



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES  
"CALIDAD EN EL SERVICIO"**

**DEL 7 AL 11 DE ABRIL  
COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD**

**MATERIAL DIDACTICO**

**MEXICO, D.F.  
ING. ROMULO MEJIAS RUIZ**

**1997**

## **CURSO: CALIDAD EN EL SERVICIO**

**OBJETIVO:** Que los participantes manejen una metodología eficaz para implantar Programas de Calidad en el Servicio en sus respectivas áreas de trabajo, aplicando los métodos y herramientas de mayor actualidad para detectar problemas de insuficiente calidad en su trabajo, encontrar sus principales causas, y generar, evaluar, seleccionar e implantar las soluciones más convenientes y viables, realizando prácticas de calidad en el servicio.

**DURACION:** 20 horas

**DIRIGIDO A:** Personal de base que se desempeña en áreas de servicio.

### **TEMARIO:**

1. Conceptos, principios básicos, conciencia e importancia de la Calidad
2. Conceptos de Productividad, Calidad en el Trabajo y Calidad en el Servicio
3. Preparación para la implantación de Programas de Calidad en áreas de Servicio y Detección de Oportunidades de Mejora:
  - 3.1 Delimitación del área de servicio a mejorar por cada equipo e identificación de los actores de los que depende la mejora.
  - 3.2 Reconocimiento de la necesidad de mejorar
  - 3.3 Detección de insatisfacciones de los usuarios o clientes
  - 3.4 Planteamiento de proyectos de Mejora Continua
4. Determinación de las causas de las insatisfacciones
  - 4.1 Diagrama causa-efecto de Ishikawa.
  - 4.2 Explicación plural de las causas de las insatisfacciones.
  - 4.3 Análisis de Pareto para seleccionar las causas de mayor peso.

## 5. Soluciones

- 5.1 Generación de alternativas de solución.
- 5.2 Evaluación de alternativas y selección de las soluciones de mayor conveniencia y viabilidad.

## 6. Implantación

- ~~6.1 Viabilidad Estratégica de las soluciones seleccionadas~~
- 6.2 Administración Estratégica de la implantación de las soluciones
- 6.3 Retroalimentación y Mejora Continua.

## 7. Prácticas de Calidad en el Servicio

- 7.1 Simulacros de atención excelente.
- 7.2 Manejo de quejas y conflictos con usuarios inconformes.

**METODOLOGIA:** Se aplica la metodología de Taller, donde los participantes, actuando en equipo, elaboran Programas de Calidad en el Servicio, aplicados a su respectiva área de trabajo, realizando prácticas de calidad en el servicio que proporcionan actualmente (juego de roles).

**FACILITADOR:** M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

## **TEMA 1: CONCEPTOS, PRINCIPIOS BASICOS, CONCIENCIA E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD**

### **CALIDAD**

Calidad es un concepto que sólo puede definirse en función de quien la juzga. Por lo que, para dar calidad, es necesario conocer y proporcionar todos los atributos que el cliente espera del producto o del servicio que le brindamos, incluyendo su precio y el servicio al cliente.

### **CALIDAD TOTAL**

- Calidad Total es hacer bien TODAS las cosas que hacemos, pero haciéndolas bien A LA PRIMERA.
- Su esencia es cumplir con TODOS los REQUISITOS del CLIENTE.
- CLIENTES Y PROVEEDORES son tanto internos como externos.
- CLIENTE EXTERNO: es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y que compra el producto o servicio que la empresa ofrece.
- CLIENTE INTERNO: es quien dentro de la empresa recibe de otro u otros algún producto, servicio, documento, información, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que una oficina sea cliente de otra oficina y que un puesto de trabajo sea cliente de otro puesto de trabajo, que actúa como proveedor.
- PROVEEDOR EXTERNO E INTERNO.
- TODOS somos y tenemos Clientes y Proveedores.
- LA COMUNICACION nos lleva a conocer muy bien las expectativas y requisitos de nuestros Clientes y las mejores formas de satisfacerlas.
- TODOS somos parte de una CADENA que lleva hacia el cliente.
- Si falla algún eslabón de la cadena, el cliente lo resiente, se puede quejar en forma abierta o reservada, y por ello nos puede cambiar por otro proveedor.
- PREVENIR ES LA CLAVE. PERFECCION ES LA META.
- TODO lo que hacemos es un proceso donde se afecta la calidad en cada etapa o actividad.

### **LA CALIDAD TOTAL COMO FILOSOFIA**

- Calidad Total es una filosofía de vida que adoptan aquellas empresas y personas que se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando, previendo, previniendo y corrigiendo aquellos errores y deficiencias que alteran LA CALIDAD que espera el cliente.
- Es el reto que nos obliga constantemente a ser mejores de lo que ya somos.

## ¿ POR QUE ES TAN NECESARIO ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL EN LA ERA ACTUAL ?

- . Porque con el tiempo las condiciones para alcanzar el éxito han cambiado radicalmente.
- . Porque antes la empresa era el REY, y hoy lo es el cliente.
- . Porque en cada ramo tiende a multiplicarse el número de empresas competidoras y/o se tiende a una sobreoferta de productos y servicios.
- . Porque el cliente cuenta con cada vez más opciones para escoger un producto o servicio y/o un proveedor.
- . Porque la empresa que quede aferrada a su viejo papel de Rey, y no se ocupe de buscar al cliente para desvivirse por complacerlo, estará ingenuamente cavando su propia fosa.
- . Porque ya no parece tan cierto que "El sol sale para todos".
- . Porque la situación económica se ha vuelto cada vez más difícil tanto para la gran empresa, como para la mediana o pequeña, o como para el negocio menor que abastece las necesidades de un barrio.

## ¿ CUALES SON LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA CALIDAD TOTAL ?

### 1. LA Calidad la hacen los **HOMBRES**

- . Los hombres de altos niveles tienen la responsabilidad de la decisión de trabajar con Calidad, de crear las condiciones humanas y físicas necesarias, y de aportar los conocimientos y métodos que se requieren para lograrlo, y los trabajadores tienen la responsabilidad de apoyar esa decisión, conocer los métodos y ponerlos en práctica.
- . Si la Calidad Total se alcanza buscando oportunidades de mejoramiento en el día a día, sólo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

### 2. La Calidad se hace para el **CLIENTE**

- . Dado que estamos en la era del Cliente, y éste nos exige cada vez más Calidad en nuestros productos y servicios, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para lograr siempre la satisfacción del cliente.
- . Si cada proveedor interno actúa para satisfacer totalmente a su cliente, y éste hace lo propio con su cliente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo (el que mantiene a la empresa) será complacido en sus expectativas.

### 3. La Calidad la hacen **TODOS**

- . El Cliente Externo tiene las siguientes Expectativas de Calidad:
  - Calidad del Producto (el más fuerte, el más duradero, el más lujoso, el que se vende mejor, el más funcional, etc.)
  - Calidad del Precio (el más accesible)

- Calidad de los Servicios (el producto que se entrega a tiempo, con mejor atención, mejor asesoría, mejor mantenimiento, mayor garantía, mejores facilidades de pago, etc.).

Todos en la empresa tienen incidencia en el producto, en el precio o en los servicios que espera el cliente, de manera que cualquiera en la empresa puede causar la pérdida de un cliente.

Cualquier error que se cometa en un puesto de trabajo puede afectar la Calidad que espera el Cliente. Por ejemplo:

- Una telefonista que atiende mal.
- Un transportista que estropea la carga o que entrega con retraso.
- Un operador que corta mal la madera, generando defectos, desperdicios y retrabajos, aumentando con ello los costos de producción y el precio del producto.
- Un operador que desperdicia material
- Un supervisor que no da instrucciones claras y oportunas, causando retrasos en la producción y en la entrega del producto o servicio al cliente.
- Un almacenista que no surte a tiempo los materiales a la planta.
- Un vendedor desatento o de mal hablar
- Un afilador que afila mal las cuchillas.
- Trabajadores que no saben manejar conflictos y diferencias con sus compañeros, causando así descontentos, malas acciones, errores, deficiencias, etc.

Lo anterior significa que, sabiéndolo o no, TODOS nosotros podemos estar contribuyendo a deteriorar la Calidad que espera el cliente, a aumentar los costos de producción y los precios de venta, haciendo cosas que se pueden evitar si trabajamos con Calidad.

#### 4. La Calidad se hace **ENTRE TODOS**

La Calidad cree en la capacidad de todos, y no sólo en la de algunos, razón por la cual, a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, convoca a todos.

Al participar todos en la permanente búsqueda de mejoras, se propicia el compromiso de todos para lograr esas mejoras.

#### 5. La Calidad se logra **INNOVANDO**

Las expectativas del cliente cambian tanto en el tiempo, como de cliente a cliente, lo que lleva a la necesidad de estar innovando las formas de responder oportuna y eficazmente a esos cambios incesantes.

- Las empresas encaminadas a la Calidad Total deben tener hombres que estén permanentemente pensando en reparar lo desviado, en mejorar lo mejorable y en saberse adaptar a los cambios.
- Ser innovador o creativo no es un rasgo de la personalidad, sino una conducta que se puede crear.

## ¿ QUE ES CONCIENCIA DE CALIDAD ?

- Es estar convencido de la necesidad y conveniencia de aplicar los principios de la calidad en la empresa y a nivel personal.
- Para que la Calidad Total sea posible, es necesario que todos los trabajadores y directivos tengan absoluta conciencia de la calidad.

## EVALUACION DE LA CONCIENCIA DE CALIDAD

- Considere cada una de las siguientes afirmaciones e indique si son verdaderas (V) o falsas (F):
- Calidad es prever los problemas para no tener que remediarlos más tarde: \_\_\_\_\_
  - La calidad siempre puede mejorarse: \_\_\_\_\_
  - La razón principal para aplicar un programa de calidad es la satisfacción de los clientes: \_\_\_\_\_
  - No es necesario prestar atención constantemente a la calidad: \_\_\_\_\_
  - La primera impresión no es importante para crear un ambiente propicio a la calidad: \_\_\_\_\_
  - La calidad está en las cosas pequeñas al igual que en las grandes: \_\_\_\_\_
  - Un programa de calidad no tiene por qué contar con el apoyo de los superiores para tener éxito: \_\_\_\_\_
  - En el fondo la mayoría de la gente quiere realizar trabajo con calidad: \_\_\_\_\_
  - La calidad debe ser total o no existe: \_\_\_\_\_
  - La calidad requiere compromiso: \_\_\_\_\_
  - Los que pregonan la calidad son unos idealistas: \_\_\_\_\_

## ¿ POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CALIDAD EN LA EMPRESA ?

Coloque a continuación una "V" (Verdadero) o "F" (Falso):

1. Para aumentar la satisfacción de los clientes/usuarios: \_\_\_\_\_
2. Para conservar la confianza y lealtad de los clientes: \_\_\_\_\_
3. Para aumentar la vitalidad de la corporación: \_\_\_\_\_
4. Para disfrutar de los resultados: \_\_\_\_\_
5. Para estimular la creatividad de los empleados y directivos: \_\_\_\_\_
6. Para retener a los empleados: \_\_\_\_\_
7. Para reducir los costos: \_\_\_\_\_
8. Para lograr que los empleados se sientan motivados: \_\_\_\_\_
9. Para hacer que los empleados sean tomados en cuenta: \_\_\_\_\_
10. Para incrementar la productividad: \_\_\_\_\_
11. Para contribuir al progreso de la sociedad: \_\_\_\_\_
12. Para resolver problemas eficazmente: \_\_\_\_\_
13. Para trabajar en un clima de armonía y compañerismo: \_\_\_\_\_
14. Para aumentar la competitividad de la organización: \_\_\_\_\_
15. Para lograr que la empresa tenga una imagen excelente: \_\_\_\_\_
16. Para desarrollar una buena reputación: \_\_\_\_\_
17. Para promover la dignidad humana: \_\_\_\_\_
18. Para conservar el empleo: \_\_\_\_\_
19. Para llevar una vida más sana: \_\_\_\_\_
20. Para mejorar los ingresos de la empresa y sus trabajadores: \_\_\_\_\_

Agregue otras razones de la importancia de la calidad en la empresa:

.....  
.....  
.....

## **TEMA 2: CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD EN EL TRABAJO Y CALIDAD EN EL SERVICIO.**

### **PRODUCTIVIDAD:**

- . En términos sencillos, productividad es la división o la relación entre lo que se produce y lo que se invierte, o bien el cociente entre producción e insumos, o entre resultados logrados y recursos empleados.

