Para él todos están equivocados. Le gusta que lo escuchen. ese es su mayor placer.	<u>COMO TRATARLO</u> Déjelo creyendo que sabe todo. Escúchelo pacientemente y con interés. Hágalo sentirse importante así protegerá usted su amor propio. Aún cuando usted no esté de acuerdo con él en todo lo que dice, Nunca discuta. Cuando pueda admirele sus conocimientos.
---	--

EL SILENCIOSO

<u>COMO ES</u> Esta persona nada dice ni nada objeta. Le escuchará pacientemente. Siempre permanecerá callado. Generalmente no hace comentarios. Por eso le llamamos silencioso.	<u>COMO TRATARLO</u> Muy pronto podrá descubrirlo por su actitud silenciosa. La única manera de hacerle hablar es haciéndole preguntas.
---	--

¿Qué busca el cliente?

El cliente siempre buscará tres aspectos fundamentales, los cuales debemos estar en disposición de ofrecerlos siempre:

- ◆ Buenos productos
- ◆ Buenos servicios
- ◆ Buena voluntad

Para mantener una excelente relación con el cliente debemos tener en cuenta lo siguiente:

- ✍ Crear un ambiente agradable (cortesía y respeto)
- ✍ Descubrir las necesidades del cliente (atención – interés)
- ✍ Ofrecer una solución al cliente (satisfacer sus necesidades)

¿Qué buscan los clientes molestos?

- ◆ Que se tome en serio su reclamo o queja
- ◆ Ser tratado con amabilidad y respeto
- ◆ Ser atendido de inmediato
- ◆ Que se le escuche
- ◆ Que le resuelvan su problema

Forma de atender a clientes molestos:

- Tenga paciencia y deje que se desahogue
- No discuta, empatice
- Escúchelo con atención y tome nota
- Hable con tono de voz firme, pero amable
- Dé respuestas a sus preguntas
- No use expresiones que aumenten el enojo
- Hágale saber que usted desea ayudarle
- No culpe a sus compañeros
- Busque una solución al problema
- Ofrezca una alternativa
- Si no está de acuerdo pídale su opinión en la solución del problema
- Discúlpese y comuníquelo a su jefe o supervisor

Aspectos que impactan en la atención al público.

1. Presentación Personal

Para evitar dar una mala imagen, se deberán seguir las siguientes indicaciones:

1. Conserve el uniforme limpio y bien planchado.
2. Cuidese de los puños o cuellos arrugados, sucios o desgastados
3. Mantenga su cabello limpio y peinado
4. Los varones siempre deben tener el rostro bien afeitado
5. Conserve las manos y las uñas bien limpias y recortadas. No se coma las uñas.
6. Lleve los zapatos bien lustrados.
7. Evite el mal aliento.
8. Báñese diariamente y evite el mal olor del sudor usando desodorante.
9. Si usa colonia o perfume, evite las fragancias fuertes.
10. Las damas deben procurar mantener una presentación elegante, maquillaje discreto y sin excesos de adornos.
11. Cuide su peso, evite las libras de más. Esto le hará lucir mejor y trabajar con más libertad y comodidad.
12. Evite los cortes de cabello o peinados extravagantes. No permita que el cabello caiga sobre sus ojos o sobre la cara.
13. Siempre lleve su carré de identificación de la empresa y póngaselo en un lugar visible.
14. Nunca se arregle, peine, estornude, coma, fume o mastique frente al público. Tampoco se ponga los lapiceros en las orejas.
15. Guarde los utensilios de limpieza, como el cepillo de dientes, el peine o los desodorantes para evitar que los clientes los vean.

EL PERSONAL QUE CUIDA PROFESIONALMENTE SU APARIENCIA FISICA, SU HIGIENE PERSONAL Y SU SALUD, GENERALMENTE INFLUYEN MUCHISIMO EN LAS DECISIONES DEL CLIENTE.

