MANUAL DEL PARTICIPANTE

|  |
| --- |
| ACTITUD Y CALIDAD EN EL SERVICIORegistro: DEC/148/2011 |
| IPN – UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE MAZATLÁN |
| Junio 2012 |

Contenido

1. El ser humano y las actitudes del servicio………………………………………..5

1.1 Los valores en la vida de los seres humanos y en las organizaciones…5

1.2 La filosofía del servicio como un valor…………………………………………….13

1.3 El servicio de calidad como una gratificación al mismo servidor………15

1.4 Desarrollando una fuerte autoestima para servir……………………………16

1.5 Las actitudes y comportamientos necesarios para brindar calidad de servicio……………………………………………………………………………………………………25

2. La actitud de excelencia en el servicio…………………………………………….26

2.1 El cambio………………………………………………………………………………………26

2.2 Atención y trato a jefes, compañeros y usuarios en general………….…27

3. Modelo sistémico del servicio………………………………………………………...28

3.1 Clasificación de los servicios………………………………………………………….31

3.2 Introducción a la calidad………………………………………………………………32

3.3 El sistema de Calidad…………………………………………………………………….37

3.4 Momentos de Verdad……………………………………………………………………39

3.5 Cliente interno………………………………………………………………………………40

3.6 El Lider de servicio………………………………………………………………………..42

4. Manejo efectivo de quejas y evaluación de la calidad en el servicio….48

4.1 La queja, una oportunidad de mejora para la organización……………..48

5. Manejo de usuarios disgustados………………………………………………….…48

5.1 Claves para tratar con clientes molestos…………………………………………48

5.2 Método de las 4E………………………………………………………………………………..55

6 Conclusión………………………………………………………………………………………...61 7 Bibliografía……………………………………………………………………………………….62 8 Anexos de Actividades……………………………………………………………………….63

Objetivo general:

Al término del curso el participante, obtendrá los conocimientos que faciliten el desarrollo de sus habilidades y la adecuación de sus actitudes a través del fortalecimiento de una cultura orientada a la calidad de servicio que promueva la adquisición y el mantenimiento de clientes y al mismo tiempo logre la rentabilidad de la organización.

**Duración:** 20 hrs.

**Sede:** IPN – CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA MAZATLÁN

# ACTITUD Y CALIDAD EN EL SERVICIO

## 1. El ser humano y las actitudes del servicio

* 1. **Los valores en la vida de los seres humanos y en las organizaciones**

Cuando nos encontramos dentro de un proceso de superación personal o desarrollo personal en algún momento nos topamos con 3 conceptos muy importantes:

**Principios, Valores y Hábitos.**

A pesar de que normalmente reconocemos la gran importancia de estos conceptos es muy común que no tengamos una definición clara y precisa de cada uno de ellos, lo cual nos lleva a confundirlos o a utilizarlos como sinónimos. A pesar de que normalmente existe polémica en su uso y aplicación (incluso entre los autores más importantes sobre desarrollo personal), cada uno de estos conceptos tiene un significado único, diferente e independiente de los demás.

Con el fin de contribuir en la claridad de estos importantes conceptos propondré algunas definiciones compuestas a partir de ideas obtenidas de varios autores ampliamente reconocidos en los temas de desarrollo personal.

**Definición de Principios:**

Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.

Ejemplos de principios: *verdad, amor, inteligencia, libertad, etc.*

Los principios por naturaleza son positivos:

* *La mentira por ejemplo, es la ausencia de la verdad.*

**Definición de Valores:**

Los valores son creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento. Desde el punto de vista filosófico los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

Ejemplos de valores: *respeto, honestidad, responsabilidad, equidad, justicia, etc.*

Los valores por naturaleza son positivos o negativos:

* el respeto y la honestidad son positivos por naturaleza
* la explotación y el abuso son negativos por naturaleza

Los valores por su aplicación son relativos:

* la *responsabilidad en el trabajo* será positiva si se trata de un trabajo honesto
* la *responsabilidad en el trabajo* tendrá resultados negativos si en el trabajo se realizan actividades ilícitas que dañan a otras personas.

**Definición de Hábitos:**

Un hábito es una acción repetida de forma constante o periódica por parte de una persona, ya sea consciente o inconscientemente. Los hábitos más que ninguna otra cosa nos definen como personas, es decir, la persona que eres actualmente es producto directo de tus hábitos actuales. Los hábitos son individuales y normalmente cambian, se agregan unos y se desechan otros, durante la vida de una persona.

Los hábitos puedes ser positivos, negativos o neutros:

Ejemplos de hábitos positivos:

* cepillarse los dientes frecuentemente,
* ser puntual,
* hacer ejercicio físico.

Ejemplos de hábitos negativos:

* fumar,
* manejar en estado de ebriedad,
* molestar a otras personas.

Ejemplos de hábitos neutros (no muy importantes):

* bañarse por las noches,
* utilizar siempre el mismo tenedor para comer
* coleccionar etiquetas

La definición de valores puede ser muy diferente dependiendo de quien la establece:

1. *Para un antropólogo son un conjunto de creencias compartidas por un grupo de personas y que determinan el comportamiento de todos los integrantes del grupo.*
2. *Para un psicólogo son creencias individuales profundamente arraigadas que determinan el comportamiento de una persona.*
3. *Para un filósofo los valores son aspiraciones de las personas.*
4. *Para un pedagogo son un conjunto de metas educativas.*

Cada una de las definiciones son aceptables pero por separadas son incompletas por ejemplo en la primera definición, aún cuando es cierto que un grupo de personas comparte creencias, esta definición es bastante determinista e implicaría que todas las personas del grupo se comportarían de forma similar. Un ejemplo será afirmar que *‘todos los ingleses son fríos’, c*uando es muy probable que esto no sea correcto. El resto de las definiciones son también incompletas de manera individual, así que lo más conveniente sería considerarlas todas en conjunto para contar con un concepto más útil.

Los valores involucran razonamientos pero también sentimientos y nos ayudan a establecer nuestras prioridades (jerarquizar), a tomar decisiones (elegir), a juzgar dichas decisiones (evaluar) y a tomar las medidas necesarias en base a los resultados de dichas evaluaciones (reforzar o corregir). Poniéndolo de manera más simple la utilidad de los valores se puede establecer con los siguientes puntos:

1.- Jerarquizar
2.- Decidir
3.- Evaluar
4.- Reforzar/Corregir

Este proceso puede funcionar de manera cíclica, ya que después de Corregir podemos volver a jerarquizar sobre las cosas que nos importan.

La relatividad de los valores.

En algunas ocasiones alguno de los valores puede ser puesto en tela de juicio y justificar aparentemente comportamientos incorrectos. Por ejemplo, una persona con la justificación de ser **honesta** divulga información privada o confidencial sobre otras personas. O un jefe en la oficina argumentando responsabilidad no permite que sus subordinados atiendan ningún asunto personal en su horario de trabajo, aún cuando este sea urgente.

En los casos anteriores el aparente uso de valores da resultados negativos ya que estos son sustentados sobre principios incorrectos, o están dejando de lado otros valores, o no están considerando todas las partes involucradas. En el primer ejemplo esta persona puede argumentar que es honesta al decir la verdad, sin embargo está faltando al respeto de la persona que le confió la información y está siendo irresponsable al revelar la información privada que pudiera tener consecuencias graves para otras personas. El jefe que se prohíbe la atención de asuntos personales urgentes durante el horario de trabajo, no está considerando ningún otro aspecto de la vida que no sea el trabajo (por ejemplo la familia, los amigos, el propio empleado, etc.) con lo que está faltando al respeto de sus colaboradores.

Los valores para que puedan funcionar adecuadamente deben estar sustentados en los principios correctos: Vida, Amor y Libertad. Al utilizar nuestros valores cumpliendo con estos 3 principios universales las posibilidades de éxito son mucho mayores.

**respeto** = verdad+ unidad

**honestidad** = verdad + autoridad

**responsabilidad** = poder + autoridad

No obstante, al razonarlo bien, me di cuenta de que algunos valores importantes como *la pasión* no eran fácilmente derivables a partir de estos los *3 valores primarios*, además noté que aún quedaban algunos “espacios” entre los 7 principios primarios, entre los cuales probablemente podría encontrar otros valores primarios.

En unas horas más, mediante varias combinaciones, pude encontrar el resto de lo que para mí son los **7 valores para una vida exitosa**:

**1) respeto** = verdad + unidad

**2) empatía** = amor + unidad

**3) pasión** = amor + coraje

**4) determinación** = poder + coraje

**5) responsabilidad** = poder + autoridad

**6) honestidad** = verdad + autoridad

**7) integridad** = unidad + autoridad + coraje

A continuación compartiré con ustedes una definición sencilla y concreta para cada uno de los **7 valores para una vida exitosa:**

**Respeto:** Aceptar la existencia de la conexión entre tú y el resto de las personas, otros seres vivos y el mundo en su totalidad.

**Empatía:** Ser capaz de ver las cosas, sentir, y pensar de forma similar a alguien más con el fin de mejorar la conexión existente entre tú y la otra persona.

**Pasión:** Desarrollar un fuerte deseo por lograr algo. Sentirte motivado y entusiasmado por cualquier cosa en la que te encuentres trabajando.

**Determinación.** Establecer el compromiso de alcanzar tus objetivos, negándote a la posibilidad del fracaso permanente.

**Responsabilidad.** Desarrollar tu máximo potencial para servir a los demás. Cumplir con tus obligaciones y aceptar completamente tus acciones, decisiones y sus consecuencias.

**Honestidad.** Comunicarte contigo mismo y los demás con la verdad. Evitar tomar propiedades o cosas que le pertenecen a otros.

**Integridad.** Alineación estricta con los 7 principios fundamentales. Procurar el máximo desarrollo en todas las áreas de tu vida: hábitos, carrera, dinero, salud, relaciones y espiritualidad.

**¿Cuáles son los valores más importantes?**

Cuando hablamos sobre valores morales en ocasiones el tema se pone complicado debido a la gran cantidad que existe y a la dificultad para recordar y cumplir con cada uno de ellos, sin embargo, las cosas se pueden facilitar si encontramos los valores más importantes o primarios, de los cuales se puedan derivar todos los demás. La enorme ventaja de conocer los valores primarios es que una vez cumplamos con ellos, automáticamente estaremos cumpliendo con todos los demás.