### **EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:**

- . N° de artículos producidos por día o por semana.
- . N° de citas diarias realizadas por cada secretaria.
- . Producción mensual (en miles de pesos) por vendedor.
- . N° de clientes atraídos por cada mil pesos invertidos en publicidad.
- . Kilómetros recorridos por litro de gasolina.
- . N° de pedidos recibidos por cada anuncio de radio.
- . N° de solicitudes resueltas en un mes.
- . N° de clientes atendidos por hora pico.
- . N° de llamadas atendidas por día.
- . N° de trámites procesados por día.
- . Porcentaje de materia prima desperdiciada en la producción diaria.
- . Tiempo de mecanografiado por trámite.
- . Número de visitas por venta realizada.
- . Tiempo promedio de entrega de los pedidos.
- . Tiempo de entrega de reportes.
- . Tiempo de fabricación por artículo.

En general, aumentar la productividad significa producir más con los mismos recursos y calidad es producirlos cada vez mejor, conforme a los requisitos del cliente.

### **¿ QUE ES CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO ?**

- . Calidad en el Trabajo es hacer las cosas bien a la primera, y ésto implica reducir tiempos y costos en hacer el trabajo, lo que se traduce en Productividad.
- . Ello significa que la Calidad en el Trabajo nos lleva a la Productividad, o sea, a bajar costos, y con ello a bajar precios, a hacer las cosas con mayor eficiencia y eficacia, a

llegar más rápido al mercado, a satisfacer mejor al cliente, a tener más ventas, más utilidades y mejores remuneraciones para los trabajadores.

La Calidad y la Productividad en el trabajo se aumentan a través del MEJORAMIENTO CONTINUO, lo que implica estar permanentemente DETECTANDO, EVITANDO, REDUCIENDO Y ELIMINANDO:

- . ERRORES
- . DEFECTOS
- . DESPERDICIOS
- . TIEMPOS MUERTOS
- . RETRASOS
- . FALLAS DE COORDINACION ENTRE AREAS
- . FALLAS EN SURTIMIENTO DE MATERIALES
- . DEFICIENCIAS EN CONTROL DE EXISTENCIAS
- . RETRAJOS
- . QUEJAS
- . INCONFORMIDADES
- . FALLAS EN LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES
- . FALLAS EN TIEMPOS DE RESPUESTA
- . RETRASOS EN LA COBRANZA
- . DEVOLUCIONES INTERNAS Y EXTERNAS
- . GASTOS INNECESARIOS
- . INCOMPETENCIAS
- . ETC.

Al practicar la Calidad y Productividad en el Trabajo, estaremos reduciendo costos continuamente, dando mejor Calidad, con lo que también estaremos contribuyendo a reducir precios, y así hacer que nuestra empresa sea cada vez más competitiva.

Algunas Empresas practican la Calidad y Productividad en el Trabajo por iniciativa propia, otras por mantener y/o mejorar la posición que ocupan en el mercado sin tener que sacrificar sus márgenes tradicionales de ganancias, y muchas otras por simple instinto de sobrevivencia.

Las que no lo hacen, tienden a dos situaciones poco deseables: !) Sobrevivir operando con reducidos márgenes de ganancias y 2) Cerrar sus puertas.

Dado que día con día se intensifica la competencia en la gran mayoría de los mercados, el producir más y mejor o el producir mejor a menor costo, se convierte en una

necesidad de MEJORAMIENTO CONTINUO en la Empresa, el cual se practica a través de desarrollar Proyectos de Mejora Continua.

## ¿ QUE ES CALIDAD EN EL SERVICIO ?

Calidad en el Servicio es satisfacer plenamente un conjunto de prestaciones o requisitos que esperan los usuarios/clientes cuando adquieren los servicios o productos de una empresa.

---

Ejemplo: el comprador de un automóvil espera algunas prestaciones antes, durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, cero averías, buena atención en todo momento, rapidez en los trámites, factura sin errores, ambiente agradable. etc.

El cliente de nuestra era es tan sensible que puede cambiar de proveedor si el actual no le satisface alguna de estas prestaciones.

Un servicio es de calidad cuando **responde** a todos los requisitos declarados u ocultos de los usuarios/clientes.

La calidad en el servicio se logra al proporcionar el **valor** que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y sus necesidades.

El cliente es el único juez de la calidad del servicio, es quien determina el nivel de servicio que debe proporcionar la empresa, y generalmente quiere más.

La empresa debe investigar y monitorear las necesidades y requisitos de sus clientes, reduciendo siempre la diferencia entre la realidad del servicio y las necesidades del cliente.

En los servicios, el primer contacto del cliente con la empresa, reviste una importancia de primer orden.

Los servicios pueden ser:

- de productos.
- de servicios.

**Los servicios de productos** tienen dos componentes: El grado de despreocupación y el valor añadido.

**Grado de despreocupación:** el cliente valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones.
- Obtención de una factura sin errores.
- Encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas.
- Hacer funcionar el aparato.
- Comprender su funcionamiento.
- Costo de mantenimiento.
- Costo de instalación.
- Costo de transporte.
- Costo de operación.

Una política de calidad en el servicio trata de reducir en lo posible estos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo el llegar a "cero preocupaciones".

**Valor añadido:** es el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico del producto.

Por ejemplo: la imagen de seriedad y bienestar que proyecta la persona que usa un Mercedes Benz. Un equipo IBM ofrece la garantía "psicológica" del producto líder y seguro.

Otro importante valor añadido es la ayuda para resolver problemas. Por ejemplo: un pequeño fabricante de latas de conserva trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para concebir y desarrollar embalajes adaptados a sus necesidades, embalajes ligeros, más baratos y mejor adaptados a la comercialización en grandes áreas.

Otro valor añadido: ayudar al cliente a conseguir un crédito o conceder facilidades de pago.

Otros valores añadidos:

- Apoyo posventa: reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, etc.

- Rapidez en la entrega o en la fabricación.
- Posibilidad de modificar pedidos.
- Facilidad de comunicación.

**El servicio de los servicios** tiene dos componentes: la prestación que busca el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

La prestación: cuando el cliente reserva una habitación compra reposo. Cuando solicita un crédito, es para comprar un apartamento, cuando suscribe un seguro, compra tranquilidad. Un espectáculo sólo proporciona diversión, si el asiento es cómodo.

La prestación es un arma competitiva básica para el éxito de las empresas de servicios.

La experiencia será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa).
- El riesgo percibido al escoger el servicio en esa empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.

Se puede constatar que tanto en el servicio de productos como de servicios, el cliente se hace cada vez más exigente y más plural.

La percepción de la calidad del servicio varía de cliente a cliente y de cliente a proveedor, y se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra.

La competencia entre las empresas se basa en ofrecer una diversidad cada vez mayor de servicios, y de mejor calidad percibida por el cliente.

La multiplicidad de experiencias del cliente lo hace más exigente: un hombre de negocios que ha viajado varias veces a Asia, será más exigente respecto al servicio que reciba en un hotel en Francia, que aquel que no conoce los encantos de la hospitalidad asiática. Por ello se convierte en un cliente más difícil de satisfacer.

Este nivel de exigencia aumenta en la medida en que se abren las fronteras, se internacionaliza el comercio, se desarrolla el turismo e incrementan los viajes y las comunicaciones.

En nuestra era, la excelencia se alcanza a través de lograr una calidad que compita eficazmente en mercados tanto locales como extranjeros.

La calidad concebida por su creador y la calidad percibida por el cliente, rara vez marchan a la par.

Por ello, sólo el 3% de los clientes potenciales prueban inmediatamente un producto nuevo. Les siguen los "creadores de la moda", que representan un 13%, y mucho más tarde es cuando puede llegar la masa de consumidores.

Y cuando esta masa llega, es probable que la empresa sea percibida como impersonal, arrogante y dominante. Entonces, los clientes se apartan de ella, y buscan en otras empresas más "modestas" la satisfacción de sus necesidades.

## **IMPORTANCIA DE LOS SIMBOLOS Y DE LA INFORMACION EN LA PERCEPCION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

### **EJEMPLOS:**

- 1) El pescado parece más fresco cuando descansa sobre un lecho de hielo.
- 2) El vestibulo de recepción de una agencia de publicidad y la forma en que van vestidas las azafatas, nos indican la calidad de su creatividad y de la importancia que conceden al cliente.
- 3) Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, son vitales: mirar al cliente a la cara, cederle el paso, expresar con una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamarlo por su nombre, etc.
- 4) Cuando un se toma el trabajo de explicar a los clientes las razones de alguna falla en nuestro servicio, influiremos positivamente en su percepción sobre nuestra calidad.

**TEMA 3: PREPARACION PARA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CALID EN AREAS DE SERVICIO Y DETECCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

**DELIMITACION DEL AREA DE SERVICIO A MEJORAR POR CADA EQUIPO E IDENTIFICACION DE LOS ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA**

AREA Y TIPO DE SERVICIO A MEJORAR:

.....  
.....  
.....

ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA:

A1: .....  
A2: .....  
A3: .....  
A4: .....  
A5: .....  
A6: .....

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**DETECCION DE INSATISFACCIONES DE LOS USUARIOS O CLIENTES: FALLAS, ERRORES, QUEJAS, INCUMPLIMIENTOS, BAJO RENDIMIENTO, DESPERDICIOS, RETRASOS, DEFICIENCIAS, ETC. Y PRIORIZACION DE PUNTOS A MEJORAR**

- Entre los métodos de detección de oportunidades de mejora más empleados en la actualidad, figura la Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor.

**¿ QUE ES LA LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE-PROVEEDOR ?**

- Es una herramienta práctica para precisar los requisitos y expectativas de nuestros clientes (internos y externos), evaluar el grado en que cada cliente se siente satisfecho o insatisfecho en cada requisito, para de allí identificar oportunidades de mejora (requisitos no satisfechos en un 100%).

- La Libreta de Calificaciones consta de los siguientes elementos:

- **Necesidades del Cliente (o Usuario):** son el conjunto de aspectos que el cliente espera obtener de su proveedor, tanto tangibles como intangibles. Estas necesidades pueden ser tanto conscientes como inconscientes.
- **Requisitos específicos del Cliente:** son las especificaciones detalladas de lo que el cliente espera de su proveedor en cada una de sus necesidades.
- **Grado de Satisfacción:** es el porcentaje que el cliente asigna a su proveedor en cuanto a qué tan satisfecho o insatisfecho está en cada requisito específico.
- **Orden de Mejora:** indica el orden en que conviene actuar para aprovechar oportunidades de mejora o corregir problemas en el trabajo.

(Utilizar el formato "Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor")



DETECCION DE PROBLEMAS EN EL PROCESO DE TRABAJO

PROCESO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES	PROBLEMAS	ACTORES INVOLUCRADOS EN LA SOLUCION

15

## ¿ QUE ES UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA ?

Es un medio por el cual identificamos aspectos mejorables en la empresa (problemas), investigamos las causas por las que esos aspectos no están bien, generamos alternativas para mejorar, de donde seleccionamos acciones correctivas, aplicamos estas acciones y hacemos un seguimiento, retroalimentación y control.

---

## ¿ COMO SE SELECCIONAN LOS PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA ?

Los Proyectos de Mejora Contínua se seleccionan siguiendo el mismo orden de mejora establecido para priorizar los problemas en el trabajo u oportunidades de mejora, que fueron detectados(as) en la Libreta de Calificaciones.

## ¿ COMO SE PLANTEA UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA ?

El Planteamiento de un Proyecto de Mejora Contínua consiste en darle nombre, para ello, se indica el resultado que se busca con la mejora, y éste será el nombre del proyecto.

En tal sentido, el planteamiento de un proyecto consta de tres elementos principales:

- 1) **Dirección del cambio:** verbo que indica la dirección hacia donde se desea la mejora (aumentar, reducir, eliminar, mejorar, implantar, etc.).
- 2) **Medida de calidad:** lo que se desea cambiar, expresado en forma medible (ventas, ingresos, costos, tiempos, etc.).
- 3) **Relación con un proceso:** indica dónde se desea el cambio.

Utilizar el Formato "Planteamiento de Proyectos de Mejora Contínua")

## PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA

OPORTUNIDADES DE MEJORA	ENUNCIADO DE PROYECTOS		
	DIRECCION DEL CAMBIO (VERBO)	MEDIDA DE CALIDAD	RELACION CON UN PROCESO
01:			
02:			
03:			
04:			
05:			
06:			

## **TEMA 4: DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES**

### **INTRODUCCION**

- Una vez planteados los proyectos de mejora continua, se comienza a desarrollarlos de uno en uno.
- Para ello, el primer paso consiste en buscar las causas del problema objeto del respectivo proyecto, para luego generar alternativas de solución, evaluar estas alternativas y seleccionar la de mayor conveniencia. La búsqueda de causas se realiza a través de un análisis causa-efecto.