2. Los Modales

Tenga siempre presente que hay que cuidar muchísimo los modales conscientes e inconscientes que pueden distraer o molestar al cliente. Por lo tanto, recuerde tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

1. No se muestre indiferente ante un cliente que espera ser atendido, esto causa una impresión muy desagradable.
2. No trate al cliente con frialdad ni en forma impersonal ya que él se dará cuenta de inmediato de esta actitud.
3. No contradiga al cliente. No debe discutir con él.
4. Recuerde que el cliente siempre tiene la razón
5. Nunca interrumpa a su compañero de trabajo cuando él esté con un cliente.
6. No sostenga conversaciones personales con sus compañeros o con otras personas delante del cliente que está atendiendo.
7. No llame a sus compañeros por el sobrenombre en momentos en que está atendiendo a un cliente.
8. No hable ni se ría escandalosamente ni cante o silve cuando esté atendiendo a su cliente.
9. No llamar, pedir o dar instrucciones a un compañero a gritos.
10. No utilice expresiones o palabras excesivamente cariñosas, familiares o vulgares.
11. Mascar chicle, fumar o comer en presencia de su cliente es desagradable.
12. Mantener una actitud de holgazanería es de muy mal gusto para el cliente.

3. El impacto ambiental

El lugar de trabajo siempre debe mantenerse limpio y ordenado.

4. El Impacto Corporal

Posturas corporales positivas que usted debe practicar todo el tiempo.

Al cliente siempre debe atenderlo con:

- La cabeza en alto
- Movimientos naturales de su cuerpo, brazos y manos

- La cara relajada y bajo control
- Los brazos abiertos y las manos extendidas hacia delante
- Mirada natural y agradable
- Contacto visual todo el tiempo
- Voz firme y serena
- Movimientos tranquilos y controlados
- Cuerpo ligeramente inclinado hacia adelante
- Actitud positiva y sincera

5. El lenguaje y el volumen de su voz.


Cuando hable con su cliente, utilice el vocabulario adecuado. Eleve el volumen de su voz de acuerdo con la distancia en que se encuentra su cliente. El volumen apropiado es agradable y convincente.

TECNICAS DE ATENCION AL PUBLICO:

1. Prepárase para su labor
2. Atienda pronto
3. Salude al cliente
4. Module el tono de su voz
5. Modúic el tono de su voz
6. Escuche con atención
7. No interrumpa al cliente
8. Sea breve y conciso
9. El nombre del cliente
10. La espera del cliente
11. Complacer al cliente
12. No discuta con el cliente
13. Al final de la atención dé una despedida de agradecimiento o buen augurio.

Cada vez que atendamos un cliente, revisemos y eliminemos nuestros malos hábitos. Es un reto interesante que nos ayudará a ser cada vez mejores. Pensemos en que debemos atender al próximo cliente mejor que al anterior.

BIENVENIDOS



**CURSO DE
SERVICIO
AL
CLIENTE**

MODULO I *Primera Sesión:
Introducción*

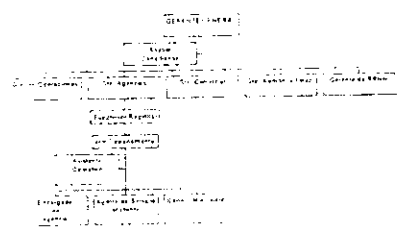
MISION

- ➔ Ser la empresa líder en servicios y productos postales mediante la búsqueda continua de clientes satisfechos
- ➔ Brindar un servicio confiable, seguro y en tiempo, a través del desarrollo, honestidad y compromiso de cada miembro de los que formamos la familia IPS.
- ➔ Mantener la estabilidad y crecimiento de nuestra empresa y colaboradores siendo una operación rentable.

VISION

I.P.S. es una empresa que será líder en los procesos de reforma postal en Centro América, participando y contribuyendo con soluciones específicas para cada país.