**¿Qué son los valores?**

Los valores morales son un conjunto de creencias de una persona acerca de cómo debe vivir su vida de forma correcta o las aspiraciones de lo que quiere llegar a ser en el futuro. Estas creencias pueden ser similares o compartidas dentro de distintos grupos de personas. Puedes obtener una idea más completa sobre la definición de valores leyendo el artículo [¿Qué son los valores?](http://www.jesusguerrero.com/2008/07/que-son-los-valores/).

**¿Cuáles son los valores primarios?**

Existen 3 valores primarios conocidos por todos ya sea porque nos fueron enseñados por nuestros padres, por experiencia o por intuición y que como mencionamos antes, al combinarlos derivan muchos otros valores secundarios.

Los tres valores primarios son:

* Respeto
* Honestidad
* Responsabilidad

Actualización importante(07/02/2009): Después de analizar los principios fundamentales propuestos por Steve Pavlina, he llegado a la conclusión de que existen [7 valores fundamentales para una vida exitosa](http://www.jesusguerrero.com/2009/02/7-valores-para-una-vida-exitosa/): *respeto, empatía, pasión, determinación, responsabilidad, honestidad e integridad.*

Existen muchas definiciones desde muy simples hasta muy complejas para cada uno de los valores primarios que son válidas, sin embargo aquí trataré de presentar definiciones cortas pero completas y muy claras.

**Respeto**

* Reconocer y aceptar a todas las personas, demás seres vivos y cosas por su valor individual.
* Comprender y aceptar que existen distintas creencias diferentes a las mias.
* Luchar por mis derechos sin afectar los derechos de los demás.

**Honestidad**

* Mantener un compromiso permanente con la verdad.
* Evitar apropiarme de bienes que pertenecen a otras personas.
* Mantener congruencia entre pensamientos, dichos y acciones.

**Responsabilidad**

* Hacerme cargo de mis acciones y de sus consecuencias.
* Cuidar de la integridad de mi persona y procurar el bienestar de los demás.
* Respetar y cuidar el medio ambiente, el planeta y todos sus habitantes.
* Procurar mi máximo desarrollo personal y facilitar el desarrollo de otras personas y de la vida en su totalidad

Algunos valores secundarios importantes derivados de los valores primarios definidos arriba son:

* Justicia
* Sinceridad
* Dignidad
* Bondad
* Paciencia
* Tolerancia
* Lealtad
* Libertad
* Paz
* Cooperación
* **Servicio**
* Amistad
* Apoyo
* Solidaridad
* Honradez
* Disciplina
* Determinación
* Valentía
* Empatía
* Superación

Ahora puedes tomar cualquiera de estos valores secundarios y comprobar cómo en alguna medida son derivados de uno, dos o los tres valores primarios. La conclusión que podemos hacer rápidamente es que al cumplir cabalmente con los tres valores primarios, estarás cumpliendo con una gran cantidad de valores positivos que te ayudarán a mejorar tu vida de forma sustancial

* 1. **La filosofía del servicio como un valor**

Frente a las exigencias de las multinacionales por tratar de fidelizar al cliente por medio de acciones que buscan obtener una buena atención per se, dejamos de lado al cliente interno el cual cumple un rol fundamental para obtener una cultura orientada a servir a los clientes externos, no obstante también se olvidan de detalles y aptitudes emocionales, como la empatía, para poder poseer un excelente servicio al cliente que emerja como una filosofía de vida compartida por todos los miembros de la organización.

“Nadie da lo que no tiene” es un dicho popular muy común que tiene mucho de cierto y que se aplica al concepto de servicio. Éste se forma desde la infancia, cuando los padres enseñan a sus hijos a siempre pedir “por favor” y dar las “gracias”.

También cuando los niños brindan apoyo en las tareas del hogar, hacia la comunidad en actividades de voluntariado y / o cuando los hijos observan a uno de sus progenitores ayudar a una persona anciana a cruzar la pista, ceder el asiento en el bus a una mujer gestante u otro comportamiento empático.

El servicio hacia los demás posee un gran componente en EMPATÍA que no sólo es el “ponerse en los zapatos del otro” sino que va más allá, es comprender sinceramente lo que la otra persona (cliente) está sintiendo y sobretodo percibiendo.

El prestar apoyo, aprendido en la niñez, tiene una repercusión fundamental en el futuro de un trabajador contemporáneo, ya que si existen carencias de estas conductas de apoyo y muchas veces solidarias y se le va a pedir que debe que brindar un buen servicio a los clientes, él no podrá hacerlo en el nivel que los empleadores desean, porque no está apto emocionalmente para realizarlo.

Entonces ¿qué hacer?, quizá se piense que la respuesta es la capacitación y la respuesta real es: si y no; ya que al estar apto para servir y se le proporciona una capacitación sobre técnicas de Servicio y Fidelización al cliente, se estará sembrando en tierra fértil y los frutos serán cosechadas dentro de la empresa, es decir, los colaboradores implantarán una cultura orientada al servicio y satisfacción del cliente. Empero, si se tienen personas que han sufrido carencias empáticas (la empatía al igual que otras aptitudes emocionales son susceptibles de ser desarrolladas) los conceptos dados en los talleres de capacitación caerán en un “costal sin fondo”, puesto que antes se deben establecer los cimientos empáticos mínimos para poder captar conceptos más avanzados sobre servicios y estrategias de fidelización.

Dentro de esta coyuntura miremos dentro de la organización, es por eso que muchas veces el servicio entre diferentes departamentos o áreas, en cuanto a la atención hacia el cliente interno es pésima, trayendo como consecuencia un clima laboral negativo y con todas las implicancias que ello amerita, Ej.

Falta de identificación hacia la empresa, baja productividad, desánimo generalizado por desconfianza, etcétera. Claro está que el rol del líder de departamento juega un papel relevante en ello, porque si es permisivo ante los comportamientos de falta de apoyo y solidaridad entre sus miembros, éste está avalando implícitamente una cultura del NO SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, constituyéndose en algo per sé.

* 1. **El servicio de calidad como una gratificación al mismo servidor**

Lo que debemos hacer es fomentar una cultura que siembren la semilla de la empatía en todos los miembros de la empresa, enfatizar en las cabezas de cada área de la organización a no permitir en los subordinados actitudes de falta de apoyo entre sus miembros, déficit de solidaridad, chismes y comentarios mal intencionados, etcétera y sobretodo realizar un riguroso proceso de selección que enfatice en descubrir esas aptitudes emocionales empáticas en los postulantes a un cargo. Por otra parte, la alta dirección debe preguntarse ¿estamos dotados de elementos emocionales para brindar un buen servicio a mis clientes externos?, y antes de responder a esa pregunta deben saber su punto de partida ¿cuál es el nivel de empatía de los miembros de mi organización?, también responder a las siguientes interrogantes adicionales: ¿mi proceso de selección de personal está orientado a descubrir las aptitudes empáticas en mis candidatos? ¿Nosotros como alta dirección estamos orientados a servir a nuestros subordinados?

Recordemos que en este mundo globalizado y competitivo, ya la transacción de bienes por si solos no logran niveles altos de rentabilidad y participación en el mercado sostenible y ascendente en el tiempo, sino un concepto intangible: El Servicio en la pre y post venta.

Ya lo decía Sigmund Freud hace varios años “el ser humano tiene el deseo de sentirse importante” y al servir hacemos sentir especial al cliente (tanto el interno como el externo) y también nos hace grandes como seres humanos ya que apelamos al valor de humildad en nuestras acciones como filosofía existencial.

Para concluir “nadie da lo que no tiene” si dentro de una organización se vive un ambiente de falta de servicio al cliente interno, qué pueden esperar recibir los clientes externos. Es una relación casi de causa y efecto.

* 1. **Desarrollando una fuerte autoestima para servir**

La autoestima es la reputación que tenemos sobre nosotros mismos.

El modo como nos sentimos con respecto a nosotros mismos afecta en forma decisiva todos los aspectos de nuestra vida.

Nuestra relación con las otras personas, el trabajo que desempeñamos, los logros que alcanzamos están afectados por los juicios que tenemos de nosotros mismos, ya que de todos los juicios de que somos objeto, ninguno es tan importante como nuestro propio juicio.

La manera en que nos vemos a nosotros mismos será el reflejo de la manera en que manejamos nuestra vida y la felicidad que alcancemos.

El primer paso para querernos a nosotros mismos es el autoconocimiento.

Para el autoconocimiento requerimos una conversación constante con nosotros, preguntándonos ¿Cuáles son mis sueños?, ¿Qué me gusta de mí?, ¿Qué me desagrada?, ¿Cuáles son mis habilidades?.

Abraham Maslow comenta que solo se podrá respetar a los demás cuando se respete uno a sí mismo; solo podremos dar cuando nos hemos dado a nosotros mismos, solo podremos amar cuándo nos amemos a nosotros mismos.

COMO SE FORMA LA AUTOESTIMA

Se forma desde los primeros años de vida, en la relación con nuestros padres, amigos, hermanos y maestros.

Los conceptos, impresiones de los demás sobre nosotros van formando nuestro concepto.

Ejemplo:

Cuando Juan, un niño de cinco años llega a su casa sucio después de la escuela.

La madre le dice:

¡Juan estás hecho un asco! Eres el niño más sucio que conozco.

Cuando su madre lo describe como sucio, Juan empieza a verse en ese espejo y se cuelga el letrero de YO SOY SUCIO.

Si la madre de Juan constantemente le da reflejos negativos a Juan, no es difícil imaginarnos que la autoestima de Juan será baja.

El niño reúne miles de impresiones acerca de sí mismo, de las personas que lo rodean.

Todo niño se valora a sí mismo tal como ha sido valorado.

¿QUÉ ES LA AUTOESTIMA?

Es saber que somos aptos para vivir la vida y para cumplir con sus exigencias.

Es:

-Tener confianza en nuestra habilidad para pensar y para resolver los retos de la vida.

-Confiar en nuestro derecho a la felicidad, y

-Sentirnos valiosos y merecedores, tanto de que se cumplan nuestras necesidades y deseos.

La autoestima es una necesidad humana esencial.

Contribuye en forma esencial, al proceso vital; que es indispensable para un desarrollo normal y saludable, incluso para la supervivencia.