### **DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA**

- En esta etapa se exploran las causas y subcausas que están generando el efecto que se desea corregir o mejorar.
- Esto se realiza a través de una lluvia de ideas realizada por las personas involucradas en el proceso donde se está produciendo el efecto que se desea corregir.
- Durante la lluvia de ideas, las personas involucradas se concentran para encor en su mente las causas más probables del efecto bajo estudio.
- Dado que este método de búsqueda es mental, a las causas así encontradas se les denomina Potenciales o probables, y como son causas diversas, se les llama "factores causales potenciales".
- La técnica mas empleada para este análisis es el Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa o "esqueleto de pescado".
- Según esta técnica, las causas pueden dividirse en cuatro categorías o tipos:
  - 1) Por Factor Humano (o Mano de Obra)
  - 2) Por Métodos
  - 3) Por Materiales
  - 4) Por Maquinaria.
- Se trata de identificar (por tormenta de ideas) las causas que corresponden a cada una de estas cuatro categorías y seguidamente buscamos las subcausas (las causas de causas o causas de fondo).

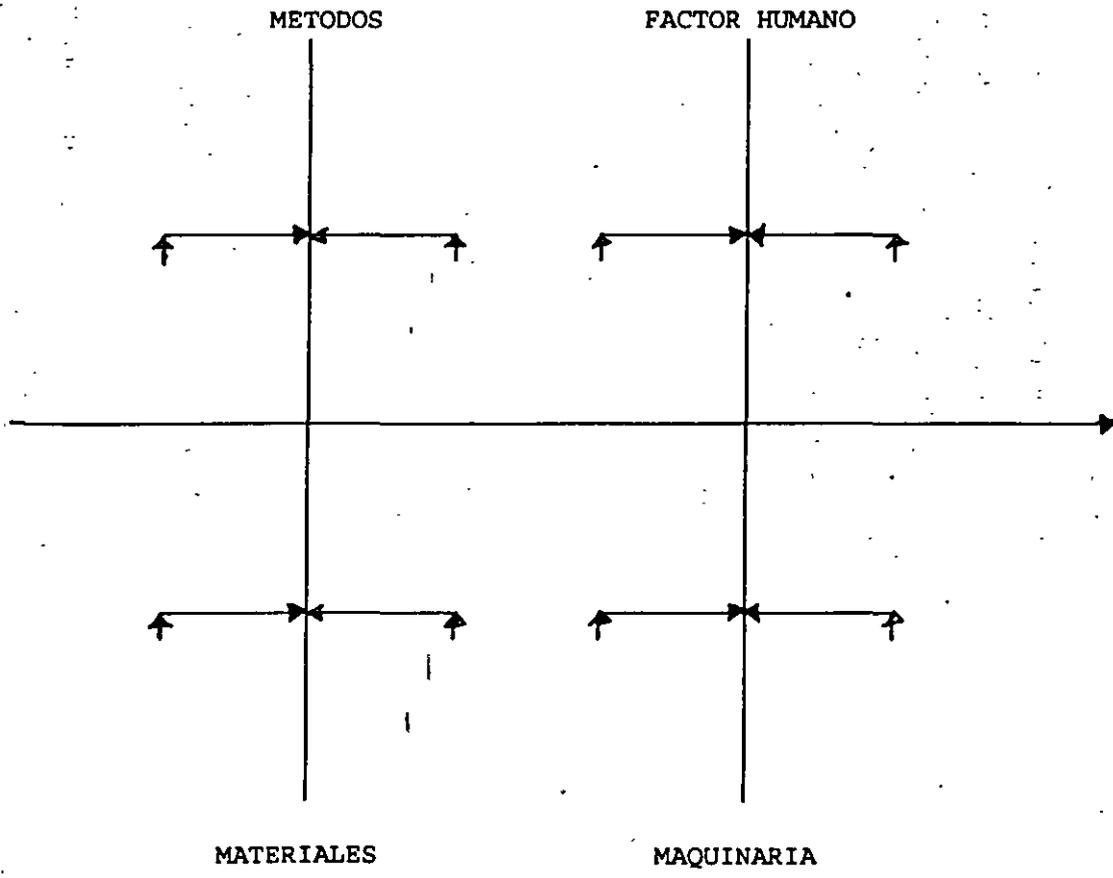
(Utilizar el formato "Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa)

# DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA

NOMBRE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ ELABORADO POR: \_\_\_\_\_

19



EFFECTO NO DESEADO:

EXPLICACION PLURAL DE LAS CAUSAS DE LAS INSATISFACCIONES

INSATISFACCION (ES) : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EFFECTOS : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EXPLICACIONES CAUSALES DE LA (O DE LAS) INSATISFACCIONES SEGUN LOS ACTORES CLAVE						
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:		A6:

20

## **ANALISIS DE PARETO PARA SELECCIONAR LAS CAUSAS DE MAYOR PESO**

### **REGLA DE PARETO:**

- "El 20 % de las causas generan el 80 % del efecto, por lo que el 80 % de las causas restantes apenas generan el 20 % del efecto".
- El 20% de las causas generadoras del 80% del efecto son denominadas "Causas Vitales" y el 80% de todas las demás causas son denominadas "Causas Triviales".
- La aplicación de la Regla de Pareto nos ayuda a identificar aquellas causas sobre las que verdaderamente conviene actuar, haciendo que con ello podamos concentrar nuestros esfuerzos en aquello que nos producirá mejores resultados.
- En consecuencia, la Regla de Pareto nos permite una mayor eficiencia en el uso de esfuerzos, tiempo y dinero, y una mayor eficacia en la solución de los problemas.

(Utilizar el formato "Análisis de Pareto")

**ANALISIS DE PARETO**

EFFECTO NO DESEADO: \_\_\_\_\_

SELECCION Y ORDENAMIENTO DE CAUSAS ULTIMAS SEGUN SU CONTRIBUCION AL EFECTO	REPARTIR 100 PUNTOS SEGUN EL PESO DE LAS CAUSAS	CAUSAS VITALES 20 A 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70 AL 80% DEL EFECTO
C1:		
C2:		
C3:		
C4:		
C5:		
C6:		
C7:		
C8:		
C9:		
C10:		

IDENTIFICACION DE CAUSAS VITALES A UN NIVEL POSIBLE PARA LA ACCION CONCRETA:

CV1: \_\_\_\_\_

CV2: \_\_\_\_\_

CV3: \_\_\_\_\_

CV4: \_\_\_\_\_

## **TEMA 5: SOLUCIONES**

### **GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION A TRAVES DE TORMENTA DE IDEAS, METODO DE GRUPO NOMINAL, METODO DELPHI O METODO SITUACIONAL**

#### **PROCESO DE GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

- Una vez que se determinan las causas que más contribuyen al efecto no deseado, el próximo paso consiste en generar alternativas de solución o de mejoramiento, que ataquen a esas causas en forma eficaz (atinadamente) y eficiente (con el uso más racional de los recursos disponibles).
- Seguidamente, se procede a evaluar esas alternativas y a seleccionar la(s) de mayor conveniencia, en términos de sus beneficios, costos y factibilidad.
- La generación, evaluación y selección de alternativas deben realizarse con la participación del grupo de personas involucradas en la solución del problema o en la mejora que se busca.
- Para ello, los métodos de mayor uso en la actualidad son los siguientes:
  1. Tormenta o Lluvia de Ideas.
  2. Método de Grupo Nominal.
  3. Método Delphi.
  4. Método Situacional

#### **1) TORMENTA O LLUVIA DE IDEAS**

- Las personas involucradas en la solución del problema o mejora buscada, se reúnen para presentar todas las alternativas que se les ocurra. No se admiten críticas y todas las alternativas se apuntan en un pizarrón o rotafolio para analizarlas y evaluarlas democráticamente en función de varios criterios de evaluación acordados previamente

por los participantes. Al final, se selecciona(n) la(s) alternativa(s) de mayor conveniencia.

## **2) METODO DE GRUPO NOMINAL**

- Este método limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones, de ahí el adjetivo nominal. Los miembros del grupo están físicamente presentes, pero operan en forma independiente. En concreto, se formula un problema y luego tienen lugar los siguientes pasos:

- a) Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
- b) Al período de silencio, le sucede la presentación de una idea por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa, y exponen una sola idea hasta que todas han sido expuestas y anotadas (generalmente en un pizarrón o rotafolio). La discusión principia cuando todas las ideas han sido anotadas.
- c) El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa en función de varios criterios de evaluación, previamente acordados.
- d) Cada miembro del grupo clasifica las ideas en silencio y de manera independiente.
- e) Se toma la decisión final a partir de la idea que logre la clasificación global más elevada.

## **3. METODO DELPHI (DELPHOS)**

- Este es un método más complejo y lento. Se asemeja al del grupo nominal, salvo que no requiere la presencia física de los participantes. En efecto, nunca permite que se reúnan. Los siguientes pasos caracterizan a este método:

- a) El problema se identifica y se pide a los miembros del grupo aportar posibles soluciones mediante una serie de cuestionarios diseñados cuidadosamente.
- b) Cada miembro completa el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
- c) Los resultados del primer cuestionario se recopilan, se transcriben y reproducen en una oficina central.
- d) Cada miembro recibe una copia de los resultados.

- e) Después de ver los resultados, se pide de nuevo la solución a los miembros. Los resultados suelen dar origen a nuevas soluciones o a modificaciones en la postura inicial.
- f) Los pasos 4 y 5 se repiten cuantas veces sea necesario para alcanzar el consenso. La aplicación de cualquiera de los tres métodos anteriores culmina con el llenado del formato "Generación de Alternativas de Solución".

#### **4. METODO SITUACIONAL**

- El Método Situacional conviene aplicarlo en contextos donde no existe respeto total a las ideas y propuestas presentadas por cualquier actor o donde alguna solución que proponga algún actor puede no ser apoyada por otro(s).
- En tales circunstancias, es necesario hacer la distinción de quién o quiénes son los que proponen tal o cual solución, e identificar las diferencias de puntos de vista y/o de posiciones de los actores frente a cada una de las soluciones propuestas.
- En estos casos, deberán desarrollarse procesos de negociación y/o persuasión para hacer viable el éxito de las soluciones de mayor conveniencia.
- Ello nos plantea la necesidad de manejar las diferencias o conflictos de puntos de vista y de intereses, para así "deshacer" los NUDOS CRITICOS que pueden obstaculizar el éxito de dichas soluciones.

La aplicación de cualquiera de los cuatro métodos anteriores culmina con el llenado del formato "Generación de Alternativas de Solución".

# GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

EFFECTO NO DESEADO:

CAUSAS VITALES	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
CV1:	
CV2:	
CV3:	
CV4:	

26

## **EVALUACION DE ALTERNATIVAS Y SELECCION DE LAS SOLUCIONES DE MAYOR CONVENIENCIA Y VIABILIDAD**

- Una vez generadas las alternativas de solución, se procede a evaluarlas bajo el criterio de los beneficios y costos esperados con su implementación.
- Para ello, se utiliza una escala convencional, por ejemplo de 0 a 100, asignando a cada alternativa un valor de los beneficios que podría generar y un valor de sus costos más probables.
- Estos valores de beneficios y costos podrían, cuando fuese posible, ser estimados como un promedio policéntrico de los valores que les asignen los diferentes actores clave.
  - La división entre los beneficios y costos así estimados nos dará un indicador de la relación beneficio/costo de cada alternativa.
- Cuando esta relación es menor que uno (1), se considera que la alternativa no es conveniente. Cuando resulta entre 1 y 2, se considera conveniente y cuando es mayor de 2, muy conveniente. Serán éstas dos últimas las que se seleccionen.
- Seguidamente evaluamos la viabilidad técnica y humana de cada alternativa, sumamos estas dos viabilidades para obtener la viabilidad total, la cual sumamos con la relación beneficio resultante para cada alternativa y obtenemos así un indicador que nos permite hacer la selección de las alternativas que son más convenientes y viables, obteniendo así las soluciones o decisiones a implantar, las que también colocamos en un orden de prioridad de aplicación.
  