ORGANIGRAMA



Servicio al cliente

Actividades:

- Asesorar y orientar al cliente
- Vender
- Entregar productos y servicios
- Atender la demanda
- Solucionar quejas y problemas

Etapas del servicio

- 1 Conocer los productos y servicios
- 2 Entender al cliente
- 3 Valorarlo
- 4 Servirlo

El papel del agente de servicio



Quejas más comunes

- ▼ No saludan
- ▼ No escuchan
- ▼ Hacen esperar sin explicaciones
- ▼ Cometen errores
- ▼ Atienden con lentitud
- ▼ Desconocen su trabajo

MI VIEJA COMPUTADORA

USTXD XS UNA PXRSONA CLAVX

aunqux xl modxlo dx mi computadora xs vixjo, funciona muy bixn xxcxpto por una sola txcla. Ustxd podría pxnsar qux con todas las otras txclas funcionando adxcuadamxntx, nadix notaría qux una sola txcla no funciona pxro, aparxntxmxntx, una sola txcla fuxra dx sxrvicio, xs xvixdxntx y admás arruina todo xl xsfuxrzo.

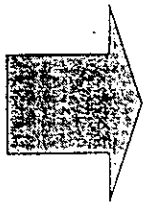
Ustxd puxdx dxcirx a sí mismo: Buxno, sólo soy una pxrsona más xntre tantas. Nadix notará si no doy lo mxjor dx mí, ni soy mxdiocrx o mx conforme. Pxro sxpa qux dxfnitivamxntx sí hacx una difrxncía, ya qux, para qux una organización sxa xfxctiva nxcxsita dx la participación activa dx todos y cada uno, a su mxjor capacidad.

Así qux la próxima vxz qux ustxd crxa o sixnta qux no xs importantx. rxcuxrdx mi vixja computadora. Las txclas dxscompuxstas...

¡USTED es una persona clave para la organización!



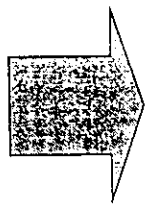
MISION



Ser la empresa líder en servicios y productos postales mediante la búsqueda continua de clientes satisfechos.



Brindar un servicio confiable, seguro y en tiempo, a través del desarrollo, honestidad y compromiso de cada uno de los que formamos la familia IPS.



Mantener la estabilidad y crecimiento de nuestra empresa y colaboradores siendo una operación rentable.

VISION

IPS ES UNA EMPRESA QUE
SERA LIDER EN LOS
PROCESOS DE REFORMA
POSTAL EN CENTRO
AMERICA, PARTICIPANDO Y
CONTRIBUYENDO CON
SOLUCIONES ESPECIFICAS
PARA CADA PAIS.

AUTOEVALUACION

Instrucciones:

Utilice la siguiente tabla para apreciar objetivamente algunas de sus cualidades. Trate de ser honesto consigo mismo, esta evaluación únicamente le servirá a usted para mejorar en los aspectos que considere necesarios.

CUALIDADES	AUTOVALORACION			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Vestuario				
Aseo personal				
Fuerza física y energía				
Salud				
Actitudes hacia los demás				
Gestos				
Forma de reírse				
Inteligencia				
Modo de expresar sus ideas				
Conversación				
Cualidades de liderazgo				
Hábitos de lectura				
Vocabulario				
Variedad de aficiones				
Influencia sobre los demás				
Sentido del humor				
Sentido de la amistad				
Amabilidad				
Modales				
Sinceridad				
Lealtad				
Capacidad de cooperación				
Integridad				
Sencillez				
Sentido común				
Puntualidad				
Autocontrol				
Capacidad de decisión				
Motivación				
Actitudes adecuadas a la realidad				
Madurez				
Independencia				
Capacidad para aceptar las críticas				

*MODULO II Segunda Sesión:
Fórmula del
servicio*

E+R+A=Satisfacción del cliente

EXACTITUD
 RAPIDEZ
 ATENCION

La verdadera fórmula

E-R+A-VA= Satisfacción
excepcional
del cliente

VALOR AGREGADO

*¿Cómo alcanzar un servicio
competitivo?*

HERRAMIENTAS

Herramientas de Exactitud

- Reconocer que no se sabe absolutamente todo
- Aprender lo que hace falta
- Tener una actitud positiva hacia el aprendizaje