Da poder, energía y motivación; nos inspira a realizarnos y a gozar y vivir con orgullo nuestros logros, nos permite sentirnos satisfechos.

La autoestima, tiene dos aspectos interrelacionados:

Un sentido de eficacia personal (conciencia de la propia eficacia) y un sentido de valor personal (respeto hacia uno mismo).

Ante la ausencia de cualquiera de ellos la autoestima quedará dañada.

La autoestima es la disposición para sentirnos aptos frente a los retos de la vida y merecedores de la felicidad.

Cada individuo es la medida de su amor a sí mismo; su autoestima es el marco de referencia desde el cual se proyecta.

La autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad, es decir en la plena expresión de sí mismo.

AUTOESTIMA ALTA Y AUTOESTIMA BAJA.

Algunas personas dominan la vida…..

Otras permiten que la vida las domine a ellas.

Algunos avanzan velozmente día tras día, acumulando un buen éxito sobre otro y un momento feliz tras de otro.

Otros se arrastran las 24 horas del día como si la vida fuera una carga y la única esperanza para mañana consistiera en más conflictos.

Unos son felices y prósperos y otros no lo son.

Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción.

UNA PERSONA CON AUTOESTIMA ALTA:

Vive, comparte e invita a la integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión y amor.

Autoestima alta no es igual a Éxito Total.

Una persona con autoestima baja:

Espera ser engañada, pisoteada y menospreciada por los demás.

Se anticipa a lo peor y lo atrae.

LA AUTOESTIMA EN LA ORGANIZACIÓN.

Asumo que para el buen funcionamiento de mi organización:

Entre mayor autoestima mayor productividad, así como una más alta ética y mejor trabajo en equipo, ya que cuando las personas se sienten bien consigo mismas deciden cooperar en lugar de competir.

¿Cómo puedo yo crear un ambiente en mi organización que fortalezca la autoestima, vitalidad, y autodeterminación de los empleados?

Respuesta: Iniciando por mí mismo.

Stephen Covey nos habla del proceso de cambio o mejora de dentro hacia fuera, es decir tenemos que mejorar nuestra autoestima antes de desear mejorar la de los demás.

El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia fuera: ser distinto y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera.

RECONSTRUCCIÓN DE LA AUTOESTIMA

Tres cosas que NO debemos hacer:

 NO CRITIQUES

 NO CONDENES

 NO TE QUEJES

Te pido que pienses ¿Cuántas veces haces estos tres deportes nacionales? (En el día).

PRACTICAS FUNDAMENTALES DE AUTOESTIMA:

1. La práctica de vivir conscientemente.

2. La práctica de auto aceptación.

3. La práctica de autor responsabilidad.

4. La práctica de autoafirmación (asertividad).

5. La práctica de vivir propositivamente.

6. La práctica de integridad.

La estima por él -sí mismo- o self, es la clave del éxito personal.

Necesidad

(+) Satisfacción= Crecimiento= CONSTRUCCIÓN

(-) Satisfacción= \*Frustración = DESTRUCCIÓN

\*Agresividad

Depresión o autoculpa

Hostilidad hacia los demás.

Los perdedores refieren continuamente tragedias del pasado:

ELLOS DICEN:

Las cosas nunca han sido iguales desde que murió mi padre.

Nunca olvidaré lo pobres que éramos en mi infancia.

Me sentía tan avergonzado de las ropas gastadas que debía usar

Mi madre solía gritarme y avergonzarme cada vez que me visitaban mis amigos.

Los chicos de la escuela siempre se burlaban de mí porque era gordo(flaco, alto, bajo, etc.).

Los perdedores se lamentan por las dificultades del presente:

ELLOS COMENTAN:

Siempre me culpan por todo lo que sale mal.

El problema con esta familia es que nunca nadie piensa en mí.

Es imposible conocer a un buen hombre en esta ciudad.

No tengo nada que ponerme!

No se puede progresar en tiempos como éstos.

Los perdedores predicen calamidades para el futuro:

ELLOS PREDICEN:

Con mi suerte se que éstas ropas no me sentarán.

Sé que mañana lloverá y se arruinará nuestro viaje. Lo presiento.

Estoy seguro de que me perderé y nunca podré volver a encontrar este sitio.

Al paso que vas, seguro que te meterás en problemas.

No lo hagas. Me temo que sería demasiado arduo para ti y podrías causarte algún daño.

La jerga depresiva rodea a los perdedores, como una pared rodea a una celda. Ellos contaminan la atmósfera con su fatalismo sofocante. Dondequiera que vayan, se chocan contra las prisiones que ellos mismos se han impuesto.

CUESTIONARIO ¿QUIÉN SOY?

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se debe llenar con rapidez, es un ejercicio de frases incompletas respondiendo las primeras imágenes que aparezcan en tu mente.

Ejemplo:

En la primera pregunta se puede responder:

Mi comida .favorita es la China

Mi país .favorito(a) es México.

COMO PERSONA ¿QUIÉN SOY?

Mi . . . favorito(a) es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Si pudiera tener un deseo sería \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me siento feliz cuando \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me siento muy triste cuando \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me siento muy importante cuando\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Una pregunta que tengo sobre la vida es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me enojo cuando\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

La fantasía que más me gustaría tener es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Un pensamiento que aún sigo teniendo es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cuando me enojo, yo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cuando me siento triste, yo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cuando tengo miedo, yo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me da miedo cuando \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Algo que quiero, pero que me da miedo pedir, es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me siento valiente cuando \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me sentí valiente cuando \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Amo a \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Me veo a mí mismo(a) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Algo que hago bien es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Estoy preocupado(a) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Más que nada me gustaría \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Si fuera anciano(a) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Si fuera niño(a) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Lo mejor de ser yo es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Odio \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Necesito \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Deseo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Actividad:

Realizar un trabajo escrito que contenga:

a) Las tres condenas que tengo y desde cuándo y por qué las tengo.

b) ¿De qué manera lastimo yo mismo mi autoestima?

c) Un fracaso y un éxito importante en mi vida y cómo veía al mundo en cada caso y cómo me sentía.

d) ¿Que miedos tengo que quisiera superar?

e) Termine las siguientes oraciones con sus propias reflexiones:

- Si me hiciera responsable de cada palabra que pronuncio. . .

- Si me hiciera responsable de mis sentimientos . . .

- Si me hiciera responsable de mis acciones en cada momento . . .

- Si me hiciera responsable de mi felicidad . . .

- Si el único significado de mi vida es el significado que estoy dispuesto a dar. . .

- Si estuviera dispuesto a respirar profundamente y experimentar plenamente mi propia energía . . .

- Si estuviera dispuesto a ver lo que veo y saber lo que sé . . .

**1.5 Las actitudes y comportamientos necesarios para brindar calidad de servicio**

ACTITUD: Predisposición a responder de manera consistente a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos.

COMPONENTES DE LAS ACTITUDES:

COGNOSCITIVO: Incluye las creencias, postulados dados como verdaderos, basados en los valores y las experiencias del individuo respecto a cierta persona, objeto o situación.

AFECTIVO: Se refiere a los sentimientos de la persona que se derivan de sus formas de pensar respecto a una persona, objeto o situación.

CONDUCTUAL: Se refiere al comportamiento que observa la persona como consecuencia de su sentir hacia la persona, objeto o situación dados.

LA SATISFACCIÓN CON EL PUESTO. Cuando un puesto sirve para realizar o facilitar la consecución de los valores y los objetos de la persona, éste produce satisfacción y cuando el puesto entorpece su logro se presenta la insatisfacción.

**2. La actitud de excelencia en el servicio**

**2.1 El cambio**

CAMBIO: HACER LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE.

AGENTES DE CAMBIO: PERSONAS QUE ACTÚAN COMO CATALIZADORES Y ASUMEN LA RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRAR LAS ACTIVIDADES DE CAMBIO.

FUERZAS IMPULSORAS: FUERZAS QUE DESVIAN EL COMPORTAMIENTO DEL ESTADO DE EQUILIBRIO (STATU QUO).

FUERZAS RESTRICTIVAS: FUERZAS QUE OBSTACULIZAN LAS DESVIACIONES DEL STATU QUO.

 UNO DE LOS DESCUBRIMIENTOS MEJOR DOCUMENTADOS DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN ES QUE LAS ORGANIZACIONES Y SUS MIEMBROS SE RESISTEN AL CAMBIO



**2.2 Atención y trato a jefes, compañeros y usuarios en general**

**Actividad para discusión Video El Invitado.**

**3. Modelo sistémico del servicio**

Con la globalización los clientes son cada vez más exigentes, más conocedores y más complejos, contando además con una mayor oferta donde tomar una decisión. Con la finalidad de retener una mayor cantidad de clientes, las empresas deben obtener una ventaja competitiva mediante un mejor servicio al cliente.

Existen varias definiciones para el concepto de calidad:

• Hacer las cosas bien y a la primera.

• Satisfacer las expectativas del cliente.

• Sobrepasar las expectativas del cliente.

• Hacer bien las cosas, rápido y eficientemente.

La definición empleada en este curso es la siguiente:

“En general se puede decir que calidad abarca todas las características tangibles e intangibles de un producto o servicio, que satisfacen las necesidades de clientes o consumidores”. Con esta definición podemos entender la calidad más allá de la descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto.

Esto significa que la calidad es igual al producto más el ambiente del producto. Por lo anterior, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta.

 Naturaleza, clasificación y valor del servicio.

Algunas de las características de Servicio que podemos mencionar son:

- Satisfacer las necesidades del cliente, rápido, con eficiencia y con amabilidad.

- Es el arte de manejar la parte intangible en la búsqueda y satisfacción del cliente.

En los productos tangibles resulta fácil medir los parámetros de calidad pues se manejan especificaciones y estándares dentro de su producción. Sin embargo, en los intangibles y servicios debe de analizarse los procesos que intervienen y aplicar parámetros a cada proceso.

El mantener una calidad constante implica mantener estas mediciones dentro de los objetivos establecidos por la empresa. En ocasiones estos objetivos están marcados por la competencia en el mercado o por el propio cliente.

El servicio lo podemos entender como todo acto que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico; es decir, servicio son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los clientes.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida. Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias.

Cuando el mercado está saturado con productos similares, con especificaciones y precio equivalentes, la preferencia del cliente hacia una marca pude deberse a la calidad en el servicio o a los servicios adicionales que tenga ese producto.

