



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

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

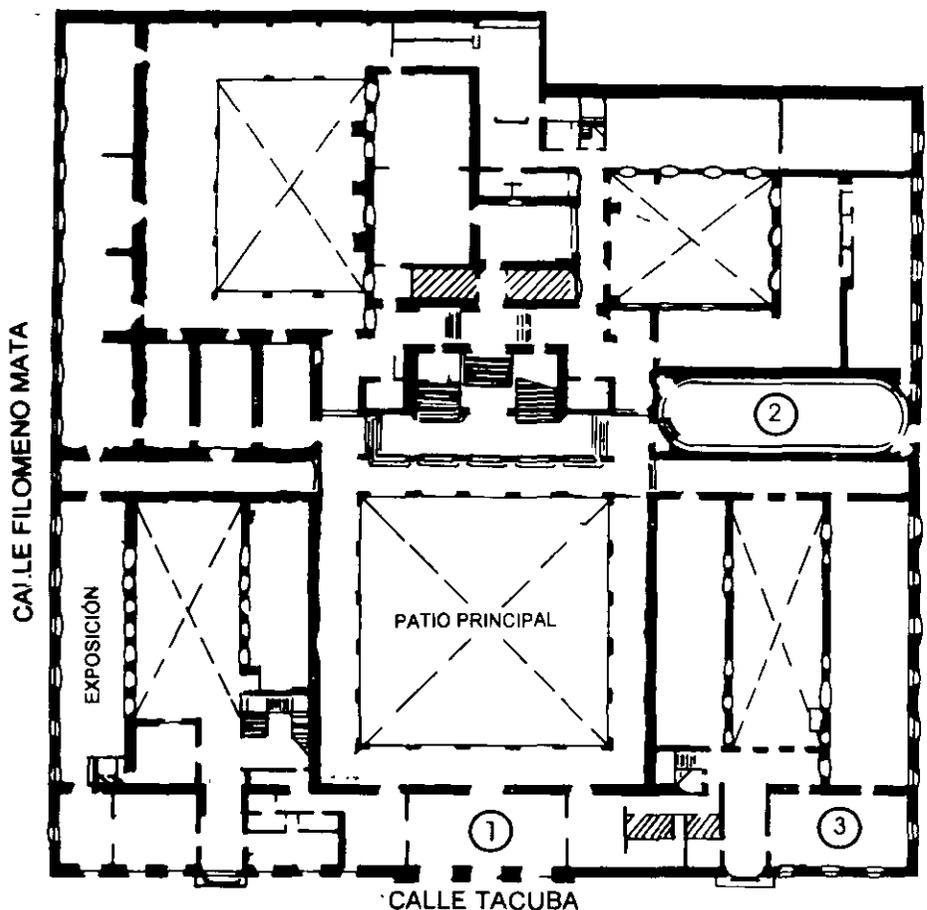
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

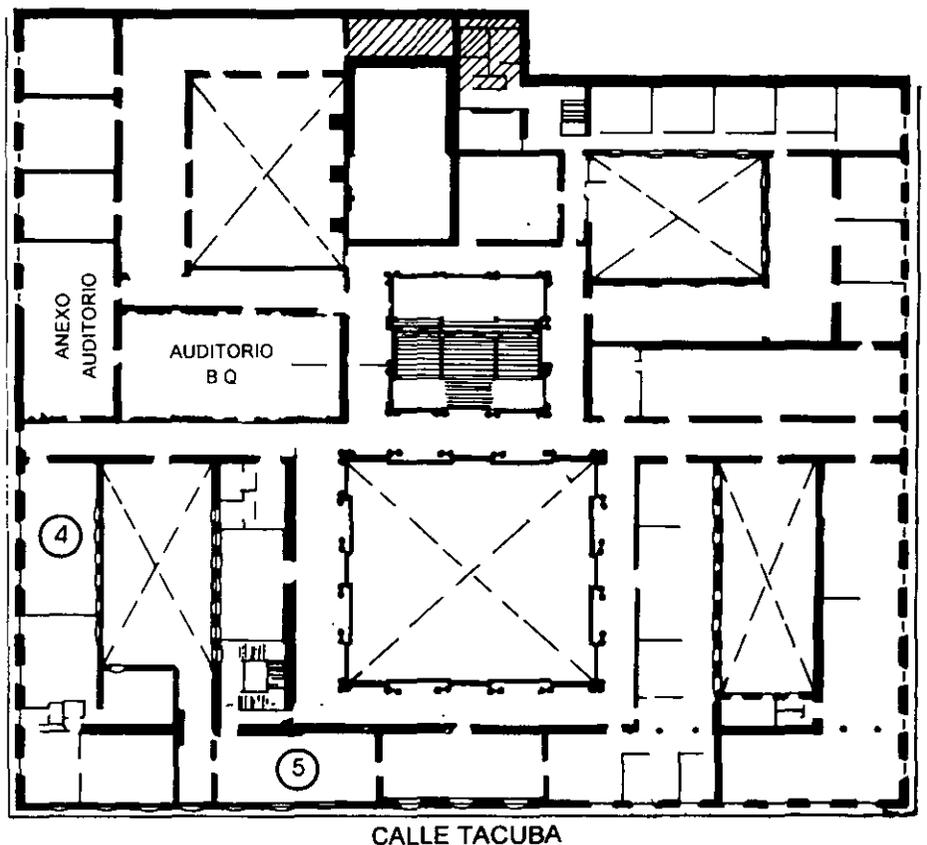
Atentamente

División de Educación Continua.