Herramientas de Rapidez

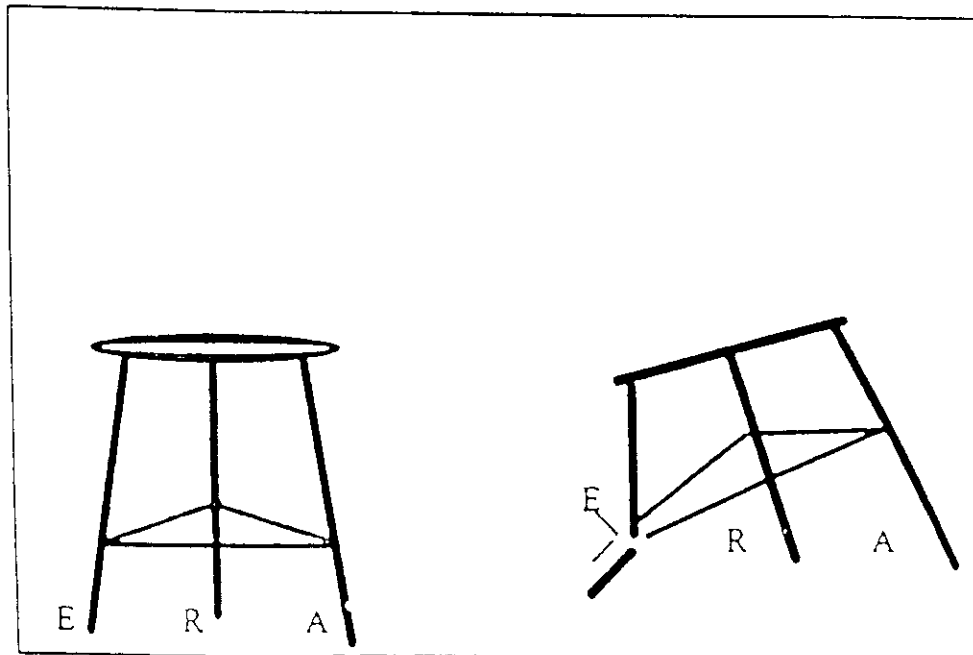
- Práctica
- Organización
- Orden
- Simplificación
- Experiencia

Herramientas de la Atención

- Importancia de las Relaciones Humanas
- Buena comunicación
- Regla de Oro:

*Hacer a los demás lo que me
gustaría que me hicieran a mí*

Ejemplo:



¿Qué pasaría si el cliente llegara a caerse del banco?

NINGUNA RAZON ES VALIDA PARA DISCULPAR EL MAL SERVICIO, PORQUE A MAYORES DISCULPAS, MAYOR SERA EL NUMERO DE CLIENTES PERDIDOS.

Condiciones para el proceso de la comunicación

Como emisor:

- Tenga claro lo que va a decir
- Sea claro y conciso
- No use palabras difíciles de entender
- Obtenga retroalimentación

Como receptor:

- Escuche con atención
- Tome nota
- Formule preguntas
- Haga un breve resumen de lo recibido para que el emisor compruebe que usted entendió

*MODULO III Tercera Sesión:
El Cliente*

El cliente

- Cliente Interno
- Cliente Externo

Diversos tipos de clientes

- El preguntón
- El cauto
- El indeciso
- El sabelotodo
- El silencioso

¿Por qué acuden los clientes?

- Necesidades Personales
- Necesidades Prácticas

¿Qué busca el cliente?