Productos Servicios

Los productos se hacen

Los productos se usan

Los productos poseen características físicas que evaluamos antes de comprar

Los servicios se entregan

Los servicios se experimentan

Los Servicios ni siquiera existen antes de comprarlos, se inician al solicitarlos y después los recibimos

Los servicios son personales

Los 5 aspectos generales de los Servicios:

1. Cada individuo es experto en servicios. Todos creemos saber que deseamos obtener.

2. Los Servicios son idiosincrásicos. Lo que funciona bien para uno, puede ser desastroso con otro.

3. La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos tangibles e intangibles.

4. Los Servicios se viven, mientras que los bienes o productos se consumen.

5. La gerencia eficaz requiere buena comprensión de mercadotecnia, operaciones y manejo de personal.

En las operaciones de servicio existen dos grandes contextos:

- Empresas de servicio: Interacción con el cliente para proporcionar el servicio. (Bancos, hospitales, líneas aéreas, restaurantes).

- Servicios Internos: Servicios necesarios para apoyar las actividades de la organización (funciones de contabilidad, ingeniería, mantenimiento, administración).

**3.1 Clasificación de los servicios**

Alto grado de contacto Están basados 100% en la mano de obra. Son más difíciles de controlar, racionalizar y su eficiencia es baja.

Bajo grado de contacto Están basados 100% en el equipo o maquinaria. Son más fáciles de controlar, racionalizar y su eficiencia es alta.

Los Servicios deben crear Valor:

- Es el concepto rector (causal) que define el cliente, sobre el servicio que le ofrece más beneficios y que por lo tanto será más reconocido y valorado.

Existen varias razones por las que se considera importante la calidad en el servicio, es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben. Muchos clientes, no sólo desean un servicio mejor sino que lo esperan.

Otra de las consideraciones es que el crecimiento futuro va a concentrarse sobre el sector de los servicios.

 **3.2 Introducción a la calidad.**

La calidad es un término difícil de definir, debido a que se ha mantenido en constante evolución. En general, se puede decir que calidad abarca todas las características tangibles e intangibles de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de clientes o consumidores.

Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el cliente significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Según Kaoru Ishikawa, la calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización, obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes; es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

Importancia de la calidad.

En fechas recientes se han incorporado medidas subjetivas para evaluar la percepción de los clientes. Para permitir a las empresas comprender la actitud de los clientes, los cuales determinan su percepción en relación con la calidad del servicio que recibieron.

La medición de la actitud de los clientes se está volviendo un elemento cada vez más importante en el movimiento para la calidad en las empresas.

- Es el efecto de una suma de causas con las que cuenta un producto o servicio, determinadas por el cliente.

- El producto no es confiable a menos que el cliente lo diga.

- El servicio no es bueno a menos que el cliente lo confirme.

Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la satisfacción del cliente deben medir con exactitud esas percepciones y actitudes. Las organizaciones con información sobre la percepción de los clientes con relación a la calidad del servicio pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

- Un buen producto o servicio, o la conjugación de ambos debe de proporcionar uniformemente aquello para lo cual fue diseñado, sin variación de un caso a otro. La calidad es entonces, la ausencia de variación. Es el grado en que un Producto o Servicio corresponde a las expectativas del Cliente o Consumidor.

Elementos Básicos

* 1. Dimensiones de la calidad (atributos): está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad, para ser capaces de desarrollar medidas para evaluar nuestro desempeño en el suministro de los servicios.
	2. Servicio esperado. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes.
	3. Factores de influencia. Varios factores influyen constantemente y modelan las expectativas de los clientes en relación al servicio: las comunicaciones de boca en boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas y las comunicaciones externas que incluyen una variedad de mensajes directos e indirectos, emitidos por las empresas a sus clientes.
	4. Servicio percibido. Este elemento es el resultado del contacto del cliente con el proveedor del servicio.
	5. Calidad del Servicio prestado. La prestación general que los clientes tienen sobre la calidad de una empresa está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos evalúan la diferencia entre la clasificación que se dió para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.
	6. El nivel de satisfacción. Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.
	7. Nuevas actitudes. Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.
	8. Nuevo comportamiento. Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

Calidad total es un estilo global de gestión que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los clientes se sientan satisfechos. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del cliente. Es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la Empresa, involucrando a cada una de las etapas de producción y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y clientes, como para los empleados de una compañía.

Dimensiones de la Calidad en el Servicio:

* 1. Respuesta. La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos de entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo, y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.
	2. Atención: Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además invitado a regresar. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio, y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.
	3. Comunicación: Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que estamos hablando.
	4. Accesibilidad: ¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes de que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?. No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.
	5. Amabilidad: Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad.
	6. Credibilidad: Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente sólo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.
	7. Comprensión: Es mantener una empatía con el cliente, colocándonos en el lugar del cliente para entender sus necesidades.

Actividad: Con base a su departamento identifique sus buenas prácticas de servicio.

**3.3 El Sistema de Calidad.**

De la era industrial a la era de los servicios.

Clasificación de los servicios

Paradigma industrial Era de los servicios

-Aplica el control de calidad sólo a los productos.

-Usa medidas de calidad exclusivamente normativas.

-Se centra en evitar errores.

Percibe la entidad como unidad estadística.

-Es necesario estudiar las preferencias de los consumidores antes de diseñar un producto y/o servicio.

-Es necesario concentrarse en el cliente.

Es necesario medir la calidad de los intangibles.

En muchas ocasiones las empresas evalúan sus procesos internos olvidando que la calidad de un servicio implica:

-Satisfacer una necesidad.

-Solucionar un problema.

-Agregar valor para alguien.

-Cambiar el paradigma implica pasar de defecto cero a cero deserción.

Verdad invisible.

Aspectos a considerar para conocer verdaderamente al cliente:

-Recuerde que las demandas cambian constantemente.

-No suponga lo que el cliente espera, investigue.

-Investigue más allá de las características de su producto o servicio.

La verdad invisible es:

-El conjunto de factores que el cliente valora.

-El valor subjetivo al que debemos apuntar.

-La base para construir una “experiencia integral”.

La verdad invisible que deberían descubrir todos los participantes que atienden al cliente considera:

-El momento exacto en el que el cliente lo necesita.

-Los estilos, formas, variedades y características que prefiere.

-La forma de facilitarle la búsqueda.

JERARQUÍA DE VALOR

-Nivel básico: Son los atributos esenciales del producto o servicio.

-Nivel esperado: Atributos asociados a la experiencia de compra que se dan por obvios.

-Nivel deseado: Atributos no esperados pero apreciados.

-Nivel no previsto: Son los atributos sorpresa.

 **3.4 Momentos de la verdad.**

Los clientes evalúan la calidad del servicio por medio de 5 componentes:

1. Confiabilidad: Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.

2. Respuesta: Es la capacidad para brindar un servicio puntual.

3. Seguridad: Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.

4. Empatía: Atención personalizada y cuidadosa a clientes.

5. Tangibles: Aspectos físicos del servicio.

Momentos de la verdad.

• La experiencia integral se pone en juego en el “momento de la verdad”, o sea, el momento en que el cliente se contacta con la empresa a través de su servicio.

• En la compra de un bien existen muchos “momentos de la verdad”.

• El ciclo de servicio es la suma de los distintos “momentos de la verdad” que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad.

• Basta con que un sólo “momento de la verdad” falle para que toda la cadena se perciba como mala.

• Si quiere lograr el éxito, diseñe sistemáticamente los “momentos de la verdad”.

Actividad: Con base en el diagrama de Jerarquía de valor analice su propia empresa y proponga un paquete de valor adecuado a sus clientes.

**3.5 Cliente Interno.**

Clasificación de algunos tipos de clientes.

Al hablar del cliente debemos necesariamente ampliar el tradicional concepto de cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que éste pueda revestir.

A partir de este último concepto emergen básicamente dos tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

Cliente externo:

Es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.

Cliente interno:

Es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la empresa todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

“Los empleados descontentos son terroristas”: Debido a que sabotean el servicio al cliente externo con su apatía, ira y resentimiento, debemos acercarnos a ellos y cambiarlos, tenemos que ponerlos de nuestro lado y lo que es más importante, del lado del cliente externo.

Algunos de los aspectos que hay que poner especial atención encontramos:

• Cada empleado (colaborador) es cliente interno de algún sector de la compañía en la que trabaja, porque necesita insumos y/o servicios de otras áreas para realizar su propio trabajo.

• El que no sirve a un cliente, seguramente sirve a alguien que sí lo hace.

• Sus empleados atenderán a sus clientes en relación con sus propios sentimientos.

• A los ojos del cliente cada empleado es la organización.

• Cuando un empleado tiene libertad para tomar decisiones, su espíritu de servicio mejora y crecen las posibilidades de aumentar las ganancias.

**3.6. Líder de servicio.**

Cultura de servicio.

La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Lo cual significa que las señales que influencian el comportamiento de las empresas están fuertemente condicionadas por los motivos de servicios.

Como hemos dicho anteriormente esta es la misión de la empresa, involucrando a todas las personas de la organización, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo de la compañía. Sólo al existir una cultura de servicio en la empresa se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad.

Factor humano

Al interior de la empresa existen empleados que le prestan servicio al personal de primera línea, que son los que tienen contacto con los clientes.

Todas las funciones y departamentos en una organización de servicio están interrelacionados y cada una depende entre sí, en distintos grados, para cumplir con su misión de servicio total.

El propósito de la organización es ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados de primera línea para cumplir con la calidad de servicio exigida.

"Las personas hacen la diferencia, el factor humano es nuestro más importante recurso. Los empleados de primera línea son los que hacen el negocio o producen el fracaso".

Por otro lado, "Empleados contentos atienden mejor a los Clientes", y también existe gran evidencia de que las mejoras en servicios al cliente van directamente relacionados con la rotación de empleados.

A pesar de que cada operación de servicio es diferente existen algunos aspectos comunes que se deben considerar para mantener a los clientes leales a la empresa.

Para lograr la lealtad del cliente a través de un servicio de calidad es necesario conocer sus necesidades, actitudes, percepciones y motivación de compra.

Cuando la empresa aprende a mirar a través de los ojos de los clientes, ésta podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

El líder de servicio.

• Un líder de servicio piensa y siente como sus clientes y alinea a todos sus empleados para que hagan lo mismo.