PALACIO DE MINERIA

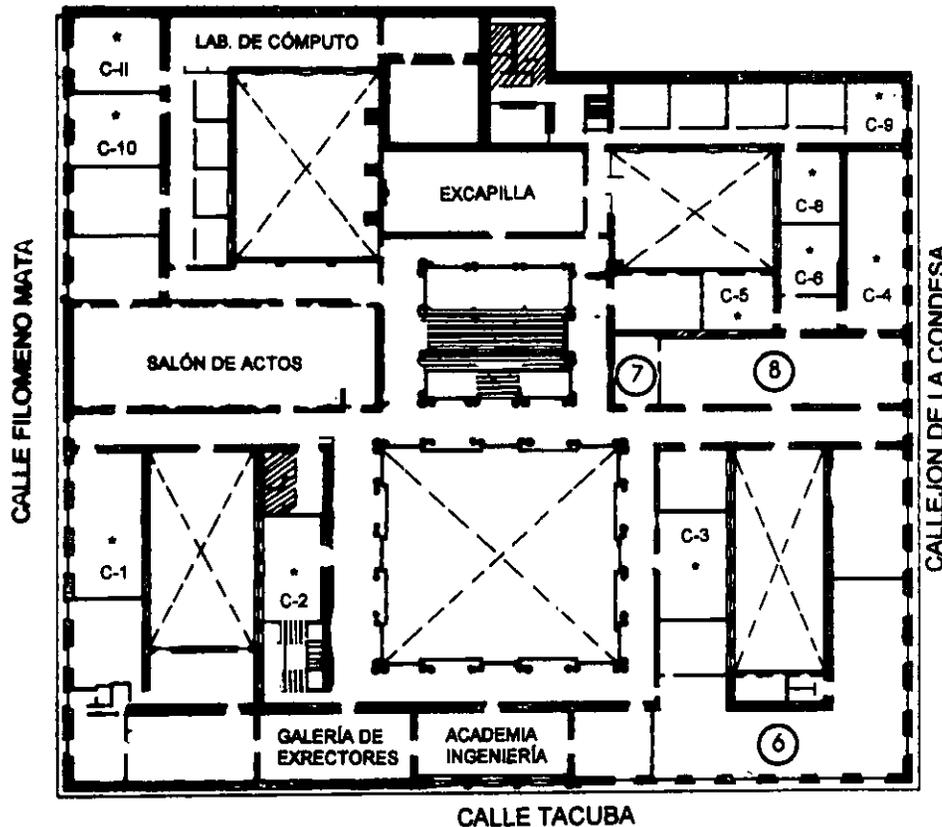


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

1er. PISO



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



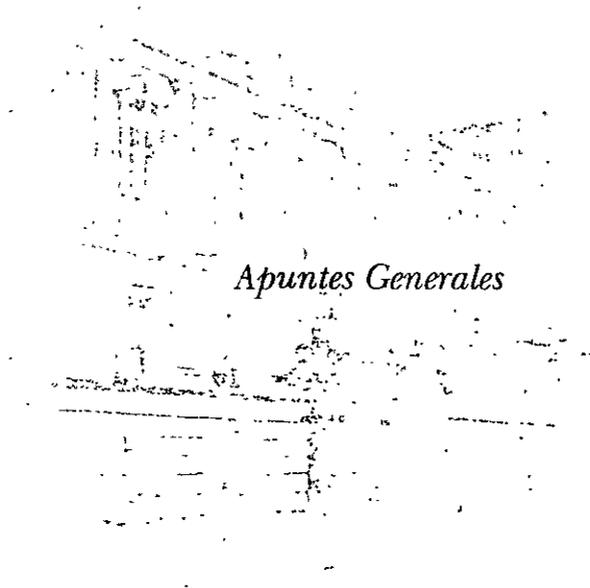


**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

CALIDAD EJECUTIVA SECRETARIAL

Del 6 al 10 de julio de 1998.



Apuntes Generales

Lic. Lucia Juárez Ortega
Lic. Ma. de Lourdes Vázquez Cruz
Lic. Víctor Manuel Silva Martínez
Palacio de Minería
1998.

CURSO.

CALIDAD EJECUTIVA SECRETARIAL.

OBJETIVO.

Que las participantes se autovaloren, conozcan el perfil de la secretaria ejecutiva de calidad y diseñen una estrategia para el desarrollo de habilidades personales y laborales encaminadas a la obtención de calidad en el trabajo.

TEMARIO.

AUTOVALORACION DE LOS RECURSOS PERSONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

ANALISIS DEL PERFIL DE LA SECRETARIA EJECUTIVA DE CALIDAD.

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE ACCION PERSONAL Y LABORAL.

MARCO INSTITUCIONAL; DEFINICION DEL PUESTO.

ATENCION A USUARIOS: TELEFONICA Y PERSONAL.

PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

APOYOS DOCUMENTALES
DEL
CURSO

CALIDAD EJECUTIVA SECRETARIAL

CONTENIDO

1. PAPEL DE LA SECRETARIA EN LA EMPRESA MODERNA	1
2. LA PERSONALIDAD DE LA SECRETARIA	2
3. RELACIONES HUMANAS DE LA SECRETARIA	5
4. LA SECRETARIA Y LAS RELACIONES PUBLICAS	10
5. DEFINICION DE SU PUESTO	15
6. PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	18
7. EL ASPECTO EXTERNO	21
8. ATENCION TELEFONICA	26

Papel de la secretaria en la empresa moderna

La palabra *secretaria* se deriva del latín *secretum*, que significa secreto. En los siglos pasados se usó casi siempre en masculino, tal como hoy la usamos al referirnos al secretario de Gobernación y al secretario de Educación Pública. Evocaba de inmediato los temas de tratados internacionales, archivos privados, reuniones de altos funcionarios, tribunales secretos, etc.

El secretario era un ministro; un cargo importante en los reinos de Europa medieval y renacentista.

Actualmente la palabra evoca otro mundo de cosas: se aplica más bien a una dama que redacta cartas, maneja el teléfono, escribe a máquina, prepara actas, archiva documentos, llena formatos, reserva boletos de avión y cuartos de hotel, organiza viajes, y otras tareas por el estilo.

No cabe duda; es un mundo nuevo, que ha ido surgiendo en la sociedad industrializada. La secretaria es probablemente el símbolo más universal de la presencia de la mujer en este mundo de los negocios. Aporta a esa esfera tradicionalmente masculina, el calor, la intuición y la elegancia propias del sexo femenino, contribuyendo para hacer de la empresa moderna una comunidad humanizada. Se involucra en ella misma, en el devenir histórico y participa muy de cerca en el desarrollo tecnológico y sociocultural de la sociedad moderna.