- Para ello, utilizamos el formato "Evaluación y selección de alternativas de solución"



MANUAL COMPLEMENTARIO  
SOBRE:

*“LA CORTESIA POR TELEFONO Y EL  
SERVICIO AL CLIENTE”*

LA CORTESÍA POR TELÉFONO Y EL SERVICIO AL CLIENTE está dividido en cuatro secciones. Cada sección está diseñada para ayudarlo a avanzar hacia la meta, que es proporcionar un servicio de calidad al usar el teléfono.

El objetivo de cada sección es:

- SECCIÓN I: Entender los fundamentos para proporcionar un servicio de alta calidad al cliente.
- SECCIÓN II: Aprender las técnicas telefónicas apropiadas.
- SECCIÓN III: Entender al cliente.
- SECCIÓN IV: Manejar la percepción del cliente y entender el papel principal que desempeña este servicio en el éxito de su compañía.

Los cuatro objetivos están relacionados entre sí. No se puede proporcionar un buen servicio al cliente a menos que todos se comprendan y se apliquen.

Proporcionar un servicio al cliente de manera profesional (sin importar su profesión o el puesto que ocupa) es la clave fundamental para que cualquier organización salga adelante hasta el final.



## CONTENIDO

Prólogo	i
<b>SECCIÓN I SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE</b>	<b>2</b>
El servicio al cliente es responsabilidad de todos	3
La importancia del teléfono para su organización	4
Diagrama de una compañía consciente de su calidad	5
<b>SECCIÓN II TÉCNICAS TELEFÓNICAS APROPIADAS</b>	<b>6</b>
Hacer uso del teléfono	7
La modulación de su voz	9
Su mejor voz	10
Dirigirse al que llama	12
Contestar el teléfono	13
La manera efectiva de escuchar	14
Manejar objeciones	16
El arte de la negociación	19
Repaso	22
La llamada de seguimiento del servicio	23
Hacer preguntas	24
Hacer llamadas de servicio	30
Dar malas noticias	31
Reconocer y manejar el comportamiento del que llama	32
Cómo volver a llamar al cliente	35
Algunas declaraciones que se deben evitar	36
Concluir la conversación	40
<b>SECCIÓN III ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE</b>	<b>41</b>
Lo que su cliente desea	43
La actitud es su clave para el éxito	48
Definición del servicio de calidad al cliente	53
<b>SECCIÓN IV MANEJAR LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>54</b>
Estudio de caso: La Compañía Mayorista Acril	55
La percepción del cliente: Un ejercicio	57
Manejar la percepción del cliente: La llamada de servicio al cliente	60
Un inventario de sus habilidades en el servicio por teléfono	63
Su plan de acción para un mejor servicio	64

# SECCIÓN I

## SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

---

El servicio de calidad al cliente lo proporciona gente como usted. Una persona que brinda esta atención es alguien que:

1. Acepta la responsabilidad de proporcionar un servicio oportuno y cortés al cliente.
2. Comprende que el éxito de una organización depende en gran medida de un buen servicio al cliente.
3. Aprende y aplica las habilidades de servicio al cliente de una manera positiva.

Muchas veces los empleados están tan ocupados que no tienen tiempo para pensar en su trabajo y en cómo se relaciona con el éxito total de sus compañías. A veces, aquéllos que pasan la mayor parte del día hablando por teléfono con gente de fuera no consideran que sus trabajos sean muy importantes. El hecho es que cualquiera que está comprometido de manera regular en el contacto con clientes, tiene uno de los trabajos más importantes para su organización. A continuación ponemos algunos puntos a su consideración:

- El éxito de una compañía depende de sus clientes. Éstos no regresarán a menos que se los trate de una manera profesional y cortés.
- Los gerentes sólo hablan con unos cuantos clientes cada semana. Otros empleados hablan con docenas cada día.
- Cualquiera que trate directamente con clientes ocupa un puesto de mucha responsabilidad.
- Las compañías que tienen la reputación de ofrecer un servicio excelente se consolidaron a través de mucho tiempo por gente como usted.

## EL SERVICIO AL CLIENTE ES RESPONSABILIDAD DE TODOS

Cuando pensamos en el servicio al cliente, es común creer que ciertos individuos o departamentos son los únicos responsables de proporcionar dicho servicio. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, los departamentos de servicio al cliente representan sólo una porción del total de los servicios de responsabilidad. Todos, desde el presidente de una compañía hasta un dependiente, proporcionan servicios al cliente, y como tales contribuyen a la buena reputación de servicio y cortesía de una compañía.

Si todos los empleados aprendieran a aplicar los conceptos de servicio que se presentan en este libro, sus compañías gozarían de una "excelente" reputación entre sus clientes.

En las páginas siguientes usted aprenderá las técnicas telefónicas que lo ayudarán a desempeñar su trabajo de manera más profesional cuando hable por teléfono con clientes y compradores.

Es fundamental aprender buenas técnicas y tener habilidad; pero es más importante aplicar diariamente lo que se aprende.

**PREGUNTA:** David trabaja como recepcionista para sistemas Acme, S.A., sus responsabilidades son registrar y proporcionar gafetes (credenciales) de seguridad a todos los que no sean empleados y que entren al edificio. ¿Tiene David la responsabilidad de brindar servicio al cliente?

**RESPUESTA:** ¡Desde luego!

## LA IMPORTANCIA DEL TELÉFONO PARA SU ORGANIZACIÓN

Piense por un momento el papel que desempeña el teléfono en su trabajo. Lo más probable es que sería muy difícil conducir los negocios sin él. Aunque hay vendedores y representantes que tratan directamente con los clientes, el teléfono es quizá el responsable de la mayoría de los contactos con los clientes.

¿Sabe usted qué cantidad de sus clientes reciben servicio por teléfono en comparación con los que son atendidos en persona por un representante de su compañía? Aunque algunas compañías difieren, no es poco usual que el 80% de los contactos con clientes se hagan por teléfono.

Si su compañía resulta ser una en donde la mayoría de los contactos con clientes se hacen por teléfono, ¿sabe usted quiénes son principalmente responsables de la reputación de la compañía en lo que se refiere al servicio al cliente? (Marque uno.)

- Aquéllos que tratan personalmente con el cliente
- Aquéllos que hablan por teléfono con los clientes
- Los gerentes y supervisores

La mejor respuesta es: aquéllos que usan el teléfono.

Habiendo contestado lo anterior, ¿quién en su opinión es responsable entonces de proporcionar un buen servicio al cliente? (Marque aquéllos a los que esto se aplique.)

- Yo       el departamento de ventas       los oficiales de la compañía
- nuestros telefonistas       nuestros dependientes
- los que entregan los pedidos       nuestra gente que proporciona servicios
- el equipo de apoyo técnico       otros

Si marcó todas las opciones, obtuvo un "10". Sin embargo, la marca más importante va junto a la palabra "Yo"

## DIAGRAMA DE UNA COMPAÑÍA CONSCIENTE DE SU CALIDAD

El siguiente diagrama ilustra cómo es considerado un cliente por las mejores compañías que brindan servicio al cliente.



Observe que el cliente está en la parte superior de la PIRÁMIDE, pero lo sostienen el mercadeo (marketing) y las ventas, y depende del resto de la compañía para que se le brinde la atención que merece. Recuerde este diagrama mientras aprende las técnicas telefónicas que lo ayudarán a proporcionar un servicio de calidad al cliente.

## SECCIÓN II

# TÉCNICAS TELEFÓNICAS APROPIADAS

Las técnicas telefónicas apropiadas son fundamentales para proporcionar un servicio de calidad al cliente. En las siguientes páginas usted aprenderá las técnicas telefónicas más importantes. El provecho que saque de ellas depende de usted.

TÉCNICAS TELEFÓNICAS	
1. HACER USO DEL TELÉFONO	Página 7
2. LA MODULACIÓN DE SU VOZ	Página 9
3. SU MEJOR VOZ	Página 10
4. DIRIGIRSE AL QUE LLAMA	Página 12
5. CONTESTAR EL TELÉFONO	Página 13
6. LA MANERA EFECTIVA DE ESCUCHAR	Página 14
7. MANEJAR OBJECIONES	Página 16
8. EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN	Página 19
9. LA LLAMADA DE SEGUIMIENTO DEL SERVICIO	Página 23
10. HACER PREGUNTAS	Página 24
11. HACER LLAMADAS DE SERVICIO	Página 30
12. DAR MALAS NOTICIAS	Página 31
13. RECONOCER Y MANEJAR EL COMPORTAMIENTO DEL QUE LLAMA	Página 32
14. CÓMO VOLVER A LLAMAR AL CLIENTE	Página 35
15. ALGUNAS DECLARACIONES QUE SE DEBEN EVITAR	Página 36
16. CONCLUIR LA CONVERSACIÓN	Página 40

## TÉCNICA NÚMERO UNO: HACER USO DEL TELÉFONO

Ciertos aspectos para el uso del teléfono se deben comprender. Estos aspectos están diseñados para ayudarlo a manejar las llamadas con delicadeza. A primera vista parecerán complicados pero normalmente son fáciles de aplicar. Para comprender mejor las capacidades de su teléfono, lea los aspectos que están a su disposición y/o pídale a una persona con más experiencia que se los explique. Luego practique hasta que sean espontáneos.

Mónica tenía que pasarle una llamada a un compañero de trabajo pero no estaba segura de cómo hacerlo. Después de leer rápidamente las instrucciones hizo la transferencia, pero se cortó la llamada. Si ella hubiera dedicado algunos minutos a practicar dicha transferencia, la llamada no se hubiera cortado.

- Aprenda el manejo de su teléfono con anticipación. No practique con alguien que llama. Conozca todos los aspectos.
- Sostenga la bocina del teléfono directamente enfrente de su boca.

Recuerde que por teléfono se necesita hablar con más claridad que en persona.

- Ponga el teléfono sobre su escritorio para que no se golpee con algún objeto. A nadie le gustan los ruidos innecesarios.
- Evite interrupciones al hablar por teléfono. La persona con quien habla merece toda su atención. No sostenga de llevar dos conversaciones al mismo tiempo.

## HACER USO DEL TELEFONO (continuación)

- Asegúrese de poner en espera al que llama antes de discutir su situación con algún compañero de trabajo.

¿No sería embarazoso si usted le dijera a un compañero de trabajo que la persona que llama no suena muy inteligente sólo para descubrir que esta persona lo estaba escuchando?

- No coma ni beba nada mientras esté hablando. Si tiene la boca llena cuando suene el teléfono, espere unos segundos antes de contestar.
- No deje que el teléfono suene mucho tiempo. Un máximo de tres timbrazos es un buen criterio.

Algunas organizaciones tienen el "Sistema de tres timbrazos". Averigüe si la suya lo tiene.

- Si va a poner en espera a alguien para contestar en otra línea, pida permiso y **ESPERE LA RESPUESTA**.

**EJEMPLO:** ¿Podría esperar por favor mientras contesto la otra línea? Espere a que el cliente le diga; "Adelante, no hay problema". Es muy común escuchar; "Espere por favor" y luego se corta la llamada.

- Si tiene a varias personas en espera, recuerde qué prioridad tiene cada uno. Si es necesario, tome nota de quién espera y por cuál línea.

No hay nada más irritante que contestar varias veces la pregunta, "¿con quién quería hablar?".

## TÉCNICA NÚMERO DOS: LA MODULACIÓN DE SU VOZ

Intente este ejercicio de modulación grabando su voz. Lea la siguiente oración con su tono normal:

“Jaime no se presentó a trabajar esta mañana.”

Ahora vuelva a decir la oración, esta vez expresando asombro.

Inténtelo de nuevo pero en un tono casual.

Después, que suene como un secreto.

Finalmente, transfórmela a una pregunta.

Si se hace bien el cambio de modulación, la oración transmitirá un sentido completamente diferente al que la escucha.



## TÉCNICA NÚMERO TRES: SU MEJOR VOZ

Todos tenemos voces diferentes. Algunos de nosotros tenemos voces graves y de autoridad, mientras que otros tenemos voces más sumisas y frágiles. Las voces pueden ser agradables o molestas; fáciles de descifrar o ininteligibles; cristalinas como una campana o chillonas. La voz que usted proyecte está determinada por cuatro factores, los cuales se pueden controlar.