Elementos importantes en la implementación de la calidad en el servicio.

Características:

Las empresas que decidan implementar un sistema de calidad deben tener por lo menos siete características:

1. La comprensión especial de las necesidades de los clientes.

2. El compromiso para el cambio es función de las necesidades detectadas.

3. La capacidad para redefinir el campo de juego.

4.- El liderazgo y la conducta flexible.

5.- El reconocimiento de que la energía humana es un elemento valioso.

6.- Una cultura orientada al cuidado de la gente y preocupada por garantizar que se comparta la información.

7.- El compromiso con el perfeccionamiento continúo.

Factores que los clientes consideran críticos:

1. Confianza en el precio.

2. Actitud positiva en toda ocasión.

3. Trato Personalizado e individualizado.

4. Continuidad del agente.

5. Servicio sin problemas ni errores.

6. Salvaguarda pro-activa de los intereses del cliente.

7. Reparación y resarcimiento si algo sale mal.

Pasos para implementar el sistema:

• Identificarse con los factores de calidad que los clientes consideran críticos.

• La estrategia. Para alinear objetivos en función de las necesidades del cliente.

• El personal. Para que el espíritu de servicio individual y colectivo se ponga en acción al momento de tratar con los clientes.

• Los sistemas. Para que apoyen a los colaboradores en sus esfuerzos por crear y ofrecer valor.

Elementos importantes en la implementación del sistema:

-Investigación del mercado y del cliente. Con la finalidad de atender a los clientes mejor que la competencia.

-Formulación de la estrategia. Lo anterior nos permite definir, ¿Quiénes somos? y ¿por qué los clientes querrían hacer negocios con nosotros?

-Educación, capacitación y comunicación. Actividades que se dan de manera constante, a fin de que todo el personal entienda quién es el cliente, qué es lo que quiere y cuál es nuestra estrategia.

-Mejora de los procesos. En función de la cadena de valor.

-Evaluación, medición y retroalimentación. Medición y calificación.

Signos vitales

Los cambios buscados

Los obstáculos

-Respaldo y compromiso del personal con la calidad y la oferta de valor.

-Apatía o compromiso parcial.

-Aceptación de calidad según el nuevo paradigma.

-La negativa del personal a asumir su propia responsabilidad.

-El refuerzo de la misión.

-La contradicción en los mensajes.

-La utilización de recursos alineada con el modelo.

-La interrupción del proceso ante los primeros conflictos.

Lo más importante del sistema:

• Adaptar el sistema a la cultura y valores de la empresa.

• Prestar atención a los signos vitales.

• Siempre considerar la implementación del sistema de foco al cliente como nuevas oportunidades de negocio y no como un gasto.

Puede decirse que cualquier momento dentro de una empresa u organización es válido para la implementación de un proceso de Satisfacción al Consumidor basando sus esfuerzos en programas de servicios.

Debe considerarse que en cualquier momento la empresa puede revisar la prestación de sus servicios a los clientes, con la clara intención de mejorarlos.

Sin embargo, cuando las empresas pasan por momentos difíciles de sobrevivencia, ya sea por problemas, o por un contexto desfavorable de su entorno, es posible que sea el mejor momento para que éstas canalicen sus esfuerzos hacia la optimización de sus servicios.

Es esta particular circunstancia, que persuadiendo eficazmente a cada uno de sus miembros, es posible lograr la sensibilidad suficiente y la toma de conciencia adecuada, como para que todos integren y se adhieran sin cuestionamiento tras un objetivo común: "La Satisfacción del Cliente", ya que en este momento cuando todos comprenden que o se hacen bien las cosas, o la organización puede perecer y, con ella, todos los que la integran.

Existen elementos mínimos a considerar en un proceso de satisfacción del cliente:

1. Crear una visión orientada hacia la conservación del cliente. Pensando siempre en el largo plazo.

2. Identificación de áreas críticas para lograr excelencia en el servicio a los clientes.

3. Capacitación a todo el personal en la atención al cliente, principalmente dirigido al personal de línea. Se debe saber qué hacer ante diferentes situaciones, creando algunos procedimientos que permitan resolver rápidamente algún conflicto, y temas básicos sobre cómo responder, la forma de comportarse, su disposición hacia el cliente, etc.

4. Eventos compensatorios de servicios, enfocados a suplir cualquier impresión negativa del cliente originada en una falla de servicio que la empresa, de acuerdo a sus expectativas debía prestar. Estos eventos conllevan atribuciones al personal, a fin de que puedan manejarlos adecuadamente y en el momento, para así revertir una posible situación que perjudique a la empresa y también la lealtad del cliente.

5. Seducir al cliente, visitar a los clientes ejecutivos y personal, invertir en el personal que está en la primera línea de fuego, enseñándolo a escuchar y comunicar, transmitir al personal de la empresa la experiencia de los clientes, sus necesidades y sus requerimientos.

6. Desarrollo de un sistema que permita comunicar a la organización las necesidades y expectativas que se están descubriendo en los clientes.

7. Creación de equipos de trabajo en cada área.

**4. Manejo efectivo de quejas y evaluación de la calidad en el servicio**

**4.1 La queja, una oportunidad de mejora para la organización**

Reclamante

Persona, organización o su representante que hace un reclamo.

Reclamo

Expresión de la insatisfacción hecha a la organización, relativa a sus productos, o relacionadas con su proceso de manejo de reclamos, donde una respuesta o solución es una expectativa.

SOLUCIÓN explícita o implícita.

**5. Manejo de clientes/usuarios disgustados**

**5.1 Claves para tratar con clientes molestos**

De todos los tipos de clientes, es generalmente el cliente enojado o molesto el que genera mayor deterioro en nuestra unidad de trabajo. por ello es necesario el conocimiento y trato con este tipo de clientes

¿Cómo tratar al cliente molesto?

Recuerde que el cliente molesto o enojado es aquel que nos presenta dificultades en el manejo de la situación debido al fuerte contenido emocional de lo que dice, en un contexto que va desde la molestia hasta la ira, ya que se siente perjudicado por la empresa o por nuestra área en particular

Las dificultades puntuales que nos crea un cliente enojado tienen relación con:

· La dificultad de mantener la conversación por su grado de violencia

· La sensación de sentirnos aludidos personalmente por su estilo de comunicación agresiva o descalificadora

¿Tiene alguna técnica especial para tratar a personas enojadas y que originan conflictos?

Ocurre con cierta frecuencia que, a pesar de encontrarnos tranquilos y afables, otra persona nos aborda con evidente molestia y agresividad, a lo cual podemos responder mecánicamente en forma airada e incluso desproporcionada

A veces las situaciones difíciles pueden durar carios minutos, e incluso horas o días enteros

Enfrentados a una situación de conflicto, lo primero que debemos hacer es actuar con calma

¿Cómo podemos lograr actuar con calma?

En primer lugar, reconozcamos que la otra persona puede tener varios motivos “legítimos” para comportarse en forma agresiva.

Puede estar

· Confundido, enrollado, etc.

· Enojado por haber sido tramitado

O sencillamente puede haber tenido una mañana catastrófica

Por lo tanto, lo que debemos hacer es:

Descubrir lo que al otro le sucede

¿Que está pensando?

 ...expresando?

 ...sintiendo?

Para ello lo primero es:

Reaccionar con serenidad

A veces, ... esperar y escuchar al interlocutor son la clave

Recordemos lo dicho respecto de las complejidades de la comunicación

Para comprender lo importante que resulta la comunicación humana, queremos señalar que el conflicto se origina en la relación personal que se establece entre la otra persona y Ud. y no surge necesariamente del problema concreto que aquel le plantea.

Vamos a dar un ejemplo para ilustrar esta afirmación:

Cliente: “¡Oiga Srta., otra vez me llamaron para cobrarme y está pagado!!”

Usted: “no se preocupe señor, muchas veces ocurre lo mismo”

 A PARTIR DE ESTE MOMENTO SE GENERA EL CONFLICTO

Cliente: (pensando) “... es fácil decir que no me preocupe y, ¿cómo no me voy a preocupar si es mi dinero?

“¿Que me importa que ocurra siempre lo mismo?”

“Es una empleada que no entiende lo que me pasa”

El conflicto ya está planteado en forma personal:

Un cliente angustiado...

 ....y un funcionario insensible

Para tratar con clientes molestos o enojados, no existen recetas milagrosas aplicables a todas las situaciones conflictivas, pero siempre es importante

 DARME CUENTA DE LA EMOCION DEL OTRO

 DARME CUENTA DE MI PROPIA EMOCION

 CONTROLAR MI EMOCION

 ACTUAR CON CALMA

Para que....

 ...LA SITUACIÓN CONFLICTIVA SE DISTENSIONE

Decimos que no hay recetas para conservar la calma

Sin embargo,... aquí van algunas sugerencias que podrían ayudarle:

· Cuente hasta 6 (10 es demasiado)

· Tome el asunto con seriedad pero no en forma personal

· Primero escuche, luego hable, pero hágalo con serenidad, suavizando sus gestos.

· Puede decir “Me doy cuenta que Ud. está molesto y voy a hacer mi mayor esfuerzo por solucionar esto” (el cliente se sentirá comprendido)

Ojo!!!

La forma en que Ud. se expresa, y sus ademanes, (lenguajes oral y gestual) son tremendamente importantes

Le ofrecemos otras tres ideas para ayudarle a conservar la calma:

· Respire profundo

· Relaje sus músculos faciales

· No se involucre en las emociones de su interlocutor

Por lo tanto...

Al inicio o tan pronto se nos presenta un cliente o persona alterada

Primero, hay que

Dejar hablar escuchando atentamente

Luego tenemos que:

Dar confianza a nuestro interlocutor

Para lo cual hay que

Demostrar al interlocutor que uno está escuchando atentamente

Un punto clave es

Eliminar distractores (llamadas telefónicas, lectura de la pantalla del computador, saludar a otra persona, etc.)

En todo momento hay que demostrar:

Comprensión y paciencia

Para ello es preciso:

· No interrumpir

· Preguntar sólo lo necesario y

· Retroalimentar el mensaje de nuestro interlocutor asintiendo con gestos afirmativos repitiendo en forma abreviada el argumento o queja planteada avanzando alternativas de solución

 Para atender clientes molestos, lo primero es entender que en el primer momento, lo que Ud. haga y diga incluida su expresión corporal y gestos, determinará el curso de toda la interacción con el cliente.