- Buenos productos
- Excelente servicio
- Muy buena voluntad

Clientes molestos o enojados

- ¿Por qué se molestan?
- ¿Por qué dejan de utilizar los servicios?
- ¿Qué buscan?
- Formas adecuadas de atenderlos

MODULO IV *Cuarta Sesión:*
Herramientas que
impactan en la
atención al cliente

Herramientas adicionales de
impacto

• PRESENTACION PERSONAL

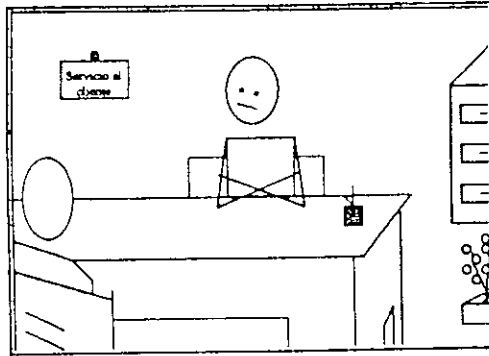
El personal que cuida profesionalmente su apariencia física, su higiene personal y su salud, generalmente influyen muchísimo en las decisiones del cliente.

...Continuación

- LOS MODALES
- EL IMPACTO AMBIENTAL
- EL IMPACTO CORPORAL
- POSTURAS CORPORALES NEGATIVAS
- EL LENGUAJE Y EL VOLUMEN DE SU VOZ

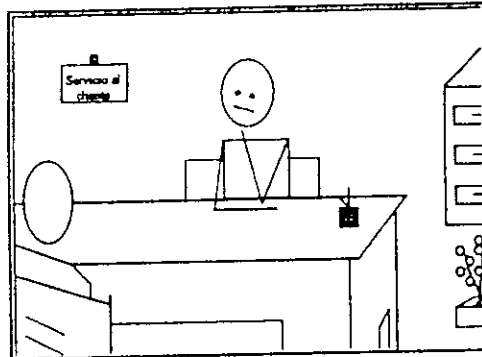
ANEXO 14
POSTURAS CORPORALES NEGATIVAS

Con los brazos cruzados:



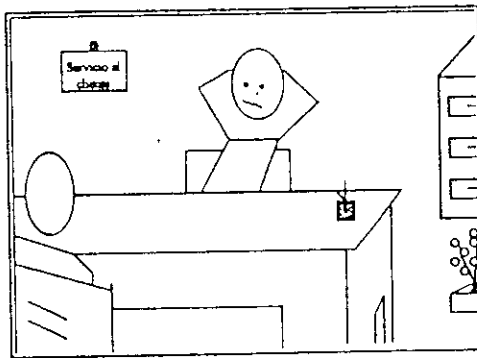
Usted no desea escucharlo.

Acariciándose la barbilla con las manos:



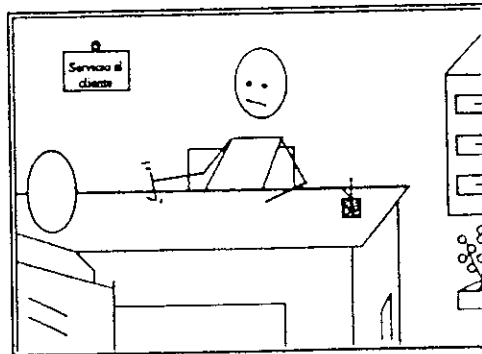
Usted se considera superior.

Recostado:



Usted no tiene interés en atenderlo.

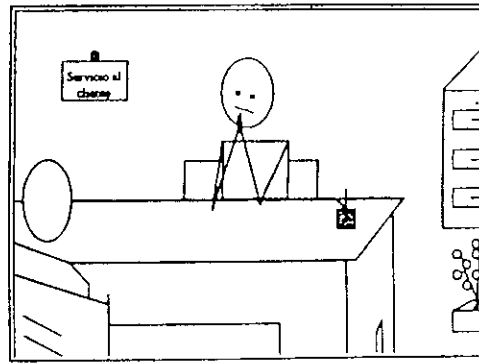
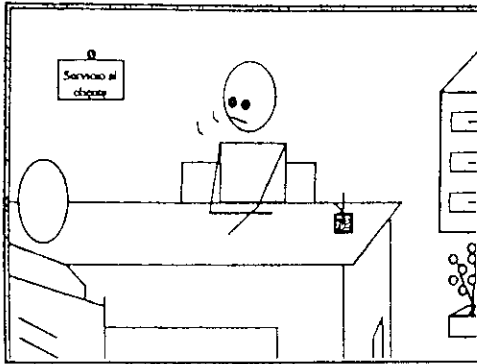
Golpeando con los dedos o con un objeto insistentemente:



Usted le está pidiendo que se apure.

Mirándolo fijamente a los ojos:

Juntando las manos en posición de oración:

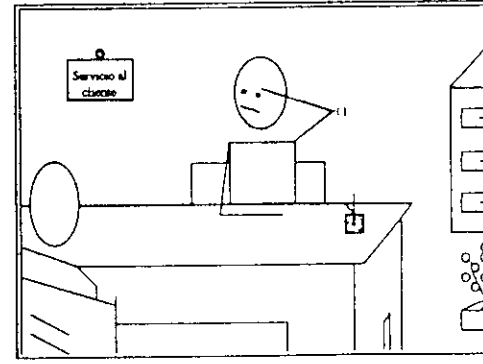
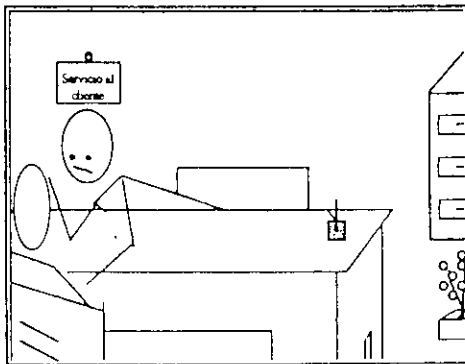


Usted lo está agrediendo.

Usted no tiene paciencia.

Inclinándose demasiado hacia el interlocutor:

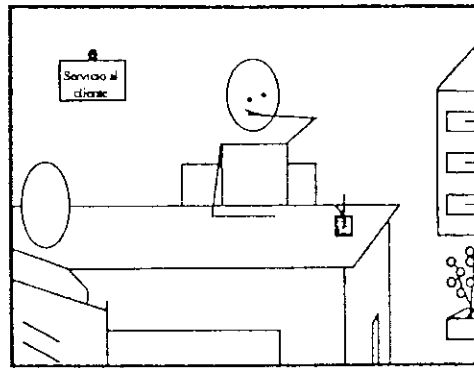
Frotándose la boca, la nariz, la frente, los ojos o las orejas:



Usted no respeta su espacio vital.

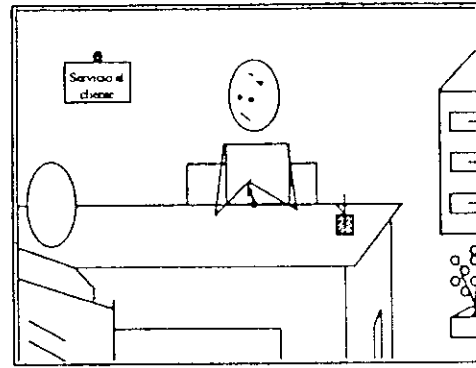
Usted no lo entiende.

Tapándose la boca o desviando la mirada:



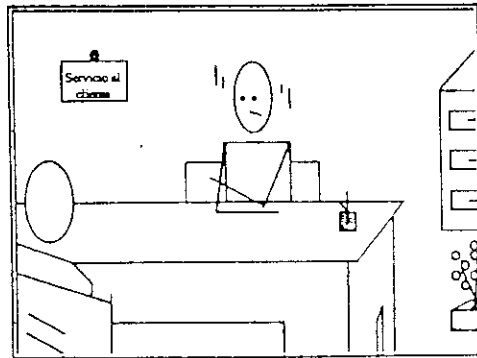
Usted no está diciendo la verdad.