**ENERGÍA** - La energía de su voz refleja su actitud y entusiasmo.

**RITMO PARA HABLAR** - Un ritmo normal es de 125 palabras por minuto. Hablar más rápido puede acarrear problemas.

**ALTURA** - Ésta puede ser monótona, baja o alta. Lo ideal sería que usted variara el tono y la modulación.

**CALIDAD** - Los tres factores arriba mencionados constituyen la calidad de su voz.

Hay varias cosas que usted puede hacer para que su voz al hablar sea más agradable. Algunas incluyen:

1. Tararear una canción es un buen ejercicio de calentamiento. Esto ayudará a que el sonido de su voz sea más profundo.
2. Practique altura y control llamando a un contestador automático y dejando varios mensajes. Luego escuche la grabación y critíquese a usted mismo, o pídale a un amigo que lo ayude.
3. Haga un ensayo con un amigo y grabe la conversación. Revise su tono, la velocidad para transmitir el mensaje, etcétera.
4. Tome un curso de oratoria en alguna universidad cercana, o algún programa anexo para aprender algunos ejercicios para la voz que lo ayudarán a evitar un sonido monótono.
5. **PONGA UNA SONRISA EN SU VOZ.** Es fácil de lograr. Simplemente recuerde sonreír cuando conteste una llamada. Aunque no lo crea, su voz sonará más agradable.

## Autoevaluación de su voz

La voz refleja su personalidad. Si necesita mejorarla puede hacerlo, pero debe estar dispuesto a tratar. Practicar técnicas para la voz no es distinto a practicar un deporte. Si usted es constante, está destinado a mejorar.

Califique su voz usando el siguiente ejercicio de autoevaluación. Marque las características que se apliquen a usted y luego pídale a un amigo que lo ayude a evaluar sus respuestas.

### MI VOZ:

#### RASGOS DESEABLES

- suena agradable \_\_\_\_\_
- tiene variaciones de altura \_\_\_\_\_
- tiene un ritmo normal \_\_\_\_\_
- varía de volumen \_\_\_\_\_
- tiene una articulación clara \_\_\_\_\_
- suena como si estuviera sonriendo \_\_\_\_\_
- tiene mucha fuerza \_\_\_\_\_
- hace énfasis en los acentos adecuados \_\_\_\_\_

#### RASGOS NO DESEABLES

- es nasal \_\_\_\_\_
- suena gutural \_\_\_\_\_
- es rasposa \_\_\_\_\_
- a veces chillona \_\_\_\_\_
- es monótona y aburrida \_\_\_\_\_
- es muy débil \_\_\_\_\_
- es demasiado fuerte \_\_\_\_\_
- tiene demasiadas pausas \_\_\_\_\_
- no transmite una "sonrisa" \_\_\_\_\_

Debe comenzar a trabajar para corregir los rasgos no deseables que haya marcado. Las técnicas sugeridas en este libro pueden ayudar, pero tal vez necesite inscribirse en un curso de mejoramiento de la voz para que un experto pueda examinarlo y determinar los ejercicios más apropiados para su voz.

## TÉCNICA NÚMERO CUATRO: DIRIGIRSE AL QUE LLAMA

Las reglas sobre cómo dirigirse a las personas que llaman pueden ser confusas por existir tantas opciones. Por lo tanto las siguientes pueden ayudarlo.

Hay seis modos básicos para dirigirse a las personas que llaman:

señor, señora, señorita, nombre de pila, caballero y títulos (Licenciado, Ingeniero, Doctor, etcétera).

Por lo general, los que llaman pueden o no ser delicados acerca de cómo se les dirige la palabra. Para estar seguro recuerde estas sugerencias:

1. Cuando se dirija a un hombre, siempre es correcto usar señor o caballero.
2. Dirigirse a una mujer es más difícil. Usar señora o señorita es común y generalmente aceptable. Algunas mujeres prefieren que se les diga señorita y así lo pueden solicitar. Si usted tiene dudas puede preguntarle a la persona que llama, cuál es su preferencia; esto es, ¿quiere que le diga señora o señorita? ¿Es señora o señorita? ¿Señora o señorita Gómez?
3. Muchas veces cuando usted pregunte el modo correcto de dirigirse a la persona que llama, ésta solicitará que se le llame por su nombre de pila. En este caso, usarlo es aceptable. También es aceptable usar el nombre de pila (aunque no siempre) cuando:
  - Usted ha establecido una buena relación a lo largo de un período de tiempo.
  - Se le llama a usted por su nombre de pila.
  - Usted conoce a la persona que llama y sabe que él/ella se siente a gusto con un trato más familiar.

## TÉCNICA NÚMERO CINCO: CONTESTAR EL TELÉFONO

Una persona que llama comenzará a juzgar la calidad de la organización, aun antes de escuchar una voz, sólo por la cantidad de los timbrados que transcurran antes de que alguien conteste. La siguiente impresión llega cuando se escucha la primera voz. Imagínese un alegre "Buenos días, Empresas Rodríguez" en lugar de un seco "Acril Internacional, favor de esperar".

Las reglas para contestar el teléfono son sencillas, pero se deben repasar y practicar constantemente. A continuación aparecen las más importantes, que deben emplearse siempre.

1. Use los siguientes cuatro pasos para contestar cortésmente:

- Salude al que llama.
- Identifique su organización (o departamento).
- Preséntese.
- Ofrezca ayuda.

**EJEMPLO:** Buenas tardes, Contabilidad, habla María Rodríguez. ¿En qué le puedo servir?

2. Sea entusiasta cuando conteste. Ayude a lograr que el que llama se sienta realmente aceptado.

Una voz cansada y sin entusiasmo no es atractiva.

3. Use frases amigables como parte de su saludo.

**POR EJEMPLO:** Gracias por llamar.  
¿En qué le puedo ayudar?  
¿Cómo le va?

4. Recuerde sonreír al contestar el teléfono.

**IDEA:** Pegue el letrero "sonría" en su teléfono.

## TÉCNICA NÚMERO SEIS: LA MANERA EFECTIVA DE ESCUCHAR

La primera lección para escuchar es estar consciente de que sólo hay tres tipos de expresiones que oír a los que llaman. Éstas son:

### 1. HARÁN DECLARACIONES

### 2. PONDRÁN OBJECIONES, o bien

### 3. HARÁN PREGUNTAS

De la misma manera, hay tres cosas que pueden suceder si usted no escucha con atención.

### 1. USTED ESCUCHARÁ SOLAMENTE LO QUE QUIERA ESCUCHAR

### 2. USTED ESCUCHARÁ SOLAMENTE LO QUE ESPERE ESCUCHAR

### 3. USTED NO NOTARÁ LA DIFERENCIA ENTRE UNA DECLARACIÓN, UNA OBJECCIÓN O UNA PREGUNTA.

Si usted no escucha con cuidado, tal vez no entienda de qué se trata la llamada. Por ejemplo:

**DECLARACIÓN DE UN CLIENTE:** "Sus precios son un poco más elevados de lo que yo me esperaba."

Cierre sus ojos e imagine que un cliente está haciendo este comentario. ¿Cómo lo interpretaría usted?

(marque uno)

- EL CLIENTE TIENE UNA OBJECCIÓN.
- EL CLIENTE HIZO UNA DECLARACIÓN.
- EL CLIENTE HIZO UNA PREGUNTA.

**RESPUESTA:** El cliente hizo una declaración.

## LA MANERA EFECTIVA DE ESCUCHAR (continuación)

Vamos a ver cómo respondería Elena, una representante de servicio profesional, a la declaración de la página anterior.

**CLIENTE:** "Sus precios son un poco más elevados de lo que yo me esperaba."

**ELENA:** "Espero que eso no sea un problema. Son productos excelentes. ¿A qué dirección mando su cuenta?"

Ella reconoció la declaración y luego dirigió la conversación hacia el siguiente paso. Si no hubiera estado escuchando con atención, pudo haber mal interpretado la declaración como una objeción o una pregunta. Por ejemplo, supongamos que interpretara la declaración del cliente como una objeción. Su respuesta pudo haber sido ésta.

**CLIENTE:** "Sus precios son un poco más elevados de lo que yo me esperaba."

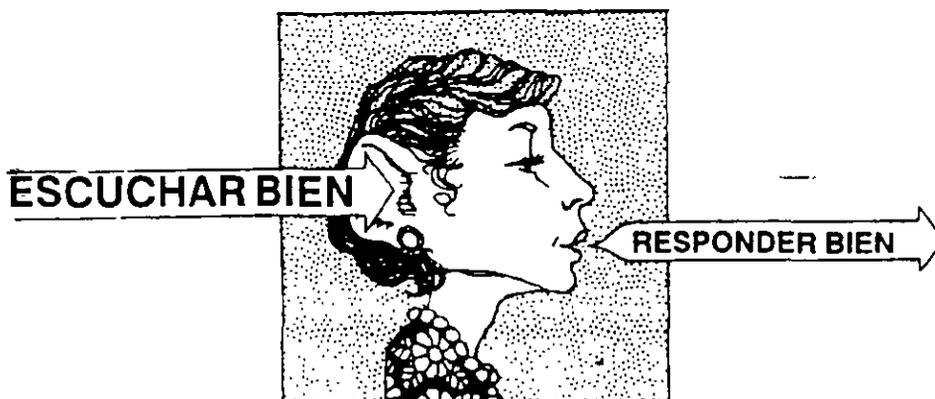
**ELENA:** "Nuestros precios son muy competitivos, es más, rebajamos algunos precios este año."

**CLIENTE:** "Me parecieron elevados."

**ELENA:** "Si comparara nuestros precios con los de nuestros competidores, se daría cuenta de que, en general, somos muy competitivos."

**CLIENTE:** "¿Quiénes son sus mayores competidores?"

En este ejemplo, Elena permitió que la conversación se volviera una discusión acerca de precios y competidores. Perdió el control porque manejó la declaración como si fuera una objeción.



## TÉCNICA NÚMERO SIETE: MANEJAR OBJECIONES

Una objeción ocurre cuando el que llama se opone al plan de acción propuesto. Cuando escuche una objeción es importante responder inmediatamente. Si el que llama tiene alguna objeción y usted lo ignora, puede perder ese cliente.

EJEMPLO:

**CLIENTE:** (objeción) "Sus precios parecen elevados y pienso que debería visitar otros lugares para comparar antes de hacer un pedido."

**DANIEL:** "Estoy seguro de que usted quedará satisfecho con nuestro producto. ¿Está bien que la fecha de entrega sea el viernes?"

En este ejemplo, Daniel no estaba poniendo atención. No escuchó la objeción del cliente y como resultado trató de continuar con la venta. A Daniel se le puede dar crédito por tratar de conseguir un pedido, pero no tiene mucho caso cuando la objeción del cliente quedó sin respuesta.

A la mayoría de nosotros no nos gustan las objeciones. A veces pensamos que si éstas se ignoran, desaparecerán. Esto no es cierto. Las objeciones requieren de una respuesta inmediata.

EJEMPLO:

**CLIENTE:** (objeción) "Pienso que debo comparar precios antes de hacer un pedido."

**ELENA:** "Está bien. Nuestros clientes dicen que tenemos precios muy competitivos. Recientemente rebajamos los precios del modelo que usted está considerando, el cual además continúa teniendo la mejor garantía en la industria. Si usted hace su pedido ahora, le podemos hacer su entrega a principios de la siguiente semana."

## MANEJAR OBJECIONES (continuación)

Si usted ignora preguntas u objeciones, la persona que llama:

1. Lo va a interrumpir y repetirá la objeción o la pregunta.
2. No le dirá nada, pero tampoco quedará satisfecho porque usted lo ignoró.

Al escuchar, siempre ponga atención en la modulación. Ésta le comunica muchas cosas. Supongamos que el cliente dice, "sus fechas de entrega son increíbles". Si el cliente hizo esta declaración en un tono de reto, usted lo interpretaría como una objeción. Si lo dijo en un tono alegre, es que quizá fue un cumplido. El que llama siempre le hará saber cuando está en contra de algo, y sus objeciones por lo general serán directas y al grano. El trabajo de usted es escuchar con atención.

### RESUMEN: MANEJAR OBJECIONES

1. Escuche lo que dice la persona que llama.
2. Siempre dé una respuesta inmediata.
3. Plantee su respuesta en términos claros y positivos.
4. No proporcione información ni conversación innecesarias.

En la siguiente página hay un ejercicio que le ayudará a distinguir entre declaraciones, preguntas y objeciones. Esta actividad le ayudará a escuchar con más atención.



## ¿Declaraciones, preguntas u objeciones?

---

En el siguiente ejercicio, lea cada expresión como si se la acabaran de comunicar a usted por teléfono. Luego escriba "D" si considera que es una declaración, una "P" si considera que es una pregunta y una "O" para las que considere objeciones. Para las expresiones que sean tanto preguntas como objeciones, escriba ambas letras en el orden de importancia que usted considere.