Nos atrevemos a decir que el haber inventado este modo de presencia femenina fue genial, tal como fue una genialidad hace 100 años la idea de Florence Nightingale (1820-1910) de llevar a la mujer a los ejércitos y a los campos de batalla, en la modalidad de la enfermera castrense.

Por otra parte, es frecuente que la secretaria sea la primera imagen de la institución hacia los de fuera: tanto para los que acuden a ella, como también para los que permanecen lejos; para estos últimos a través de la correspondencia y del teléfono.

La figura de la secretaria sigue evolucionando, como sigue evolucionando la empresa; y no sabemos especificar hasta qué punto dicha evolución se deba a ella. Cada día es más trascendental dentro de la sociedad moderna el papel de la empresa, y parece ser que cada día es más importante la secretaria en la empresa. La vemos como promotora, como animadora, como coordinadora, como ejecutiva, como asistente cercana y activa en las grandes decisiones.

Existen, claro está, diferentes grados y niveles con diferentes atribuciones y responsabilidades. Los explicaremos en el capítulo quinto.

Para los niveles más elevados podría llegar a ser válida esta proporción. La secretaria es a la empresa "equis" lo que el secretario de gobernación es al Estado.

Ser secretaria es una profesión, más que un oficio, mucho más que un simple trampolín para acercarse a otros puestos, y muchísimo más que un pasatiempo. No permita, ni siquiera en plan de plática de sobremesa, que se rebaje la imagen.

Es un cargo importante, no por nada los periódicos de todos los días y en todas partes solicitan un buen número de secretarias altamente calificadas.

Los contextos de desempeño de este cargo son diferentes y polifacéticos: una cosa es la secretaria en una grande transnacional, como la Volkswagen; otra en una oficina de la administración pública, como la Tesorería de la Federación; otra en un pequeño taller de imprenta; otra en el consultorio de un dentista en un pueblito de 10,000 habitantes.

Es un hecho que la secretaria en despachos y empresas muy pequeñas tiende a concentrar tareas heterogéneas y necesita un tipo especial de agilidad, de flexibilidad y de disponibilidad.

En todo caso, y en cierta medida, toca a las secretarias del momento presente dar forma a la imagen social de la secretaria, y les toca también construir su propio puesto, como quien dice, modelarlo y animarlo. Si la gran mayoría de las secretarias se desempeñan con inteligencia y con responsabilidad, ellas mismas habrán dado categoría social a su puesto.

El desarrollo secretarial corre a lo largo de dos carriles: los aspectos humanos y los aspectos técnicos. En este curso vamos a manejar los primeros, que son el alma y el motivador dinámico de su actitud secretarial.

Si necesita además capacitación en los aspectos técnicos, como la gramática, ortografía, redacción, manejo de archivos, etc., debe acudir a cursos ad-hoc.

La personalidad de la secretaria

Sus rasgos característicos

El ser humano se involucra en su trabajo; los psicólogos dicen que se proyecta, es decir, que "se pone", o pone parte de sí en lo que hace. No puede hacer una dicotomía o separación entre usted y su trabajo.

Existe una gran diferencia entre el trabajo de un hombre y el de una máquina: una computadora no sería nunca una secretaria igual a usted. Es única y es mujer; su actividad secretarial lleva su sello de persona "equis" (Juana, Estela, Luisa. . .) y su sello de mujer. Si la intercambiáramos por un varón, las cosas se modificarían en manera apreciable.

Todo mundo habla de la personalidad. Pero ¿qué es la personalidad?, ¿se lo ha preguntado? Vamos a definirla como: "la síntesis de todas las características que perfilan a un individuo de la raza humana".

Los perros no tienen personalidad, ni menos aún, las moscas.

Describiéndola un poco más, es la resultante final de todos nuestros conocimientos, pensamientos, sentimientos, habilidades, fracasos, éxitos, proyectos, virtudes, vicios y en general de todas nuestras experiencias.

Una parte es innata; nos la dieron como herencia nuestros padres el día que nos concibieron. Se conoce como herencia biológica. La otra parte es adquirida, pero no de una sola vez, sino a lo largo de toda nuestra existencia en constante interacción con el medio.

En su personalidad puede distinguir tres tipos de rasgos:

- Físicos o somáticos.
- Intelectuales o mentales.
- Morales o de carácter.

En cada uno de ellos hay rasgos de superficie y rasgos profundos.

Psicológicamente hablando, todo ser humano tiene una personalidad, que puede ser madura o inmadura, positiva o negativa, bien integrada o mal integrada, progresista o estancada.

Un gran reto para usted y para casi todo el mundo es la pregunta: ¿quién soy?, ¿cómo soy?, ¿cómo es mi personalidad?

Implica el famoso "conócete a ti mismo" que tanto ponderaba la filosofía griega. Pero además puede examinar su personalidad en relación con su actividad secretarial. Es obvio que las diferentes profesiones y oficios exigen diferentes tipos de personalidad. Por poner casos muy extremos, no se pide lo mismo para ser director de cine que para presidente de la República o para policía de la esquina.

¿Cuáles son los rasgos de personalidad más congeniales con el puesto de secretaria?

Una panorámica de los rasgos de personalidad y de las actitudes, habilidades y conductas, le cuestiona: ¿en qué punto me hallo con respecto a cada uno?, y además ¿me he quedado estática o en los diferentes aspectos de mi personalidad?

- limpieza en su persona
- orden
- limpieza en su lugar de trabajo
- cortesía y buenos modales
- seguridad en sí misma
- dinamismo, energía
- disciplina
- modestia
- sentido de responsabilidad
- solidaridad, cooperación
- decisión
- imaginación, iniciativa
- originalidad, creatividad
- paciencia
- alegría y buen humor
- ambición, deseos de progresar
- honestidad, honradez
- prudencia
- discreción
- espíritu de servicio
- veracidad
- agilidad, rapidez
- precisión, exactitud
- adaptabilidad, flexibilidad
- excelencia en ortografía
- excelencia en mecanografía
- excelencia en taquigrafía
- excelencia en redacción
- manejo de archivo
- otras.

En general

Los seres humanos no somos islas, ni somos hongos. La personalidad se forma en la interacción. Basta observar el desarrollo del bebé en la familia. La psicología moderna ha evidenciado el impacto decisivo de las relaciones humanas en la infancia para la formación del carácter. También las empresas se forman y se desarrollan en la interacción.