Sudoración de manos, respiración entrecortada, nerviosismo:



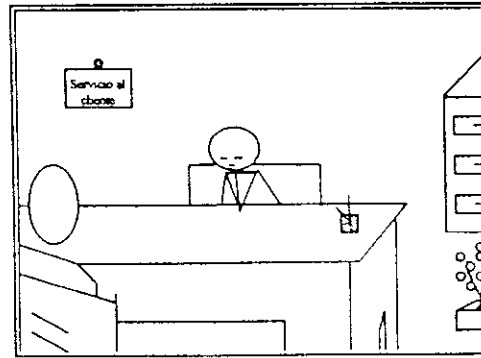
Usted se siente nervioso inseguro.

Moviendo la cabeza diciendo no o frotándose la nariz:



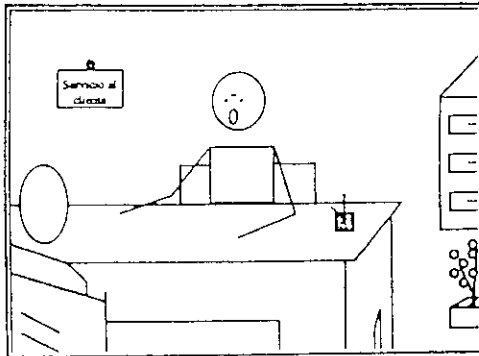
Usted no aprueba lo que él le está diciendo.

Cabeza reclinada hacia abajo, cuerpo decaído:



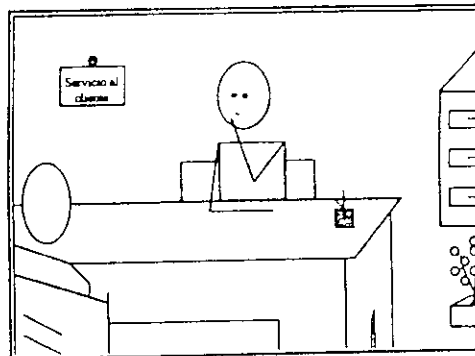
Usted se siente humillado, enfermo, derrotado.

Hablando con volumen alto de VOZ:



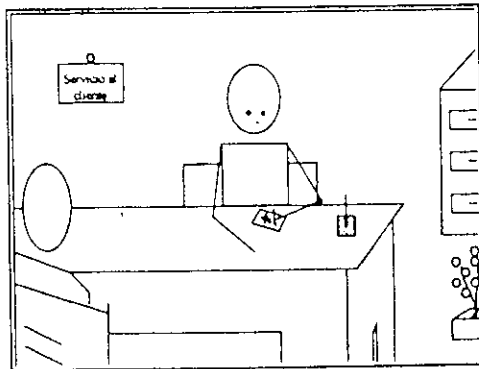
Usted lo está agrediendo.

Hablando con volumen bajo de VOZ:

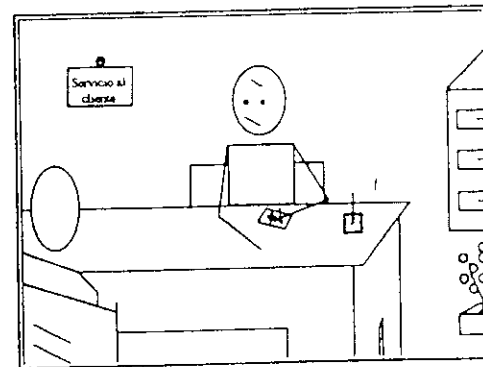


Usted se siente inseguro.