Imagínese que todas las respuestas se han dado en un tono de voz normal (notará que toda la puntuación ha sido excluida a propósito).

1. \_\_\_ Creo que su servicio es bastante bueno.
2. \_\_\_ Sus fechas de entrega son bastante tardadas.
3. \_\_\_ Por qué aparecen 170.00 dólares en la nota.
4. \_\_\_ Sus precios son demasiado elevados para mí.
5. \_\_\_ Usted no entiende. Necesito que alguien venga hoy mismo.
6. \_\_\_ Cuándo tendrán surtido.
7. \_\_\_ Qué va a hacer acerca de ese pedido retrasado.
8. \_\_\_ No puedo esperar. Necesito hablar con ella hoy.
9. \_\_\_ Por qué nunca está él cuando lo necesito.
10. \_\_\_ No voy a pagar esa cuenta.

(Respuestas en la parte inferior de esta pág.)

6. Pregunta  
7. Pregunta  
8. Objeción  
9. Objeción, pregunta  
10. Objeción

1. Declaración  
2. Objeción, declaración  
3. Pregunta  
4. Objeción  
5. Objeción

## **TÉCNICA NÚMERO OCHO: EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN\***

Muchas veces usted tendrá que negociar con un cliente. Negociar incluye reconocer las necesidades del que llama, compararlas con la habilidad de su organización para proporcionar lo que se le pide y luego alcanzar una solución que satisfaga a ambas partes. Se requiere de negociación cuando se le solicita un servicio que usted no puede ofrecer.

La negociación comienza con los "PUNTOS DE ACCIÓN"; es decir, los objetivos y requerimientos que se deben alcanzar con objeto de satisfacer a la persona que llama.

Afortunadamente, negociación no significa ofrecer un servicio que su compañía no puede ofrecer. Es la habilidad para alcanzar un compromiso que sea aceptable para la organización y el posible cliente.

Para ilustrar algunas técnicas de negociación, escuchemos la conversación entre Leticia y un cliente.

**CLIENTE:** "Habla Roberto Martínez. Debo hablar con la señora Ramos ahora mismo."

**LETICIA:** "Lo siento caballero, pero ella está al teléfono en este momento. ¿Puedo ayudarlo o anotar su teléfono para que ella se comunique con usted después?"

**CLIENTE:** "No, no puedo esperar. Interrúmpala y dígame que tengo que hablar con ella."

Leticia tiene un cliente muy resuelto que está exigiendo hablar con la señora Ramos.

Ella sabe que esta señora está atendiendo una llamada importante y no quiere ser interrumpida.

En este caso existe un conflicto entre lo que el cliente quiere y lo que Leticia puede proporcionar. Por lo general, en este tipo de situación hay lugar para la negociación.

Si usted se enfrentara a algo así, ¿qué compromiso puede ofrecer que el cliente pueda aceptar?

\* Para obtener un excelente libro sobre Negociación, vea el catálogo de pedidos al final del libro

## EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN (continuación)

HE AQUÍ ALGUNOS CONSEJOS:

1. Haga preguntas para determinar el problema.
2. Cuando seleccione un plan de acción, sea directo y específico en sus declaraciones.
3. Mantenga una actitud positiva y orientada al servicio.

Si usted fuera Leticia, ¿cómo respondería al cliente?

EL CLIENTE DICE: "No, no puedo esperar. Interrúmpala y avísele que tengo que hablar con ella."

Escriba su respuesta. (Recuerde los consejos arriba mencionados.)

SU RESPUESTA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

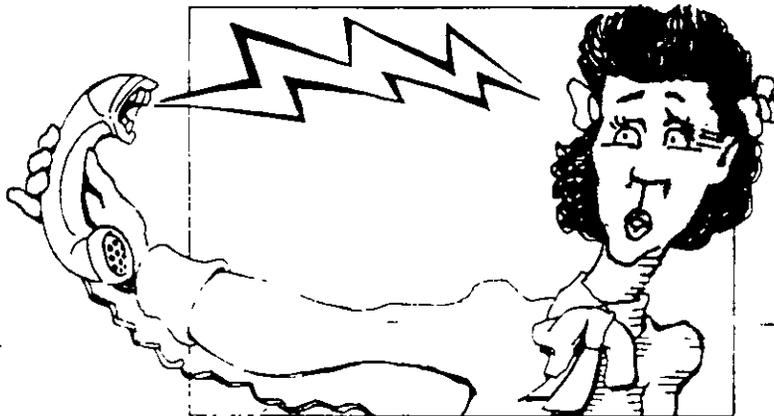
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Lea la siguiente página para saber cómo negoció Leticia con el cliente.)



## EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN (continuación)

**CLIENTE:** "No, no puedo esperar. Interrúmpala y dígame que quiero hablar con ella."

**LETICIA:** "Caballero, estoy segura de que la señora Ramos querría hablar con usted, pero como no está disponible, por favor dígame lo que necesita para que yo lo atienda personalmente, o bien encuentre a alguien que lo ayude, ¿está bien?"

**CLIENTE:** "Bueno, tal vez me pueda ayudar. Nuestro sistema se cayó hace unas dos horas."

**LETICIA:** "¿Habló usted a nuestro departamento de servicio?"

**CLIENTE:** "Sí, lo hice".

**LETICIA:** "¿Y qué le dijeron?"

**CLIENTE:** "Uno de sus técnicos tenía que haberse presentado aquí a las diez de la mañana, pero no ha llegado. No puedo comunicarme con su departamento de servicio porque las líneas están constantemente ocupadas."

**LETICIA:** "Voy a hablar al departamento de servicio para averiguar qué están haciendo para resolver su problema. Haga favor de esperar."

**CLIENTE:** "Está bien."

(Leticia habla al departamento de servicio y se entera de que el técnico se demoró en otro sitio y no llegará con el señor Martínez hasta dentro de una hora).

**LETICIA:** "Señor Martínez, hablé con el supervisor del departamento de servicio al cliente y me dijo que el técnico se demoró, pero que llegará en una hora a más tardar. Me comunicaré constantemente para asegurar que vaya directamente a su compañía dentro del plazo mencionado. También le informaré a la señora Ramos que usted habló, ¿está bien?"

**CLIENTE:** "Supongo que sí."

**LETICIA:** "Gracias por su paciencia señor Martínez."

**CLIENTE:** "Bien, gracias por su ayuda."

## EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN (continuación)

### REPASO

Es obvio que el cliente no está completamente satisfecho. Él quisiera que el técnico llegara a su negocio inmediatamente, pero como no es posible aceptó un plan alternativo. Vamos a repasar el curso de las acciones de Leticia.

1. Alzó levemente su voz para imponerse mejor.
2. Haciendo preguntas, averiguó las necesidades del cliente.
3. Ella propuso un curso de acciones por tomar.
4. Ella fue directa y específica en sus declaraciones.

En la mayoría de las situaciones de servicio, un compromiso aceptable se puede alcanzar a través de la negociación. Puesto que usted controla el servicio, está en la posición de sugerir un compromiso o hacer otros arreglos. En el caso de Leticia, ella tenía dos PUNTOS DE ACCIÓN por tratar.

El cliente exigió hablar con la señora Ramos.

El cliente quería un técnico inmediatamente.

Leticia sabía que la señora Ramos no estaba disponible. También sabía que no podía llegar el técnico al lugar del cliente inmediatamente. A pesar de esto, tomó una acción positiva, propuso un plan y pidió al cliente que lo aceptara.

Cuando usted controla servicios, debe tener cuidado con sus declaraciones para evitar ser demasiado brusco. Aunque no siempre puede proporcionar lo que el cliente quiere, es importante dar la respuesta de una manera cortés.

## TÉCNICA NÚMERO NUEVE: LA LLAMADA DE SEGUIMIENTO DEL SERVICIO

Hacer un seguimiento del servicio que usted proporciona es ser profesional. En la situación que acaba de leer, Leticia o la señora Ramos deben confirmar que el señor Martínez esté satisfecho. Muchos proveedores de servicio al cliente por lo general no hacen un seguimiento. Ellos sostienen que no les alcanza el tiempo. Aun cuando sea imposible hacer un seguimiento con todos los clientes, hay ciertas situaciones en que debe hacerse. Algunos ejemplos incluyen:

1. **NADA SALIÓ BIEN.** A veces se le presentan situaciones en que, a pesar de que todos hicieron su mejor esfuerzo, nada salió bien. Una vez que los problemas se hayan corregido, se debe llamar al cliente para determinar si todo está en orden. El cliente por lo general agradecerá esta atención.
2. **EL CLIENTE IRRITADO.** Cuando usted cuelga después de hablar con un cliente irritado, lo que menos quiere hacer es hablar con ese cliente de nuevo. Ya sea que la causa de la queja sea legítima o cuestionable, es una buena idea hacer una llamada de seguimiento. Al llamar para preguntar si la acción que usted inició fue satisfactoria, el cliente quedará agradablemente sorprendido al recibir noticias de usted, y quizá se convierta en un buen cliente.
3. **UN CLIENTE NUEVO.** Cuando establece una nueva línea de crédito o proporciona servicio a un cliente nuevo, es el mejor momento para dar atención adicional. Haga una llamada de seguimiento para comprobar que todo sea satisfactorio. La imagen que tenga el cliente de su compañía se enriquecerá y futuras transacciones serán posibles.
4. **EL CLIENTE CONSTANTE.** Aquéllos que hacen negocios con usted merecen llamadas de seguimiento ocasionales. Es fácil tomar a la ligera a los clientes constantes. Hacer ocasionalmente una llamada de seguimiento de servicio es una manera de decirle a los clientes constantes, "usted nos importa".

Nunca dude en hacer una llamada de seguimiento de servicio. Aun cuando el cliente estuviera irritado, o el servicio que usted proporcionó no resultó como estaba planeado, llame. Siempre es mejor conocer el nivel de satisfacción del cliente, que adivinarlo. Si un cliente continúa teniendo problemas, usted necesita enterarse para poder corregirlos. Si ya no existe ningún problema, el cliente agradecerá el seguimiento.

## TÉCNICA NÚMERO DIEZ: HACER PREGUNTAS

Muchas veces se requiere que usted haga preguntas para obtener la información necesaria. Existen dos tipos de preguntas que se pueden usar y cada una tiene un propósito particular: las preguntas abiertas y las cerradas.

Las preguntas abiertas están diseñadas para obtener respuestas que no pueda contestar un simple sí o no.

Por ejemplo, si usted le pregunta a un cliente, "¿recibió el cargamento?"

La respuesta puede ser sí o no.

Si usted quiere discutir con el cliente acerca de los detalles del cargamento, más bien preguntaría:

"¿En qué condiciones estaba el cargamento cuando arribó?"

Se requiere de una explicación.

Use preguntas ABIERTAS cuando quiera que un cliente explique o discuta algo. Las preguntas CERRADAS se deben usar cuando sólo necesita un sí o un no. Use ambos tipos de preguntas para obtener mayor control en sus contactos por teléfono. También es posible acortar llamadas telefónicas sabiendo usar preguntas ABIERTAS y CERRADAS.

Al principio, con la mayoría de las llamadas de los clientes, usted necesita averiguar qué es lo que el cliente quiere, por lo que deberá utilizar preguntas ABIERTAS. Más adelante, puede ser que necesite emplear preguntas CERRADAS para obtener una respuesta favorable del cliente, para entender una solicitud de servicio, o simplemente para manejar la conversación y su tiempo.



## HACER PREGUNTAS (continuación)

**Las preguntas abiertas comienzan con las palabras:**  
Cómo, Por qué, Cuándo, Quién, Qué, Dónde, etcétera.

Ejemplos de preguntas abiertas:

- ¿Qué tan seguido sucede esto?
- ¿Qué hizo usted antes de que comenzara el problema?
- ¿Quién le hizo su recibo?
- ¿Cuándo arribó el paquete?

**Las preguntas cerradas comienzan con palabras como:**

Puedo, Tiene, Es, Será, Está, etcétera.

Ejemplos de preguntas cerradas:

- ¿Los llamó usted?
- ¿Tiene usted su recibo?
- ¿Ya recibió su reembolso?
- ¿Puede asistir a nuestro curso?
- ¿Puedo hacer eso por usted?