Usted como secretaria, se encuentra inmersa en una red de relaciones más o menos vasta y más o menos densa, según su empresa y según su puesto específico.

El carácter esencial de la empresa es la comunicación. Sin comunicación no hay empresa sino individuos aislados. Se dice que una empresa es un organismo precisamente por esto: porque existe un sinnúmero de interacciones continuas y vitales de elementos heterogéneos. Pero algunos puestos de trabajo están más directamente centrados en la comunicación; y uno de ellos es el de secretaria.

Sus interacciones caen dentro de dos grandes casilleros:

- **Relaciones formales;** programadas por la empresa, propias o ambas, del lugar que ocupa.
- **Relaciones informales;** los contactos que va creando a través de experiencias comunes, simpatías, gustos afines, etc.

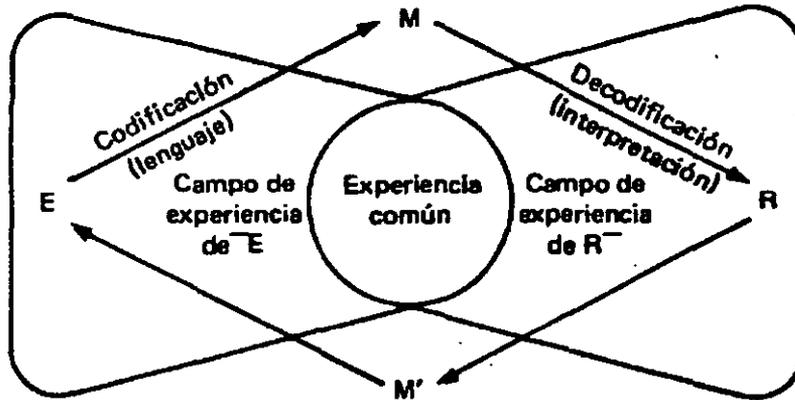
Mucha gente cae en la trampa de creer que las relaciones humanas son fáciles. Como son el pan de cada día desde que nacimos, se supone que son campo bien conocido y trillado. Es una ilusión. No sólo la experiencia, sino también la ciencia moderna nos enseña que tras su aparente sencillez el proceso de la comunicación implica serias complicaciones que a menudo lo hacen naufragar.

Pensemos en:

- las ambigüedades semánticas; una misma palabra o frase puede designar cosas diversas. La expresión "mi papá está enfermo", no dice si se trata de una leve indisposición pasajera o de una grave enfermedad que lo llevará a la tumba en ocho días
- los factores emotivos; las fuertes simpatías, antipatías, intereses
- rivalidades, prejuicios, distorsionan ante nuestros ojos la realidad
- los defectos de las personas (mentirosas, explotadoras, presumidas, tramposas. . .); causan resistencias y mutuos rechazos
- los rangos y jerarquías; crean distancias y desniveles
- el autoritarismo; bloquea el diálogo
- la escasa y mala definición de los puestos, que origina confusiones y conflictos
- la falta de información o la información incorrecta
- el poco dominio de la lengua
- la precipitación y la prisa
- otros factores.

Es muy largo el capítulo sobre las barreras de la comunicación. Para estudiarlo a fondo se tendría que tomar un buen seminario de Relaciones Humanas y de Integración de Equipos.

Aquí nos limitamos a recordar los elementos básicos del proceso de la comunicación y a reforzar este aprendizaje con un par de prácticas llamando E al emisor, R al receptor, M al mensaje emitido y M' al mensaje captado por R, podemos diagramar la comunicación en esta forma:



Con el jefe; el equipo "jefe-secretaria"

Es para usted la relación laboral más importante y vital. No sola, sino que se supone que forma con su jefe un equipo dinámico; y tiene que realizar la paradoja de una relación que sea intensa pero no íntima. Porque no pueden ni usted ni él desconocer la realidad de la diferencia sexo ni de los niveles o escalones sociales y administrativos. Hay que mantener la distancia adecuada; ni más ni menos.

Para ello no está de más que conozca y concientice los principios básicos de la psicología masculina y femenina. Por ejemplo:

- El hombre es más cerebro; la mujer es más corazón.
- El hombre piensa mucho; la mujer sueña mucho.
- El hombre es muy razonador; la mujer es muy intuitiva.
- El tiende a ser parejo con su humor; la mujer es variable; más precisamente, es cíclica.
- El hombre fuerte puede llegar a ser héroe por algo; la mujer fuerte será heroína por alguien.

Hay quienes buscan decir esto mismo con palabras poéticas. Por ejemplo:

- El hombre es luz, la mujer es calor.
- El hombre es un océano, la mujer es un lago.
- El hombre es un águila que vuela, la mujer es un ruiseñor que canta.

Para que la relación sea constructiva y de altura, se requiere madurez de ambas partes, o siquiera de una de ellas.

Posiblemente le inspire el meditar sobre esta carta que expresa las expectativas y puntos de vista de la mayoría de los jefes, y de seguro de su jefe.

CARTA A MI SECRETARIA

Estimada Secretaria:

Dentro de casi todos los hombres —me refiero a los varones— habla una voz que les dice: eres el Amo, el eje alrededor del cual gira tu mundo. En algunos es una voz fuerte; en otros apenas un susurro. . . pero existe y actúa pertinazmente.

Esto hace que muchos de nosotros tomemos, como cosa natural, las mejores cosas de la vida.

Te confieso, pues, que estoy demasiado consentido. Por favor, no hagas nada que destruya mi pequeña ilusión de que soy Amo y Señor en esta oficina. Muchas gracias.

Gracias también por una serie de grandes pequeñas cosas, como tu buena ortografía y puntuación y por escribir a máquina con rapidez y exactitud.

Gracias por tu rostro amable al tomar largos dictados y al recibir interminables escritos para su copiado.

Por tu voz firme y amistosa y por tu profesionalidad en el teléfono, que tanto nos ayuda a la compañía y a mí.

Por no permitir que mi escritorio se vea desordenado, a pesar de que lo desordeno todos los días.