Esto es así porque su reacción primera, su capacidad de autocontrol y el equilibrio demostrado, le permitirán adecuar convenientemente el tono de la conversación que seguirá a partir de entonces.

**5.2 Método de las 4E.**

Existen fases o pasos claves para su accionar, ordenadas de manera que le sean fáciles de recordar.

Los llamaremos las 4 E

**E scuchar con atención**

**E mpatizar con la otra persona**

**E stablecer opciones o caminos de solución**

**E valuar la resolución del conflicto y la solución del problema**

Escuchar: Ya hicimos algunas reflexiones

Empatizar

¿Qué significa?

Al comunicarnos es importante captar no sólo el mensaje del otro, sino también lo que está sintiendo al expresarlo; esto es empatía

“Póngase en los zapatos del otro”

Incluso cuando una persona no verbaliza su mensaje, puede estar comunicando algo con su silencio

Para entender mejor estos conceptos es preciso detenernos a pensar en lo siguiente:

Básicamente toda persona se relaciona con otras en dos niveles:

· Explicito Características positivas y/o negativas que observamos directamente

· Implícito Sentimientos motivaciones, deseos necesidades que están en la base de lo aparente

Para lograr empatía, es necesario desarrollar una actitud abierta y comprensiva para captar los mensajes explícitos e implícitos de la otra persona

Por ejemplo:

“Don Manuel, entiendo cómo se siente, lamento sinceramente esta situación”

 o

 “Sra. Rosa, de verás lo siento, me imagino que esto ha sido desagradable para Ud.”

En ambos casos no se está diciendo que el cliente tiene la razón, Ud. sólo le está expresando que comprende su reacción o molestia.

Si logramos ponernos en el lugar del otro, también nos será más fácil desarrollar otra actitud importante en las relaciones interpersonales, especialmente en el trato con gente difícil, nos referimos a la asertividad.

Esta actitud consiste en expresar en la forma apropiada y en el momento adecuado lo que a uno le sucede en una relación interpersonal de modo que sea misma revelación lleve a una solución del conflicto de comunicación que se plantea.

Dicho de otra manera, asertividad en nuestro mensaje indica manifestar con franqueza y ponderación...

...lo que a uno le sucede:

Lo que uno:

Piensa,

Opina,

Valora,

Siente,

Etc.

Ambas actitudes: empatía y asertividad nos ayudan a manejar una situación conflictiva, por cuanto el conflicto surge en la relación interpersonal y no necesariamente del problema concreto que motivó la queja o la demanda de la otra persona.

LA EMPATIA Y LA ASERTIVIDAD FACILITAN UNA COMUNICACION ADECUADA

UNA COMUNICACION POSITIVA GENERA UNA RELACIÓN INTERPERSONAL POSITIVA

UNA COMUNICACION NEGATIVA GENERA UNA RELACIÓN INTERPERSONAL NEGATIVA

Para completar la pauta que facilita la resolución del conflicto, veamos brevemente las últimas tres E

Establecer opciones y caminos de solución

Se trata de ofrecer al cliente alguna(s) alternativa(s) que facilite(n) la solución del conflicto planteado de la misma manera que en el cliente exigente (alternativas)

La entrega de satisfactores al cliente

Esta etapa consiste en expresar verbalmente lo que Ud. va ha hacer para resolver la situación planteada

Por ejemplo:

· “Si el despacho está atrasado, haré que se lo envíen con otra persona”

· “Le cambiaré inmediatamente la mercadería si me trae el defectuoso”

Evaluar la resolución del conflicto y la solución del problema

Finalmente se hace necesario confirmar si la solución acordada se hizo efectiva

Para ello se recomienda “prometer” (y por supuesto cumplir) acciones concretas de seguimiento

Ejemplo:

· “la llamaré para confirmar que los zapatos le quedaron bien”

.

OJO:

Prometa sólo lo que puede cumplir

Para una mejor comprensión de los pasos y los efectos que estos producen en el manejo del conflicto, le entregamos la plantilla siguiente:

E1 1. Escuche la queja o expresión airada sin interrumpir ni alterarse Permite conocer y delimitar el problema y sus causas (aparentes y ocultas).

E2 2. Solicite y utilice el nombre del cliente durante la conversación

3. Ofrezca disculpas. NO responsabilice a otros ni se extienda en el problema

4. Dígale al cliente “entiendo cómo se siente”, evite decir “no se preocupe” Ayuda a personalizar la comunicación y a crear confianzaFavorece el acuerdo antes que la discusiónExpresa empatía y disposición para solucionar el problema.

E3 5. Proponga posibles cursos de acción y/o soluciones Permite avanzar en la solución del conflicto

E4 6. Dígale al cliente lo que Ud. va a hacer (como va a resolver el problema) y cuanto tardará7. Prometa que Ud. se va a encargar personalmente del problema y cúmplalo Constituyen satisfactores concretos para el cliente. La responsabilidad de buscar solución al problema se personaliza y hace evidente.

E5 8. Agradezca al cliente por haberle planteado en forma franca la situación que le afectaba Precipita la solución del conflicto, diluyendo el enojo del cliente y evaluando la solución del problema

En síntesis...

La identificación de las necesidades subyacentes (nivel implícito) a los rasgos difíciles del otro y la propia percepción de nuestra emocionalidad, nos ayudan a tratar con clientes molestos o enojados, al menos en los primeros momentos de la situación de conflicto

Concretamente, nos ayuda a mantener la calma y conservarla

A partir de esta actitud nuestra, nos será más fácil:

· Hacer preguntas en el tono adecuado, para clarificar y delimitar el problema, diluyendo el conflicto comunicacional que se ha generado

· Presentar alternativas de solución al conflicto y comprobar si nuestro cliente está conforme Vale decir, podremos evaluar la satisfacción de la otra persona con la solución planteada

· Manifestar nuestra voluntad de actuar

De actuar con decisión

Esto implica asumir el compromiso personal de resolver el conflicto.

  **Conclusión**

El éxito o fracaso de las organizaciones dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la organización funcione de manera competitiva con esos factores.

La retroalimentación del cliente sobre la satisfacción de sus expectativas y necesidades, además de considerar su opinión acerca de los productos y prestación del servicio, son consideradas las bases para lograr una correcta implementación de un sistema de calidad.

La excelencia en el servicio sólo es posible cuando conocemos, satisfacemos y excedemos o superamos las expectativas del cliente, esto nos permitirá mantenernos en un mercado cada vez más competido.

**Bibliografía**

* Estrategia en una Semana; Bob Norton; Editorial Panorama.
* El Arte de La Guerra Para Ejecutivos; Donald G. Krause; Editorial EDAF.
* La Gerencia Estratégica; Fred R. David; Editorial McGraw Hill IPADE.
* Planeación Prospectiva; Tómas Milkos; Editorial Limusa.
* Planeación Estratégica –Lo que todo Director Quiere Saber- George Steiner; Editorial CECSA.
* Apuntes de maestría en Administración.
* Apuntes de seminario de alta dirección (Sis. Calidad Total).
* Desarrollo de una Cultura de Calidad Total; Humberto Cantú; Editorial McGraw Hill.
* Conocimiento es Futuro; Luigui Valdés; Editorial CCTC.

ANEXO ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

**ACTIVIDAD 1**

**HECHOS E INFERENCIAS**

**PASO I:** Lea con detenimiento el siguiente informe y las observaciones respectivas. Indique si piensa que las observaciones son verdaderas, falsas o dudosas, basándose en la información que se presenta en el informe. Ponga un círculo alrededor de V si la observación es claramente verdadera, alrededor de F si la observación es clara­mente falsa o alrededor de ? si la observación puede ser cierta o falsa. Juzgue cada una de las observaciones por orden. No vuelva a leer las observaciones después de haber expresado su opinión y no cambie ninguna de las respuestas.

Un querido profesor universitario acababa de termi­nar los exámenes finales y había apagado la luz de la oficina. En ese momento apareció una figura alta y ancha, que le exigió el examen. El profesor abrió el cajón. El individuo tomó todo lo que había en el cajón y se fue co­rriendo por el pasillo. El decano recibió aviso del hecho inmediatamente.

1. El ladrón era alto y ancho. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

2. El profesor apagó la luz. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

3. Una figura alta exigió el examen. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

4. Alguien se llevó el examen. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

5. El profesor se llevó -el examen. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

1. La figura alta apareció después de que el profesor apagó la luz de la oficina.

V\_\_\_\_F\_\_\_?\_\_\_\_\_

7. El profesor fue quien abrió el cajón. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

8. El profesor se fue corriendo por el pasillo. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

9. El cajón nunca fue abierto. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

10. En este relato se habla de tres personas. V\_\_\_\_F\_\_\_\_?\_\_\_\_\_

**PASO 2:** En grupos pequeños discuta sus respuestas y después trate de llegar a un consenso en cuanto a las res­puestas. Escriba estas respuestas en otra hoja de papel.

**PASO 3:** Discusión. ¿Cambiaron sus calificaciones? ¿Por qué? ¿En qué se equivocaron las personas al contes­tar estas preguntas?

**ACTIVIDAD 2**

**PRUEBA DEL PUNTO DE CONTROL**

**PASO 1:** Conteste las siguientes preguntas dando su Opinión. En el espacio que se encuentra Junto a cada una de las preguntas anote una S cuando la respuesta sea si y una N cuando sea no.

\_\_\_ 1. ¿Cree usted que la mayor parte de los proble­mas se resolverán solos, si no les hace caso?

\_\_\_ 2. ¿Cree usted que puede evitar acatarrarse?

\_\_\_ 3. ¿Hay personas que nacen con suerte?

\_\_\_ 4. ¿Cree usted que, la mayor parte del tiempo, obtener calificaciones altas significa mucho para usted?

\_\_\_ 5. ¿Le echan la culpa con frecuencia de cosas que no son su culpa?

\_\_\_6. ¿Cree usted que si alguien estudia mucho puede aprobar cualquier materia?

\_\_\_7. ¿Cree usted que, la mayoría de las veces, no vale la pena esforzarse porque de todos modos las cosas no salen como uno quiere?

\_\_\_8. ¿Cree usted que si las cosas empiezan bien por la mañana el resto del día todo marchará bien, haga lo que haga?