Cualquier declaración puede ser "cerrada" si es seguida por una pregunta. Por ejemplo:

Me gustaría mandarle un catálogo de nuestros productos,  
*¿está bien?*  
Usted prometió volver a llamar antes de las cuatro, *¿es cierto?*

Otros ejemplos de preguntas cerradas que se pueden usar al final de una declaración incluyen:

¿Está de acuerdo?  
¿Va usted a participar?  
¿Es una buena hora para llamarle?  
¿Está bien?

Escriba algunos ejemplos suyos en el siguiente espacio:

---

---

## HACER PREGUNTAS (continuación)

Las preguntas cerradas cortas también se pueden usar para obtener el consentimiento del cliente. Por ejemplo:

Nuestro técnico estará allí el viernes. *¿Le parece bien?*  
Le tendremos que cobrar por este servicio. *¿No hay problema?*  
Le llamaré el lunes a las diez de la mañana. *¿Estará disponible?*

En estos ejemplos parece que se le está dando a escoger al cliente. Sin embargo, usted simplemente está pidiendo la confirmación de su declaración.

Suponga que usted está preparando una cita para uno de sus representantes de ventas. La única fecha disponible que podría ofrecer es el martes a las nueve en punto. Podría decir:

“Lo siento señorita Gómez, pero la única fecha que tiene disponible el señor Pérez es el martes a las nueve en punto. Espero que no haya problema.”

Esta declaración está mal construida. Se hubiera planteado de una manera más positiva si usted hubiera dicho:

“Señorita Gómez, he arreglado que nuestro representante de ventas, el señor Pérez, la pase a verla el martes a las nueve en punto. ¿Está bien?”

Es posible que el cliente solicite una fecha distinta, sin embargo, su declaración suena como si usted ya hubiera tomado una acción positiva.



## HACER PREGUNTAS (continuación)

Dedique algunos minutos para resolver el siguiente ejercicio sobre preguntas ABIERTAS y CERRADAS, identificando y escribiendo una "A" para las preguntas ABIERTAS y una "C" para las CERRADAS. Las respuestas están en la siguiente página.

1. \_\_\_ ¿Qué hizo usted con el disco?
2. \_\_\_ ¿A dónde se enviaron los papeles del cliente?
3. \_\_\_ ¿Ya pagó usted su cuenta?
4. \_\_\_ Necesitamos recibir el pago para el viernes. ¿Está bien?
5. \_\_\_ ¿Qué tanto trabajo se necesita?
6. \_\_\_ ¿Se puede arreglar?
7. \_\_\_ ¿Está esperando al teléfono el cliente?
8. \_\_\_ ¿Cuántas llamadas hicimos este día?
9. \_\_\_ ¿Por qué dejamos de recibir llamadas después de las tres?
10. \_\_\_ La señora Rodríguez está contenta con nuestro servicio. ¿No es así?
11. \_\_\_ ¿Por qué no lo probó?
12. \_\_\_ ¿Me hablará usted?
13. \_\_\_ ¿Hace cuánto tiempo está haciendo negocios con nosotros?
14. \_\_\_ ¿Ya quiere salir a comer?
15. \_\_\_ Los clientes siempre tienen la razón. ¿No es verdad?
16. \_\_\_ ¿Le dijo el jefe lo que tenía que hacer?
17. \_\_\_ ¿Cuáles son los resultados del último inventario?
18. \_\_\_ Estaban bastante elevados. ¿No es cierto?
19. \_\_\_ Las preguntas cerradas se contestan con un sí o un no. ¿Es cierto?
20. \_\_\_ ¿Por qué las preguntas abiertas comienzan con las palabras: cómo, por qué, cuándo, dónde y qué?

**HACER PREGUNTAS (continuación)**

(Respuestas de la página 27)

PREGUNTA	RESPUESTA
1. Abierta	La pregunta empieza con qué
2. Abierta	La pregunta empieza con dónde
3. Cerrada	La pregunta empieza con ya
4. Cerrada	Termina con una pregunta cerrada
5. Abierta	La pregunta empieza con qué
6. Cerrada	La pregunta empieza con puede
7. Cerrada	La pregunta empieza con está
8. Abierta	La pregunta empieza con cuántas
9. Abierta	La pregunta empieza con por qué
10. Cerrada	Termina con una pregunta cerrada
11. Abierta	La pregunta empieza con por qué
12. Cerrada	La pregunta empieza con hablará
13. Abierta	La pregunta empieza con cuánto
14. Cerrada	La pregunta empieza con quiere
15. Cerrada	Termina con una pregunta cerrada
16. Cerrada	La pregunta empieza con le
17. Abierta	La pregunta empieza con cuáles
18. Cerrada	Termina con una pregunta cerrada
19. Cerrada	Termina con una pregunta cerrada
20. Abierta	La pregunta empieza con por qué

**PALABRAS CLAVE**

**ABIERTAS CERRADAS**

ABIERTAS	CERRADAS
Cómo	Le
Por qué	Puedo
Cuándo	Tiene
Quién	Es
Qué	Será
Dónde	Fue
	Podrá

Para mejorar su uso de las preguntas abiertas y cerradas se necesita práctica. ¿No está de acuerdo? (cerrada)

## HACER PREGUNTAS (continuación)

### Usar preguntas para buscar datos

Para buscar datos recuerde lo siguiente. Esto le ayudará a determinar cuándo usar preguntas ABIERTAS o CERRADAS. Tal vez quiera copiar esta página y tenerla cerca de su teléfono para recordar cuándo usar unas u otras.

1. Para determinar problemas, entender peticiones o establecer necesidades (use preguntas abiertas).
2. Para pedirle a la persona que llama, que explique sus peticiones o sus problemas (use preguntas abiertas).
3. Para solicitar más información con objeto de determinar el curso de una acción (use preguntas tanto abiertas como cerradas).
4. Para lograr el consentimiento (use preguntas cerradas).

**EL PROBLEMA DE SUSANA:** Susana trabaja en el Centro de Información del Banco de la Costa Central. Ella ha recibido varias quejas por la falta de información que obtiene de los clientes al apuntar recados para otras personas. Susana podría mejorar su desempeño si siguiera los consejos arriba mencionados. ¿No está de acuerdo?

## TÉCNICA NÚMERO ONCE: HACER LLAMADAS DE SERVICIO

Cada vez que usted le llama a un cliente hay importantes pasos por seguir. Aunque no esté llamando para vender un producto, igual se aplican los pasos básicos de un telemarketing exitoso.

### ANTES DE HACER UNA LLAMADA DESARROLLE UN PLAN DE ACCIÓN.

- Salude al cliente de una forma agradable.
- Preséntese usted y a la compañía que representa.
- Diga el propósito de su llamada.
- Comunique su mensaje en términos amigables, claros y profesionales, dejando lugar para las preguntas.
- Mencione cualquiera de los beneficios para el cliente.
- Pida consentimiento.

### ESTE ES UN EJEMPLO:

Maribel por equivocación registró un sobrecupo para un seminario. Ella tenía que hablarle al señor Paz de la compañía Acme para explicar por qué la fecha del seminario se tenía que cambiar. Desarrolló el siguiente plan de acción de telemarketing.

**SU OBJETIVO:** Preparar una nueva fecha para el seminario de la compañía Acme.

**LA TÁCTICA:** Explicar brevemente la necesidad del cambio y proponer dos fechas alternativas.

**BENEFICIOS PARA EL CLIENTE:** El seminario estará menos lleno en las nuevas fechas y la compañía Acme recibirá mejor atención por parte del guía del seminario.

Maribel le habló al señor Paz y le dijo: "Buenos días señor Paz. Habla Maribel Rocha de GAC. ¿Cómo le va?... La razón de mi llamada es para discutir la fecha de su seminario. La fecha que registré para su grupo tiene un sobrecupo. Lo que puedo hacer es ofrecerle una fecha que no esté tan llena. Esto significa que usted podrá recibir más información y mejor atención por parte del guía del seminario. Tengo disponibles los días 16 o 20. ¿Cuál de estos prefiere?"

En la situación arriba mencionada, Maribel hizo un buen trabajo porque transformó una situación negativa en una positiva por planear con anticipación.

## **TÉCNICA NÚMERO DOCE: DAR MALAS NOTICIAS**

En ocasiones usted no podrá proporcionar aquello que prometió. En estas situaciones es fundamental llamar al cliente para explicar lo que sucedió. Mantener a un cliente informado es un servicio de cortesía. Habrá veces en que puede ser desagradable dar "malas noticias", pero se tiene que hacer.

Hay dos métodos que se pueden emplear. Llamamos a uno el MÉTODO DIRECTO y al otro BUENAS NOTICIAS/MALAS NOTICIAS

ESTE ES UN EJEMPLO DEL MÉTODO DIRECTO:

"Buenos días señor Reyes. Habla Jaime Valle de Instrumentos Asociados. ¿Tiene un momento? La razón de mi llamada es para informarle que cometí un error al sumar su cuenta ayer. Le cobré a usted \$287.00, pero el total correcto es \$337.00. Disculpe el error, pero quería cerciorarme de que la cantidad correcta fuera aprobada por usted."

ESTE ES EL MISMO EJEMPLO USANDO EL MÉTODO BUENAS NOTICIAS /MALAS NOTICIAS:

"Buenos días señor Reyes. Habla Jaime Valle de Instrumentos Asociados. ¿Cómo le va? Quise avisarle que confirmé que nuestro técnico lo visitará el viernes tal como se había planeado. También quería avisarle que calculé mal el precio del servicio la última vez que hablamos. Le di la cantidad de \$125.00 y el verdadero precio es \$150.00. Disculpe el error y espero que no sea una molestia."

Cuando usted comete un error (y todos lo hacemos) es importante aceptar la responsabilidad de ello. Sea honesto con su cliente. A nadie le gustan las sorpresas desagradables, tales como cantidades inesperadas en las facturas, gente que no se presenta o entregas distintas de lo pedido.

## **TÉCNICA NÚMERO TRECE: RECONOCER Y MANEJAR EL COMPORTAMIENTO DEL QUE LLAMA**

Cada cliente es diferente. Los que tienen experiencia en proporcionar servicios aprenden a reconocer estas diferencias y ajustan su comportamiento conforme a ellas, con objeto de dar una mejor atención.

Vamos a ver tres tipos de comportamiento que las personas muchas veces demuestran cuando llaman por teléfono:

### **PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS QUE LLAMAN**

1. RESUELTO
2. AGRESIVO Y/O IRRITADO
3. PASIVO

## **Manejar al cliente resuelto**

Una persona resuelta rápidamente demuestra autoridad y exige acción. Cuando usted tiene contacto por teléfono con un cliente resuelto, es importante ser pasivo al principio y escuchar con atención, vale todo lo que se diga. Una vez que entienda lo que se necesita, usted debe ser específico y directo. Normalmente usted no necesita hacerle muchas preguntas a un cliente resuelto, porque él le dirá claramente lo que quiere. Las preguntas cerradas le permitirán manejar la situación. A los clientes resueltos les interesan los resultados "inmediatos". Cuando llaman y hacen una petición esperan una respuesta rápida.

Al tratar con un cliente resuelto por teléfono, usted tal vez necesite elevar su nivel de firmeza simplemente para manejar la conversación. A veces es difícil desarrollar una relación agradable cuando quien llama es una persona resuelta, porque puede no estar muy interesada en intercambiar cortesías. Es importante no tomarse muy a pecho esta falta de cordialidad.

### **RESUMEN: CÓMO RESPONDER LA LLAMADA DE ALGUIEN RESUELTO.**

1. Sea pasivo y escuche hasta que entienda el problema o la petición.
2. Sea amigable, pero específico y directo en sus declaraciones.
3. Use preguntas cerradas para manejar la conversación.
4. Si su voz es muy suave, levántela ligeramente.
5. No se moleste si le cuesta trabajo establecer cordialidad.  
Un servicio de respuestas pertinentes satisfará al cliente resuelto.

## RECONOCER Y MANEJAR EL COMPORTAMIENTO DEL QUE LLAMA (continuación)

### Manejar al cliente agresivo o irritado

Manejar a un cliente agresivo o irritado es difícil. Sin embargo, si se hace correctamente, puede ser provechoso. Los representantes profesionales de servicio telefónico muchas veces manejan a las personas agresivas de tal manera que los vuelven realmente amigables.

Cuando tenga contacto con un cliente irritado, disuelva su queja. Esto se logra proporcionando comprensión y simpatía, no alegando.

#### EJEMPLOS:

“Señora Sañudo, yo entiendo cómo se debe sentir.”

“Señor Rojas, no lo culpo por sentirse mal. Vamos a ver si podemos corregir el problema.”