Por poner un muro ante aquellos visitantes que sabes me importunan y por aquellos que, a pesar de diversas dificultades, me haces ver cuando sabes que es necesario que los vea.

Por los chismes que con tanto tacto me haces conocer.

Por las sugerencias tan sutiles y tan útiles que me haces sobre las cosas que debo o no debo hacer; y sobre mejores alternativas de hacer las cosas.

Por tu sonrisa entre pícara y condescendiente cuando esos papeles que yo te reclamaba aparecen en mi portafolio.

Por ser discreta, modesta y servicial.

Por arreglártelas para ser eficiente y femenina, combinando una encantadora personalidad con la productividad de la gente de grandes negocios.

Por lograr (quién sabe cómo) dar la impresión a todo mundo de que soy un ejecutivo de primera y un magnífico jefe, y por darme a mí la impresión de que de veras lo crees.

Por sonreír cuando necesito una sonrisa, y escuchar cuando necesito alguien que me escuche.

Por todas las cosas maravillosas que haces, que me hacen sentir un Amo muy feliz en esta oficina.

Cordialmente.

Con los compañeros

Estas forman un aspecto muy importante en su vida como secretaria.

Por un lado los seres humanos somos sociales, gregarios. Por otro lado la empresa la pone en relación con muchas gentes: ejecutivos y jefes de diversas jerarquías, además del suyo, compañeras y compañeros, personal de intendencia, clientes, proveedores, autoridades civiles, visitantes de todo tipo. . .

No puede eludir la necesidad de adaptarse a un sinnúmero de personas, diferentes por educación, por ideología, por intereses y experiencias profesionales, por escalas de valores, y desde luego, por el sexo. Ante el sexo masculino debe aparecer siempre su dignidad personal; y ella dignificará su trato y dará categoría a su comunidad empresarial.

La base de su trato será la aceptación, que es la forma más inteligente del respeto. Y en este punto particular, es mejor que la tolerancia y la paciencia; pues lo correcto no es sentir antipatías y vencerlas, o rechazar al prójimo pero controlarse y tratarlo educadamente, sino **adquirir la capacidad de valorizar a la gente por encima de sus defectos y de respetarla y de captar a sus semejantes, no evaluándolos sino "dejándolos ser"**.

Rehuya los rumores, los chismes y las habladurías. Ubíquese en el justo medio entre los dos extremos: el de quien es "metiche" y el de quien se margina y se aísla. Usted, en cambio, participe, involúcrese, pero con el sano equilibrio que la mantenga alejada del otro extremo.

Un aspecto muy significativo de sus relaciones humanas en la empresa es el trabajo en equipo. Su equipo le valorizará y aceptará de acuerdo con lo que sea capaz de dar.

Fórmese clara conciencia de lo que aporta al grupo como tal y a sus diferentes miembros, y de lo que recibe del grupo y de sus miembros.

En principio, las contribuciones de un individuo a un grupo o equipo son de dos órdenes:

- Aportaciones a la tarea.
- Aportaciones a las relaciones.

Unas y otras pueden ser intensas o escasas; de signo positivo o de signo negativo. Ejemplos del primer orden: un profesor da cinco clases de francés, un peluquero atiende a 20 clientes en "equis" tiempo, una secretaria copia 500 páginas, responde 200 llamadas telefónicas y redacta 10 cartas

en inglés. . . Ejemplos del segundo tipo; es decir, de contribuciones a las relaciones: Una secretaria aporta a su grupo:

armonía,
 buen humor,
 entusiasmo,
 ejemplo de honradez,
 confianza en sí mismo y en los objetivos,
 coordinación y mutuo entendimiento,
 métodos para trabajar mejor,
 crítica positiva sobre lo que están haciendo o piensan hacer,
 retroinformación sobre el desempeño grupal.

O bien, la secretaria aporta:

- celos mutuos
- mal humor
- derrotismo
- divisiones y bloques antagónicos
- crítica negativa
- separatismo
- laxitud en la disciplina
- ambiente de "choteo"
- rebeldía destructiva.

El mejorar las propias relaciones humanas no es sólo asunto de cursos teóricos, ni de aprendizaje de conocimientos; es asunto de reeducación de actitudes y de voluntad.

Implica, además de unos pocos conocimientos básicos, el propósito de servir y de colaborar, la voluntad de ser un factor de integración, y en general, la disposición dar tanto o más que recibir.

Es muy precioso, y hasta poético, su papel dentro de la empresa, es portadora de calor humano que defiende a los trabajadores y ejecutivos del frío tecnicismo que hace de los hombres máquinas.

Hay un proverbio oriental que lo sintetiza bellamente: "cien hombres pueden hacer un equipo, pero se necesita siempre una mujer para hacer una casa".

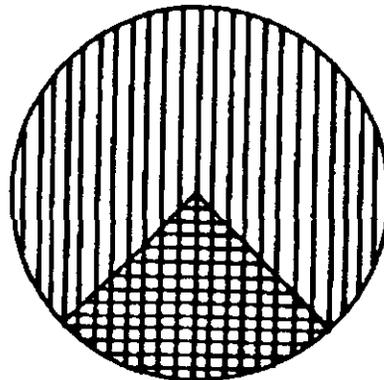
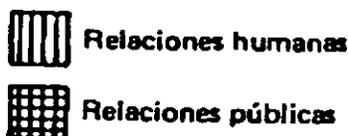
4

La secretaria y las relaciones públicas

Las instituciones no son sistemas cerrados: unas más que otras, viven abiertas a su medio social. Hasta un convento de clausura tiene múltiples vías de salida y entrada. Una de las grandes responsabilidades de la secretaria moderna es la comunicación con el público. A través de esta comunicación la secretaria se convierte en una carta de presentación, más impactante para bien o para mal, que el logotipo, los uniformes y las oficinas. Y viene a ser un factor de primera importancia de la imagen de la empresa, que, a su vez, es tan importante en el mundo moderno.

¿Cuál es la diferencia entre las relaciones humanas y las relaciones públicas? Que el público en cuanto tal es anónimo. Una persona que despacha en una taquilla del cine, un médico que trabaja en su consultorio, o un taxista del aeropuerto, se dice que atienden al público porque tratan a quien se acerque, quienquiera que sea y sin tener que trabar una relación de conocidos o amigos. Y si alguien es conocido o amigo, lo es por casualidad.