\_\_\_9. ¿Cree usted que los padres escuchan casi siem­pre lo que quieren decir sus hijos?

\_\_\_10. ¿Cree usted que con sólo desearlo ocurrirán cosas buenas?

\_\_\_11. ¿ Cuando le castigan normalmente le parece que no hay motivo para ello?

\_\_\_12. ¿Casi siempre encuentra que es difícil lograr que un amigo cambie de opinión?

\_\_\_13. ¿Cree usted que las porras ayudan al equipo a ganar más que la suerte?

\_\_\_14. ¿Pensaba usted que era prácticamente imposi­ble cambiar la opinión de sus padres respecto a cualquier tema?

\_\_\_ l5. ¿Cree usted que los padres deberían dejar a los hijos tomar la mayoría de sus decisiones?

\_\_\_16.¿Cree usted que, cuando hace algo mal, existan muy pocas posibilidades de rectificarlo?

\_\_\_17.¿Cree usted que la mayoría de las personas sencillamente nacen buenas para el deporte?

\_\_\_18. ¿La mayoría de las personas que tienen su misma edad son más fuertes que usted?

\_\_\_19. ¿Cree usted que una de las mejores maneras de manejar casi todos los problemas es no pensar en ellos?

\_\_\_20. ¿Cree usted que tiene mucha libertad para de­cidir quiénes son sus amigos?

\_\_\_21. Si encuentra un trébol de cuatro hojas, ¿es usted de la opinión de que puede darle buena suerte?

\_\_\_22. ¿Sentía usted que el hecho de hacer o no la tarea tenía mucha relación con las califica­ciones que obtenía?

\_\_\_23. ¿Cree usted que cuando una persona de su edad está enojada con usted, no hay mucho que pueda hacer para detenerla?

\_\_\_24. ¿Alguna vez ha tenido un amuleto de la suerte?

\_\_\_25. ¿Cree usted que de sus actos depende el que le agrade a otras personas o no?

\_\_\_26. ¿Le ayudaban normalmente sus padres cuando les pedía ayuda?

\_\_\_27. ¿Ha sentido que cuando alguien se enojaba con usted normalmente no tenía motivo para hacerlo?

\_\_\_28. ¿Siente usted, casi siempre, que puede alterar lo que pasará mañana con lo que hace hoy?

\_\_\_29. ¿Cree usted que si algo malo va a ocurrir, ocurrirá haga lo que haga para impedirlo?

\_\_\_30. ¿Cree usted que las personas pueden conseguir lo que quieren si insisten con persistencia?

\_\_\_31. ¿Siente usted, casi siempre, que no tiene caso salirse con la suya en casa?

\_\_\_32. ¿Cree usted que cuando ocurren cosas buenas son resultado de trabajar mucho?

\_\_\_33. ¿Cree usted que si alguien de su edad quiere ser su enemigo usted no puede hacer mucho por cambiar las cosas?

\_\_\_34. ¿Cree usted que es muy fácil conseguir que sus amigos hagan lo que usted quiere que hagan?

\_\_\_35. ¿Siente usted normalmente que no tiene mu­cho que decir respecto a lo que le dan de comer en casa?

\_\_\_36. ¿Cree usted que si no le cae bien a alguien no puede hacer mucho al respecto?

\_\_\_37. ¿Normalmente piensa que era prácticamente inútil esforzarse en la escuela, porque la ma­yoría de los demás niños eran sencillamente más listos que usted?

\_\_\_38. ¿Es usted el tipo de persona que piensa que hacer planes por adelantado hace que todo salga mejor?

\_\_\_39. ¿Usted piensa la mayoría de las veces que no tiene nada que decir respecto a los planes fa­miliares?

\_\_\_40. ¿Cree usted que más vale ser listo que suer­tudo?

**PASO 2:** Escala de calificaciones. Con la escala de calificaciones que se presenta a continuación, compare sus respuestas con las de la clave. Anótese un punto cada vez que su respuesta coincida con la respuesta de la clave. Su calificación será el total de coincidencias entre sus respuestas y las de la clave.

**Clave para calificar**

1.SI\_\_\_ 11.SI\_\_\_ 21.SI\_\_\_ 31.SI\_\_\_

2.NO\_\_ 12.SI\_\_ 22.NO\_\_ 32.NO\_\_

3.SI\_\_\_ 13.NO\_\_\_ 23.SI\_\_\_ 33.SI\_\_\_

4.NO\_\_ 14.SI\_\_ 24.SI\_\_\_ 34.NO\_\_

5.SI\_\_\_ 15.NO\_\_\_ 25.NO\_\_ 35.SI\_\_\_

6.NO\_\_ 16.SI\_\_\_ 26.NO\_\_ 36.SI\_\_\_

7.SI\_\_\_ 17.SI\_\_\_ 27.SI\_\_\_ 37.SI\_\_\_

8.SI\_\_\_ 18.SI\_\_\_ 28.NO\_\_ 38.NO\_\_

9.NO\_\_ 19.SI\_\_\_ 29.SI\_\_\_ 39.SI\_\_

10.SÍ\_\_\_ 20.NO\_\_\_ 30.NO\_\_ 40.NO\_\_

CALIFICACIÓN TOTAL

Calificación total **Cómo interpretar su calificación**

Calificaciones Bajas (0-8). Las calificaciones entre cero y ocho representan aproximadamente la tercera parte de las personas que contestan la prueba. Con esta calificación, es probable que usted vea la vida como un juego de capacidades y no de suerte. Es probable que piense que tiene bas­tante control de lo que le ocurre, bueno y malo. Con este punto de vista, las personas con un sitio de control interno tienden a tomar la iniciativa en todo, desde actividades relacionadas con el trabajo hasta las relaciones sexuales y amistosas. Usted probablemente sea descrito por otros como alguien que vigila que se hagan las cosas, consciente de lo que ocurre a su alrededor y dispuesto a invertir bas­tante energía para alcanzar metas específicas. Probable­mente se sentiría muy frustrado si tuviera que sentarse de brazos cruzados y dejar que otros lo cuidaran, porque subra­yó en la prueba que le gusta tener su vida en sus manos.

Aun cuando tener control de la existencia propia se considera "la manera más conveniente de ser", los psicólo­gos advierten que tiene una serie de dificultades. Alguien que es responsable de sus éxitos, también es responsable de sus fracasos. Por tanto, si obtuvo calificaciones altas en este sentido, prepárese para lo bueno y lo malo.

Calificación promedio (9-16). Como ha contestado al­gunas preguntas correspondientes a los dos sentidos, en su caso las creencias en cuanto al control externo e interno pueden referirse a la situación. Tal vez analice una situa­ción —por ejemplo, el trabajo— y sea de la opinión que sus recompensas estarán determinadas externamente, y que haga lo que haga no podrá prosperar. En otra situación —tal vez el amor— usted tal vez considere que su suerte está completamente en sus manos. Le será muy útil repasar las preguntas y agruparlas en aquellas que contestó en un sentido interno y aquellas que contestó en un sentido ex­terno. ¿Existen similitudes en los tipos de situaciones den­tro de uno de estos grupos? En tal caso, pensar un poco en qué tienen dichas situaciones que le hacen sentir que el control está en sus manos o no, podría servirle para cono­cerse mejor.

Calificaciones altas (17- 40). Las calificaciones en este intervalo representan el extremo de la escala correspon­diente al control externo. Sólo alrededor del 15% de las personas que contestan la prueba obtienen 17 o más. Si ob­tiene una calificación alta, está diciendo que, en general, considera que la vida es más bien cuestión de suerte que un juego en el que sus capacidades son las que cuentan.

**PASO 3:** Discusión. En grupos pequeños o con el grupo entero, conteste las siguientes preguntas.

**DESCRIPCIÓN**

1. ¿Qué calificación obtuvo?

2. ¿Qué tipo de personalidad representa?

3. ¿Cómo queda su calificación en comparación con las de sus compañeros?

1. ¿Qué comportamientos y actitudes podrían exhibir estos tipos de personalidad?
2. ¿Qué implicaciones tiene esto para fomentar la eficacia de la organización?

### ACTIVIDAD 3

### EXPECTATIVAS

**PASO 1:** Conteste las preguntas 1, 2 y 3 poniendo un círculo en tomo a la respuesta que describa mejor su opinión.

Pregunta 1: Éstas son algunas de las cosas que pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo ***especialmente bien.*** ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas cosas si usted realizara su trabajo ***espe­cialmente bien?***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | *Nada* | Probable | *Bastante Prob.* | Muy Prob. |
| a. | Usted recibirá un bono o un aumento de sueldo | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7)  |
| b. | Usted se sentirá más contento consigo mismo | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| c. | Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| d. | Usted tendrá más seguridad en el trabajo | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| e. | Usted tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| f. | Usted recibirá un ascenso o un empleo mejor | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| g. | Usted tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| h. | Usted gozará de más libertad en su trabajo | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| i. | Usted será respetado por las personas con las que trabaja | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| j. | Su supervisor le alabará | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| k. | Las personas con las que trabaja serán amigables con usted | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |

Pregunta 2: Cada persona quiere obtener diferentes cosas en su trabajo. A continuación se presenta una lista de co­sas que las personas pueden obtener de su trabajo. ¿Qué tan ***importante*** es cada una de ellas para usted?