Haciendo figuritas mientras oye: Manteniendo la frente arrugada:

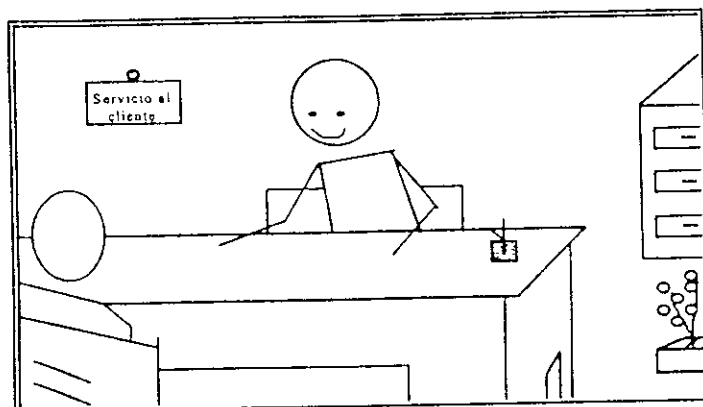


Usted no tiene interés en atenderlo, o trata de concentrarse en otras cosas.



Usted se encuentra molesto, enojado.

POSTURA AGRADABLE Y PROFESIONAL DE SERVICIO



Deténgase. Piense en lo que está comunicando con su cuerpo para evitar malos entendidos con su Cliente.

*MODULO V Quinta Sesión:
Clausura*

Técnicas de atención al público

- Prepárese para su labor
- Atienda pronto
- Salude al cliente
- Module el tono de su voz
- Escuche con atención
- No interrumpa al cliente
- Sea breve y conciso
- Recuerde el nombre del cliente
- La espera del cliente
- Complacerlo
- No discuta
- Final de la atención

Niveles de servicio

- Pésimo
- Bueno
- Competitivo

Muchas gracias

Cada vez que atendamos un cliente, revisemos y eliminemos nuestros malos hábitos. Es un reto interesante que nos ayudará a ser cada vez mejores.

Pensemos en que debemos atender al próximo cliente mejor que al anterior.

FORMULARIO PARA EVALUAR ACTIVIDADES DE CAPACITACION

I. OBJETIVO

El objetivo de este formulario es conocer su opinión respecto de la capacitación en que usted ha participado. La información que nos brinda será absolutamente confidencial y nos servirá para medir el grado de acierto que hemos tenido y mejorar en futuras actividades.

Conteste con la mayor objetividad y franqueza.

II. PREGUNTAS

Nombre del curso: _____ Fecha: _____

Al responder marque con una X, el número que corresponda a su opinión, de acuerdo con los siguientes valores:

1. Deficiente 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno

	1	2	3	4
A. SOBRE EL CURSO EN GENERAL				
• La calidad de los contenidos desarrollados fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Servicios adicionales (café , aguas, pastel, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El trato de los coordinadores del curso fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utilidad de los temas planteados fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. SOBRE EL AMBIENTE FISICO				
• La limpieza y el orden del local fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La iluminación del ambiente físico fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La ventilación del local fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El mobiliario fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Deficiente 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno

1 2 3 4

C. SOBRE EL MATERIAL DIDACTICO

- Uso de material de apoyo (acetatos, pizarrón, etc.)
- El contenido informativo fue

D. SOBRE LA ACTUACIÓN DEL INSTRUCTOR

- El conocimiento de la materia por el instructor fue
- La capacidad para despertar el interés por la materia fue
- La capacidad para conducir el grupo fue
- La manera de exponer el tema fue
- La disposición para contestar preguntas fue

E. SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

- Su participación en este curso fue
- Puntualidad de los participantes fue
- Participación de los participantes fue

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CURSO



INTERNATIONAL POSTAL SERVICES, LTD.

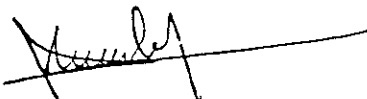
OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA

A:

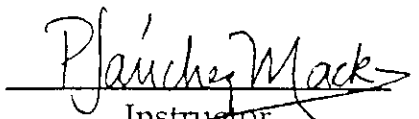
POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN EL CURSO DE

“SERVICIO AL CLIENTE”

Guatemala, 2,000



Ing. Alfredo Armas
Gerente General



Instructor