Cuando el cliente tiene una queja justificada lo mejor que se puede hacer es estar de acuerdo.

#### EJEMPLOS:

“Usted tiene razón, señor Fuentes. Se le prometió que se le volvería a llamar y no lo hicieron. Vamos a empezar de nuevo y a resolver este problema.”

“Lo siento señor Valdez, le prometí que la entrega se haría ayer y no fue así. Esta vez le prometo que todo saldrá bien.”

Cuando un cliente se queja, muestre interés por su preocupación, pero no se tome a pecho los comentarios agresivos u hostiles.

#### EJEMPLOS:

“Siento mucho que esté disgustado y comprendo su problema. Me voy a ocupar personalmente del asunto. ¿Puede esperar un momento sin colgar?”

“Siento mucho que no esté a gusto con nuestro servicio. ¿Qué puedo hacer para arreglar la situación?”

## RECONOCER Y MANEJAR EL COMPORTAMIENTO DEL QUE LLAMA (continuación)

### RESUMEN: TÉCNICAS TELEFÓNICAS PARA MANEJAR AL CLIENTE IRRITADO O AGRESIVO

1. Simpatice y proporcione comprensión.
2. Esté de acuerdo con su cliente si él tiene la razón.
3. Prometa tomar medidas correctivas y luego hágalo.
4. Avise al cliente de sus acciones.
5. Mantenga una actitud cortés y otorgue garantías.

## El cliente pasivo

Es relativamente fácil manejar y dar servicio a los clientes pasivos. Los clientes que están satisfechos casi siempre son pasivos. La experiencia les ha enseñado que no necesitan presionar ni quejarse. Ellos saben que recibirán el servicio necesario.

En muchos contactos por teléfono, un cliente puede cambiar de agresivo resuelto a pasivo. Cuando esto sucede puede ser señal de que el cliente está satisfecho con el servicio que está recibiendo.

Haga un monitoreo de algunas de sus conversaciones telefónicas para determinar qué tan seguido sucede esto. Muchos clientes no quieren asumir una actitud agresiva para obtener un buen servicio. Ellos simplemente quieren un servicio que sea "libre de complicaciones".

## TÉCNICA NÚMERO CATORCE: CÓMO VOLVER A LLAMAR AL CLIENTE

Cuando usted no pueda resolver una petición a la hora de la llamada telefónica original, recurra a estos cuatro pasos para volver a llamar:

1. EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUÉ NECESITA VOLVER A LLAMAR
2. PIDA AUTORIZACIÓN PARA VOLVER A LLAMAR
3. COMPROMÉTASE A HACER LA LLAMADA EN UNA HORA DETERMINADA
4. PERSONALICE SUS DECLARACIONES

Este es un ejemplo de cómo manejar la necesidad de volver a llamar a un cliente:

“Me tomará algo de tiempo obtener esa información para usted señor Mancera. ¿Estará bien si lo vuelvo a llamar esta tarde antes de las cuatro?”

Si dividimos esta declaración en los cuatro pasos para volver a llamar, quedaría de esta manera:

1. Me tomará algo de tiempo (**explicar la necesidad de volver a llamar**) obtener esa información para usted, 2. Sr. Mancera (**personalizado**). 3. ¿Estará bien (**pedir autorización**) si lo vuelvo a llamar esta tarde 4. antes de las cuatro? (**compromiso**)

Otro ejemplo:

“Señora Sosa, me tardaré un poco porque quiero revisar el material completo para usted. No le podré volver a llamar hasta mañana en la mañana a las 10:00. ¿Le parece bien?”

Recuerde que los clientes esperan una respuesta rápida. Cuando no la pueda dar, usted necesita comprometerse con un plan de acción que incluya la hora en que usted volverá a llamar. Asegúrese de proponer un plazo que pueda cumplir. No incremente su problema comprometiéndose en un término irreal.

## TÉCNICA NÚMERO QUINCE: ALGUNAS DECLARACIONES QUE SE DEBEN EVITAR

A veces sin saberlo los empleados hacen algunas declaraciones por teléfono que dejarán al cliente una imagen negativa. A continuación hay algunas declaraciones telefónicas comunes.

(MARQUE AQUELLAS DECLARACIONES QUE HA ESCUCHADO O USADO USTED MISMO:)

1. \_\_\_\_\_ Lo siento, la señora Fuentes aún no regresa de comer.
2. \_\_\_\_\_ No sé dónde se encuentra ¿puedo anotar su teléfono para que él se comunique con usted?
3. \_\_\_\_\_ Creo que ella se fue a tomar un café. Le diré que se comunique con usted.
4. \_\_\_\_\_ Ella está ocupada resolviendo un serio problema con un cliente. ¿Quiere dejar algún recado?
5. \_\_\_\_\_ Él se fue al doctor.
6. \_\_\_\_\_ Ella se fue temprano a casa.
7. \_\_\_\_\_ Lo siento, el señor López todavía no llega.
8. \_\_\_\_\_ La persona de servicio debe llegar allí el viernes.
9. \_\_\_\_\_ Su cuenta ya debe de estar correcta.
10. \_\_\_\_\_ Nuestro departamento de servicio tarda muchísimo en contestar.

A continuación damos la evaluación de estas declaraciones "demasiado comunes".

## ALGUNAS DECLARACIONES QUE SE DEBEN EVITAR

(continuación)

**1. "Lo siento, la Sra. Fuentes aún no regresa de comer."**

La palabra clave es "aún". Decir "aún" implica un descanso para comer demasiado largo.

**2. "No sé dónde se encuentra, ¿puedo anotar su teléfono para que él se comunique con usted?"**

Esto se escucha a menudo. Cuando hay una llamada para alguien y usted no está seguro de dónde se encuentre esa persona, esa información no se debe compartir con el que llama. Está bien decir simplemente, "No está disponible por el momento ¿puedo decirle que se comunique con usted?"

**3. "Creo que ella se fue a tomar un café. Le diré que se comunique con usted."**

Parecida a las frases uno y dos. Esta información no necesita compartirse con un cliente.

**4. "Ella está ocupada resolviendo un serio problema con un cliente. ¿Quiere dejar algún recado?"**

Esta declaración está diciendo que ustedes tienen "serios problemas con clientes". ¿Para qué compartir esta información con alguno de ellos? Simplemente diga: "Lo siento, ella no está disponible", y ofrezca tomar un recado o brindar asistencia.

**5. "Él se fue al doctor."**

No comparta con el cliente información personal acerca de un compañero de trabajo. Mejor diga: "Él estará fuera de su oficina hasta las tres de la tarde. ¿En qué lo puedo ayudar?"

**6. "Ella se fue temprano a casa."**

Los clientes se enfurecen con esto. Ellos requieren asistencia y se enteran que la persona que se las puede dar se fue temprano a casa. Trate esta información como una situación personal y no la comparta.

**7. "Lo siento el señor López todavía no llega."**

La palabra "todavía" implica llegar tarde. Mejor diga: "Lo siento, el señor López no está disponible. ¿Lo puedo ayudar?"

**8. "La persona de servicio debe llegar allí el viernes."**

Mantenga sus declaraciones positivas. Evite crear dudas acerca de su servicio. En lugar de decir "debe llegar allí" diga "estará allí".

**9. "Su cuenta ya debe de estar correcta."**

Palabras como "debe de" (a diferencia de "va a") hacen su declaración negativa. Use palabras positivas.

**10. "Nuestro departamento de servicio tarda muchísimo en contestar."**

Si existen problemas internos, no es una buena idea compartir ese hecho con la persona que llama. No publique los problemas.

Hay otras declaraciones telefónicas negativas que se usan frecuentemente. Usted quizá pueda mencionar varias. El hecho es que todo lo que usted diga por teléfono influye en la imagen que la persona que llama tenga de usted y de su compañía.

A continuación hay un ejercicio corto en el que se le pide convertir "declaraciones negativas para un cliente" en "declaraciones positivas para él."

## ALGUNAS DECLARACIONES QUE SE DEBEN EVITAR

(continuación)

Lea las siguientes declaraciones. Si siente que alguna puede hacer que un cliente tenga una mala imagen de su compañía, escríbala de nuevo. Este es un consejo. Imagínese que usted es el cliente que está escuchando la declaración por teléfono.

1. "La fecha de embarque de su pedido debe ser el próximo viernes."

2. "Siento no haber vuelto a llamarlo. Nuestro jefe nos tuvo en otra reunión que duró toda la mañana."

3. "Espero que esto resuelva su problema."

4. "No entiendo por qué no lo atendieron en el departamento de servicio."

5. "El departamento de procesamiento de pedidos ha tenido muchos problemas últimamente. Me comunicaré allá para ocuparme del asunto."

6. "El señor Reyes está en una junta, ¿por qué no vuelve a llamar dentro de una hora?"

7. "Siento mucho haberlo dejado esperando. Dígame qué quiere."

8. "Siento que haya tenido que esperar. Nuestras telefonistas son muy tardadas."

## ALGUNAS DECLARACIONES QUE SE DEBEN EVITAR.

(continuación)

(RESPUESTAS DE LA PÁGINA 38.)

Su manera de expresarse no tiene que ser idéntica a las siguientes declaraciones. Si su declaración es positiva, lo más seguro es que esté correcta.

1. "La fecha de embarque de su pedido debe ser el próximo viernes."  
**"La fecha de embarque será el próximo viernes."**
2. "Siento no haber vuelto a llamarlo. Nuestro jefe nos tuvo en otra reunión que duró toda la mañana."  
**"Siento no haberme comunicado con usted más temprano. ¿En qué le puedo servir?"**  
**O bien "Gracias por ser tan paciente. ¿En qué le puedo servir?"**
3. "Espero que esto resuelva su problema."  
**"Esto resolverá su problema." O bien "Permítame hacerme cargo de su problema."**
4. "No entiendo por qué no lo atendieron en el departamento de servicio."\*  
**"Siento mucho que haya habido un mal entendido. Haga favor de esperar mientras llamo por usted a servicio al cliente. ¿Está bien?"**
5. "El departamento de procesamiento de pedidos ha tenido muchos problemas últimamente. Me comunicaré allá para ocuparme del asunto."\*  
**"Con gusto hablaré al departamento de procesamiento de pedidos por usted para arreglar el problema. ¿Le importa esperar un minuto?"**
6. "El señor Reyes está en una junta. ¿Por qué no vuelve a llamar dentro de una hora?"  
**"El Sr. Reyes no está disponible por el momento. ¿En qué le puedo servir?" O bien "El Sr. Reyes no está en su oficina en este momento. ¿Le puedo ayudar en algo o prefiere dejar un recado?"**
7. "Siento mucho haberlo dejado esperando. Dígame qué quiere."  
**"Siento mucho haberlo dejado esperando. ¿En qué le puedo servir?"**
8. "Siento que haya tenido que esperar. Nuestras telefonistas son muy tardadas."  
**"Siento mucho haberlo dejado esperando. ¿En qué le puedo servir?" O bien "Disculpe el retraso. Por lo general nuestras telefonistas son muy eficientes."**

Si usted se da cuenta de que está usando palabras, frases u oraciones negativas, es necesario que tome medidas de corrección. Es una buena idea escribir "SÓLO PALABRAS POSITIVAS" y tenerlas a la mano. Cada vez que usted use el teléfono, esto le servirá para recordar-le comunicar una respuesta positiva.

\*Nota: Hay una variedad de declaraciones positivas que se pueden formular para los casos 4 y 5. El nuevo planteamiento correcto debe incluir un plan de acción positivo para el cliente.

## TÉCNICA NÚMERO DIECISÉIS: CONCLUIR LA CONVERSACIÓN

Cuando usted termine su conversación por teléfono, hay algunas declaraciones apropiadas y corteses que siempre se deben decir. Usted debe:

1. Agradecer la llamada al cliente.
2. Hacerle saber al cliente que le da gusto hacer negocios con él o ella.
3. Proporcionar la garantía de que cualquier promesa será cumplida.
4. Dejar al cliente con una impresión positiva.

### ALGUNOS EJEMPLOS DE DECLARACIONES FINALES CORTESAS:

"Gracias por su llamada. Nos da gusto hacer negocios con usted."

"Gracias por su pedido."

"Siéntase libre de llamarnos cualquier día."

"Me sentí complacido de haberle servido."

"Adiós y gracias por su llamada."

"Me dio gusto hablar con usted."

"Si usted tiene alguna duda vuélvame a llamar."

Deje que el cliente cuelgue primero.

Esto es por mera cortesía, además de que le da a la persona que llama una última oportunidad para agregar algo.