¿Diga qué tan importante es...?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | *Nada* | Importante | *Bastante Important.* | Muy Imp. |
| a. | La cantidad de dinero que recibe | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7)  |
| b. | La posibilidad de hacer algo que le haga sentirse bien en lo personal | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| c. | La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| d. | La cantidad de seguridad laboral de la que disfruta | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| e. | La posibilidad de aprender cosas nuevas | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| f. | Su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| g- | La oportunidad de lograr algo que valga la pena | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| h. | La cantidad de libertad que disfruta en su empleo | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| i. | El respeto que recibe de las personas con las que trabaja | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| j. | Las alabanzas que le prodiga su supervisor | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |
| k. | La amigabilidad de las personas con las que trabaja | (1) (2) | (3) (4) | (5) (6) | (7) |

Pregunta 3: A continuación encontrará una serie de pares de factores como éste:

Tiempo caluroso *->* sudor (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Trace un círculo alrededor del número que está a la derecha de cada par para indicar la frecuencia con la que, en su caso personal, el primer factor conduce al segundo en su empleo. Recuerde indicar en cada par el grado de frecuencia poniendo un circulo alrede­dor del número de la respuesta que le parezca más exacta.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Nunca* |  | En ocasiones | *Con frecuencia* | Casi siempre |
| 1. Trabajar duro -*->* mucha productividad
2. Trabajar duro --> hacer mi trabajo bien

c. Trabajar duro --> buen desempeño laboral | (1)(1)(1) | (2) (2) (2) | (3) (4) (3) (4)(3) (4) | (5) (6) (5) (6) (5) (6) | (7) (7)(7) |

**paso 2:** Use los resultados del cuestionario.

Los resultados de este cuestionario se pueden usar para calcular una calificación para la motivación laboral. La calificación se puede calcular para cada persona y las cali­ficaciones se pueden reunir para grupos de personas. El procedimiento para obtener una calificación de la motiva­ción laboral sería:

**a.** Para cada uno de los resultados positivos posibles de las preguntas 1 y 2, multiplique la calificación del resultado de la pregunta 1 (P *—>* O expectati­vas) por la calificación correspondiente de la pre­gunta 2 (valencias de los resultados). Por tanto, la calificación 1a se multiplicaría por la calificación 2a, la calificación 1b por la calificación 2b, y asi sucesivamente.

**b.** Todos los productos de las multiplicaciones 1 por 2 se sumarían para obtener el total de todas las ex­pectativas multiplicadas por las valencias.

**c.** El total se debe dividir entre el número de pares (en este caso once) para obtener una calificación promedio de las expectativas por valencias.

**d.** Las calificaciones de la pregunta 3 (E —> P expec­tativas) se deben sumar y después dividir entre tres para obtener una calificación promedio de las expectativas de esfuerzo a desempeño.

**e.** Multiplique la calificación obtenida en el paso c (el promedio de las expectativas por la valencia) por la calificación obtenida en el paso d (la califi­cación promedio de las expectativas E —> P) para obtener una calificación total de la motivación en el trabajo.

**PASO 3:** Discusión. Conteste la siguiente pregunta en grupos pequeños o con todo el grupo:

**DESCRIPCIÓN**

1. ¿Qué calificación obtuvo? Compárela con las calificaciones de otros miembros del grupo.

**DIAGNÓSTICO**

2. ¿Qué tan motivante es su trabajo?

3. ¿Qué factores influyen en su calificación?

4. ¿En qué medida se relaciona el contenido de si trabajo con su calificación?

5. ¿Puede usted explicar la calificación usando la teoría de las expectativas?

1. Trate de explicar el potencial de motivación de su empleo usando
	1. ¿la teoría del refuerzo?
	2. ¿la teoría de la igualdad?

c. ¿las teorías de las necesidades?

**PRESCRIPCIÓN**

7. ¿Cómo mejoraría usted el potencial de moti­vación de su trabajo?

**ACTIVIDAD 4**

**POLÍTICA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA**

¿Qué tan político es su lugar de trabajo? Conteste estas 12 preguntas usando la siguiente escala:

FD = Fuertemente en desacuerdo D= Desacuerdo I= Inseguro A= De acuerdo

FA = Fuertemente de acuerdo.

1. Los gerentes a menudo usan el sistema de selección para contratar sólo a la gente cuando creen que pueden ayudarle en el futuro. \_\_\_\_\_

2. Las reglas y políticas concernientes a los excesos y al salario son justas, ­es la manera en que los supervisores aplican tales políticas supervisores lo que es injusto y convenenciero. \_\_\_\_\_

3. Las calificaciones de desempeño que la gente recibe de sus supervisores reflejan más la "agenda personal" de los supervisores que el desempeño actual del empleado. \_\_\_\_\_

4. Aunque mucho de lo que mi supervisor haga aquí parece estar dirigido a ayudar a los empleados, su intención real es protegerse él mismo.\_\_\_\_\_

*5.* Hay camarillas o "grupos internos" que obstaculizan la eficiencia aquí. \_\_\_\_\_

6. Mis compañeros sólo se preocupan por ellos mismos no ayudan a los demás. \_\_\_\_\_

7. He visto gente que en forma deliberada distorsiona la información que otros solicitan ya sea restringiéndola o informándola de manera selectiva con el propósito de obtener algún beneficio personal.\_\_\_\_\_

8. Cuando mis compañeros me ofrecen alguna ayuda esperan conseguir algo. \_\_\_\_\_

9. El favoritismo, y no el mérito/ es lo que determina quién sobresale en esta empresa. \_\_\_\_\_

10. Usted consigue lo que desea si sabe cuál es la persona adecuada a quien pedirlo. \_\_\_\_\_

11. Todas las reglas y políticas concernientes a la promoción y salario son específicas y están bien definidas.\_\_\_\_\_

12. Las políticas salariales y de ascenso casi siempre se comunican con claridad en esta organización.\_\_\_\_\_\_

Este cuestionario propone las tres dimensiones notables que están relacionadas con la política: comportamiento del supervisor; el comportamiento de los compañeros de trabajo y las políticas y prácticas organizacionales. Para calcular la calificación de las preguntas 1 al 10 asigne 1 punto por cada FD; 2 puntos por una D; y así sucesiva­mente (hasta 5 puntos para fuertemente de acuerdo). Para las preguntas 11 y 12 invierta la calificación (por ejemplo 1 punto para fuertemente de acuerdo etc.). Sume el total: entre más alta sea la calificación total/ mayor será el grado de la política organizacional percibida.

###### **ACTIVIDAD 5**

**¿QUE TAN POLÍTICO ES USTED?**

Para determinar sus tendencias políticas, por favor conteste las siguientes preguntas. Marque la repuesta que mejor represente su comportamiento o creencia, aun si el comportamiento en particular o creencia no está presente todo el tiempo.

Conteste Verdadero ó Falso

1. Usted debería hacer que los demás se sintieran importantes mediante la apreciación franca de sus ideas y su trabajo. **\_\_\_\_\_\_\_**

2. Debido a que la gente tiende a juzgarlo cuando lo ven por primera vez, siempre trata de dar una buena impresión. \_\_\_\_\_\_\_

3. Trata de permitir que los demás hagan la plática, es considerado con sus problemas y se resiste a decirle a la gente que está totalmente equivocada. \_\_\_\_\_\_

4. Aprecia las buenas características de las personas que conoce y siempre les da la oportunidad de enmendarse si están equivocadas o cometen un error. \_\_\_\_\_\_

5. Difundir falsos rumores, sembrar información engañosa y dar puñaladas por la espalda son métodos necesarios, aunque un tanto desagradables al tratar con sus enemigos. **\_\_\_\_\_\_**

6. Algunas veces es necesario hacer promesas que usted sabe que no cumplirá o que no podrá cumplir. \_\_\_\_\_\_

7. Es importante llevarse bien con todos, aun con aquellos que en general se les reconoce como charlatanes, incisivos o que se quejan de todo. \_\_\_\_\_\_

8. Es vital hacer favores a los demás para que así usted pueda recibir otros a cambio, en el momento en que más los necesite. \_\_\_\_\_\_

9. Está dispuesto a comprometerse, en particular con asuntos que son menores para usted, pero de gran importancia para los demás. \_\_\_\_\_\_

10. En los temas polémicos, es importante que retrase o evite su involucramiento, de ser posible. \_\_\_\_\_\_

### RESULTADOS

Político Organizacional Puro= 10 Aciertos

Político Organizacional con normas éticas fundamentales= 8 Aciertos (5 y 6 falso)

Quienes consideran que la manipulación y comportamiento dirigido al beneficio propio es inaceptable contestarán falso a casi todo.

### ACTIVIDAD 6

### MANEJO DEL CONFLICTO

**¿Cuál es su primera intención en el manejo del conflicto?**

Indique qué tan frecuentemente confía en cada una de las siguientes tácticas ence­rrando en un círculo el número que considere que es el más apropiado.

1 Raramente 5 Siempre

1. Sostengo mi argumento con mis compañeros para mostrar los méritos de mi postura. 1 2 3 4 5

2. Negocio con mis compañeros para que se pueda alcanzar un compromiso. 1 2 3 4 5

3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros. 1 2 3 4 5

4. Trato de investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución aceptable para nosotros. 1 2 3 4 5

5. Soy firme en defender mi opinión sobre el tema. 1 2 3 4 5

6. Trato de evitar ser señalado y evito que el conflicto con mis compañeros quede manifiesto. 1 2 3 4 5

7. Me mantengo firme en mi solución a un problema. 1 2 3 4 5

8. Utilizo el toma y daca para que se pueda llegar a un compromiso.

1 2 3 4 5

9. Intercambio información precisa con mis compañeros para solucionar un problema juntos. 1 2 3 4 5

10. Evito la discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros. 1 2 3 4 5

11. Me amoldo a los deseos de mis compañeros. 1 2 3 4 5

12. Trato de airear todas nuestras diferencias, para que así los temas puedan ser resueltos de la mejor manera posible. 1 2 3 4 5

13. Yo propongo un punto medio para acabar con los callejones sin salida. 1 2 3 4 5

14. Yo coopero con las sugerencias de mis compañeros. 1 2 3 4 5

15. Trato de no expresar mis desacuerdos con mis compañeros a fin de no herir sentimientos. 1 2 3 4 5

**Resultados:**

Para determinar su intención principal en el manejo del conflicto coloque el número del 1 al 5 que representa su calificación.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Competitiva** | **Colaboradora** | **Evasiva** | **Complaciente** | **Comprometedora** |
| **1\_\_\_\_** | **4\_\_\_\_** | **6\_\_\_\_** | **3\_\_\_\_** | **2\_\_\_\_** |
| **5\_\_\_\_** | **9\_\_\_\_** | **10\_\_\_\_** | **11\_\_\_\_** | **8\_\_\_\_** |
| **7\_\_\_\_** | **12\_\_\_\_** | **15\_\_\_\_** | **14\_\_\_\_** | **13\_\_\_\_** |
| **Suma\_\_\_\_** | **Suma\_\_\_\_** | **Suma\_\_\_\_** | **Suma\_\_\_\_** | **Suma\_\_\_\_** |

**ASERT I V I DAD**

**1.COMPETENCIA**

**2. COLABORACIÓN**

**5. COMPROMISO**

**4. COMPLACIENTE**

**3. EVASIÓN**

**COOPERATIVIDAD**