Es claro también que la distinción entre relaciones humanas y relaciones públicas no es exclusiva y tajante. A veces es sólo de énfasis.



Tipos de público: cómo discernirlos

La palabra público es un derivado de la palabra latina *populos*, que significa pueblo. El público es tan heterogéneo como lo es el pueblo.

Nosotros aquí no estamos haciendo un tratado de sociología ni de psicología; para nuestro propósito nos bastan unas clasificaciones y categorías de simple observación:

el exigente

el presumido o "echador"

el déspota

el agresivo

el impaciente

el desorientado o despistado

el tímido

el torpe

el "locuaz" que quiere matar el tiempo platicando

el flirteador superficial

el impaciente

el tortuoso

Algunos de éstos son muy difíciles de tratar. Se le impone la tarea de discernir e identificar a los tipos negativos, de modo que esté preparada para manejarlos sin dejarse meter en su juego. Aplique su psicología innata. Así como se solía decir: "de músico, poeta y loco, todos tenemos un poco", también lo tenemos de psicólogo; no cabe la menor duda; de lo contrario no podríamos vivir entre la gente. Sobre todo lo tienen las mujeres, que son intuitivas y cuyo mundo son más las personas que las cosas.

El manejo del teléfono

El teléfono es el medio de entrar a una empresa quedándose afuera.

La personalidad telefónica de la secretaria tiene que ir "amasada" con cortesía y eficiencia.

El teléfono bien usado puede ser el mejor amigo; mal usado, puede convertirse en el peor enemigo.

Las normas más elementales le son conocidas:

Al llamar: identificar claramente a la persona o institución con quien desea comunicarse, y a su propio jefe, empresa o ambos. Si le toca dar un nombre de difícil y rara pronunciación, deletréelo. . .

Al responder: mencionar el nombre de la empresa seguido de un saludo: Buenos días; o tardes o noches.

Al solicitarle la comunicación con la persona "equis", preguntar de parte de quién, y luego para qué asunto.

Si está en su mano dar solución al asunto, déla. Si no está la persona buscada, pedir referencias de la persona que llama para poder comunicarse luego.

Cuando la llamada es de larga distancia, dado que las conferencias son caras, ir al grano, y en ningún caso hacer esperar demasiado al interlocutor.

En todo momento se imponen:

la amabilidad, combinando una actitud amistosa y ejecutiva al mismo tiempo;

la claridad, sin prisas, en las informaciones y explicaciones;

la hábil discriminación de lo importante y urgente frente a lo secundario;

la habilidad para pactar las necesidades y las intenciones;

la indefectible disposición a ayudar.

Al final, a la hora de colgar, hacerlo suavemente para cerrar con una nota de delicadeza.

La voz

Tal vez lo más importante de la secretaria al teléfono sea su voz. La misma ausencia de otros estímulos concentra en ella toda la atención.

La voz humana es muy compleja. Hay que distinguir en ella:

- **el tono o grado de elevación**
- **el volumen o fuerza: la intensidad y la resonancia**
- **la modulación o inflexión: el paso melódico a través de diferentes tonos**
- **el énfasis o acentuación que se pone en determinadas palabras o frases**
- **la velocidad, fruto del ritmo y de la fluidez**
- **las pausas, que pueden dar énfasis y energía o por el contrario, torpeza y pesadez**
- **la articulación: la pronunciación correcta de cada letra y de cada sílaba. De la buena pronunciación y de la velocidad adecuada resulta la buena dicción.**

Lo quiera o no lo quiera, lo sepa o no lo sepa se proyecta en su voz: revela su carácter, su estado de ánimo, su cultura, su grado de convicción sobre lo que dice, y hasta su estado de salud.

Frecuentes defectos que malogran una comunicación vocal son:

- **la voz chillona, estridente**
- **la voz monótona**
- **la voz gangosa**
- **la voz dura y áspera**
- **la voz inarticulada**
- **la voz queda e imperceptible**
- **la voz demasiado nasal**
- **la voz demasiado gutural.**

Por fortuna no se trata de fatalidades; **puede educar su voz**. Algunas condiciones favorables a tal efecto son:

- seguridad en lo que dice; haber pensado antes de hablar
- actitud de comunicación: interés por la persona del interlocutor y por el mensaje que le da y deseo genuino de comunicarse
- confianza en la actitud receptiva del otro
- control de la respiración, sabiendo apoyar la voz en una columna de aire
- postura cómoda pero firme. Recuerde que **la postura afecta la voz**, y que el estar torcida y desgarbada confiere a su voz una tonalidad de apatía y falta de interés.

Si adolece de defectos serios, que no puede corregir usted sola, conviene que busque ayuda profesional. Existen al efecto academias y cursos en todas las ciudades grandes.

No lo olvide: a través de su voz muchas personas se formarán una idea de usted y de su empresa.

Trato a las visitas

Otro capítulo importante de su vida son los visitantes. Ellos pueden ser una bendición o una plaga, y esto tiene mucho que ver con su conducta y su modo de tratar.

Tenga siempre presente algunos principios elementales:

- saludar con naturalidad, esbozando una sonrisa
- mostrar cortesía y respeto a las personas
- cultivar su habilidad para recordar nombres
- preguntar desde un principio la identidad del visitante (nombre, apellidos y empresa) y el objeto de su visita
- no ofrecer la mano para saludar, a menos que se la ofrezcan
- pasar al jefe la información preliminar disponible
- si el visitante no le aborda directamente, abórdelo usted con la frase: ¿le puedo ayudar (o servir) en algo?
- si el visitante no ha de pasar de inmediato, ofrecerle asiento
- filtrar las visitas tanto o más que los telefonemas, principalmente en estas formas:
 - evitando visitantes no preanunciados
 - impidiendo que el jefe pierda su tiempo cuando la secretaria puede atender el caso
 - averiguar el interés que el jefe pueda tener en atender al visitante

- si la persona se resiste a identificarse, negarle categóricamente la cita, explicándole que es la política de la empresa actuar así. Para esos casos conviene tener tarjetas o fichas de este tipo:

Nombre: _____
Compañía: _____
Asunto: _____

Desea ver a: _____

Allí tendrá la clave para conceder o negar la cita.

- Si el visitante tiene cita, pero el jefe no lo puede recibir puntualmente, presentar una excusa y ofrecerle café y revistas para que se entretenga.
- Al visitante que llega tarde, hacerle saber que el jefe dispone de tiempo muy reducido. Si es posible, buscar una vía de que se le atienda, antes de recurrir a cancelarle la cita.
- Si un visitante se dilata más de lo programado, comunicarse con el jefe para "recordarle" que en ese momento debe atender un compromiso urgente.
- Si se trata de amigos ya bien conocidos que gozan de ciertos privilegios con respecto al tiempo del jefe, y si la situación lo pide, explicarle sin detalles que el jefe se halla extraordinariamente ocupado, y proponerles otra fecha.

La discreción

Mucho de lo que se trata con el público no es público. Piense en el caso de los médicos o de los abogados: tienen acceso a mucha información privada, y una indiscreción puede causar muchas molestias y graves problemas de diversa índole. Pues bien, el puesto de secretaria es siempre un puesto de confianza.

Aunque la figura secretarial socialmente ha evolucionado con el paso de los siglos, el puesto conserva mucho de su significado etimológico de "depositario de secretos".

Los regalos

A veces le tocará ocuparse de ellos. Se le pueden presentar dos situaciones muy diferentes entre sí.

Primera, darle usted un regalo al jefe por alguna circunstancia especial, y segunda, recibir del jefe el encargo de conseguir regalos para otros. En el primer caso es preferible una cosa pequeña y fina que una grande y corriente. Por poner algún ejemplo, una corbata de primera, mejor que una camisa de segunda; un buen cinturón, mejor que un portafolio corriente. No se usa dar al jefe regalos como botellas de vino o alimentos enlatados; menos aún, dinero.

Segunda situación, el jefe le encomienda conseguir regalos para otras personas. Lo más adecuado es que busque varias alternativas y se las proponga. Si tiene que decidir y duda, pida consejo a alguna persona conocedora o alguna señora de sociedad.

5 Definición de su puesto

Competencias y límites

Requisito indispensable para el bienestar en el trabajo, para el buen clima institucional y para la eficiencia de la empresa, es la clara definición de los puestos de trabajo.

No es asunto muy fácil; los puestos acaban siendo únicos, como las personas que los ocupan, y muchas cosas sobre ellas no se aprenden más que sobre la marcha.

Sin embargo, existen pautas aplicables en general:

- En sus primeros meses pida mucha información acerca de la empresa; la más que pueda. Si su empresa no acostumbra dar una inducción en toda forma, hágala dar a base de preguntas inteligentes que plantee usted sobre el origen y las finalidades de la empresa y de su departamento. No tenga reparo en exponer sus dudas. Ante una perplejidad sobre cómo actuar o qué decisión tomar, pregunte: ¿Qué suelen hacer, o qué han hecho aquí en casos semejantes?
- Cuando tenga que ausentarse de su lugar, aun tan sólo para ir al tocador, tome siempre la precaución de que alguien se entere para que pueda reportarle.
- A reserva de que su misma empresa le aleccione sobre sus tareas, considere esta panorámica general. Además de lo ya sabido y trillado:
 - redactar, copiar actas de reuniones o ambas
 - archivar todo tipo de documentos
 - recordar al jefe compromisos de trabajo (reuniones, citas, pagos . . .) y compromisos sociales (cenas, felicitaciones. . .)
 - renovar suscripciones
 - elaborar y manejar la lista de personas a quienes se enviará felicitación navideña, o eventualmente de cumpleaños u otros aniversarios
 - organizar viajes para su jefe, reservando hoteles y transportes
 - organizar cocteles, buffetes y otras celebraciones sencillas dentro del recinto del trabajo
 - programar las citas de su jefe y llevar agenda de las mismas
 - preparar informes
 - adquirir regalos en nombre del jefe y, si es el caso, enviarlos debidamente presentados
 - manejar el télex
 - cuando las visitas o las llamadas telefónicas así lo pidan, dar solución, o bien, canalizar al departamento que corresponda.

Por supuesto, las tareas de una secretaria varían según los puestos y niveles que ocupa ella, y también van íntimamente relacionadas con el nivel y las funciones del jefe. Es pues muy importante que conozca a fondo el puesto de éste.

Tipos y niveles de secretarías

Ofrecemos una clasificación a sabiendas de que los puestos secretariales no son paquetes perfectamente definidos y que se prestan a mucha variabilidad.

Mecanografía

Para muchas es el primer escalón en su desarrollo profesional.

Se desempeñan en los departamentos de contabilidad, de compras, de producción, de mantenimiento, de editorial, entre otros.

Ser mecanógrafa es a veces la primera oportunidad de familiarizarse con el trabajo de la oficina y con el mundo de los negocios.

De este puesto se espera seriedad, agilidad, exactitud, limpieza y buen gusto.

Recepcionista

Está orientada de lleno hacia el público. Debe llenar algunos requisitos técnicos, como el conocimiento del conmutador y el manejo expedito de los directorios telefónicos.

Mucho la favorecen la voz agradable, la sonrisa a flor de labios, la seguridad y concisión en las respuestas, y un espíritu de servicio que aflore aun a través de la bocina.

Secretaria particular

Además de las funciones de las dos anteriores, si ocupa este puesto, debe identificarse muy de cerca con los intereses profesionales de su jefe. Este puesto desempeñado con interés y con entrega, es una llave que le abre a un abanico de tareas y de experiencias enriquecedoras.

Secretaria de jefatura

Aquí sus funciones se especializan en la línea de las actividades de su departamento: compras, ventas, capacitación, relaciones industriales, crédito y cobranzas, asuntos legales o lo que sea.

Secretaria de gerencia

A estas alturas se exige de usted excelente mecanografía, excelente taquigrafía, excelente ortografía, excelente redacción.

El jefe descarga en usted muchos asuntos y no supervisa de cerca sus trabajos. En muchos momentos se mueve sola y se autodirige.

Su respuesta a estos retos es de suma responsabilidad, de suma iniciativa y de suma confidencialidad. Aquí es ya toda una ejecutiva.

Secretaria de dirección, de dirección general, de presidencia

Se ha instalado, como quien dice, en la administración de la empresa, y tiene acceso a las diferentes divisiones y departamentos. Sus relaciones con los miembros del consejo directivo son cercanas y densas.

Tiene acceso a la información "esotérica", sobre las políticas, los programas y también las dificultades y problemas de la empresa y de sus altos dirigentes.

A este nivel se supone una notoria identificación, no sólo con su jefe, sino con la empresa, y una lealtad a toda prueba al uno y a la otra.

En los niveles más elevados, más que de secretaria a secas, se habla de "asistente a la dirección".

Pasamos por alto a la secretaria bilingüe y a la trilingüe.

La toma de decisiones

La secretaria, como la inmensa mayoría de ejecutivos, funcionarios y empleados, se ve inmersa, a veces de modo imprevisto, en situaciones que le exigen o por lo menos le sugieren tomar una decisión.

Es un arte muy complejo este de tomar decisiones, y merece un estudio aparte. Por eso se dan **Seminarios de Toma de Decisiones**. Aquí nos limitaremos a considerar algunos principios o normas básicas:

- Mantenga clara la distinción entre sus capacidades personales y sus atribuciones: no tome decisiones que no le correspondan, aunque esté capacitada para tomarlas.
- Estará tanto más preparada para tomar decisiones cuanto mejor conozca:
 - a. su trabajo,
 - b. las actividades y responsabilidades de su jefe,
 - c. el trabajo de la empresa en general y el de cada uno de los departamentos o secciones.
- No sea fácil en ceder a las presiones de personas que le presentan las cosas como urgentes, para obligarle a darles solución.
- Analice y trate de ampliar al máximo la información; no se contente con la que le dan.
- No se precipite; seréñese y ordene primero sus ideas.
- Establezca el objetivo concreto de la decisión que tiene en perspectiva.
- Desarrolle un plausible número de alternativas o posibles soluciones antes de centrarse en una o dos.
- Contemple la posibilidad de tomar una decisión grupal.
- Evalúe cada alternativa, teniendo en cuenta sus ventajas, sus desventajas y todas las probables y posibles consecuencias.
- Cuando el asunto sea un poco espinoso y se preste a reclamaciones, deje todo asentado por escrito para tener garantías de lo sucedido, y eventualmente pida las firmas de los interesados.
- Pida consejo, pero sin que esto redunde en abandonarse a la pasividad: buscar más luz no es evadir o "sacarse el bulto" al problema.

6

Planeación y organización del trabajo

En una empresa nada hay tan desagradable como una persona y una oficina desorganizadas; cualquier cosa que dé la impresión de que "allí están hechos 'bolas'". Por el contrario, una persona organizada comunica y contagia seguridad, fuerza, gusto y esperanza; y ella misma se pone en condiciones de trabajar con satisfacción y eficacia y de disfrutar su trabajo y su vida.

El proceso administrativo

En cualquier actividad hay que saber y tener bien claro:

- qué se va a hacer
- cómo se va a hacer
- cuándo se va a hacer
- por quién o por quiénes
- con qué medios
- cómo garantizar la prosecución del plan frente a los obstáculos y desviaciones que surjan.

La larga práctica de la humanidad en el manejo de estos retos ha ido cristalizando en teorías sobre el proceso administrativo. En general estas teorías reconocen cuatro etapas: la planeación, la organización, la operación y el control. Vamos a explicarlas:

Planeación: es fijar los objetivos y las estrategias generales para lograrlos.

Organización: es agrupar, distribuir en "paquetes" las actividades requeridas para el logro de los objetivos; y luego asignarlas a personas físicas o a instituciones.

Operación: es echar a andar toda esta maquinaria y coordinar las actividades hasta que se realice lo planeado. La operación suele ser la más dinámica de las funciones administrativas.

Control: es checar lo que se va realizando con lo planeado para ver si coincide en forma satisfactoria. Y cuando esto no sucede, modificar y re-planear lo que no resulta igual al plan inicial.

Todos estos pasos tiene que realizarlos:

- a. respecto a su trabajo
- b. respecto al trabajo de su jefe, en la medida en que pueda asistirlo y auxiliario.

Tiene que defenderse de la apatía, de la "facilonería", del mexicano "ahí se va" y de la improvisación que se ilusiona con que "al trabajar sobre la marcha se irá viendo lo que hay que hacer".

Tiene también que defenderse de las interferencias e interrupciones que amenazan por echar por tierra todas sus planeaciones.

Por debajo de todo, o por encima de todo, según lo quiera mirar, el proceso administrativo en su trabajo secretarial supone actitudes de colaboración y de búsqueda de la excelencia.

Se cita frecuentemente y, con sobrada razón el caso del Japón de la posguerra. Allí han canonizado el "slogan" "hacer todo bien": también los detalles, porque son importantes, y porque las cosas pequeñas suelen tener grandes repercusiones. Nada es intrascendente para quien se ha comprometido con la excelencia.

El manejo del tiempo

El tiempo es un precioso recurso, escaso y no renovable.

Vivimos pocos años; es cierto que cuando somos jóvenes nos parecen muy largos y abundantes, pero conforme va pasando la vida, se va imponiendo la certeza dramática de su brevedad y de su marcha hacia una muerte cercana. Controlar nuestro tiempo es saber vivir.

La gran pregunta que se plantea a cada persona deseosa de progresar es: ¿Cómo sacar el mejor partido de nuestro tiempo?

Y para la gran pregunta hay una gran respuesta: Teniendo objetivos claros y valiosos: a) en nuestra vida, b) en el trabajo; y planeando adecuadamente su implementación.

Descendiendo a la prosa del manejo cotidiano, necesita identificar y combatir los enemigos o desperdiciadores de su tiempo. Aquí tiene una lista de los que de una manera u otra puede controlar:

- falta de objetivos o poca claridad de los mismos
- impuntualidad suya y de los demás
- repeticiones inútiles
- distracciones
- charlas superfluas con los compañeros en horas de trabajo
- falta de útiles por falta de previsión
- charlas telefónicas sobre asuntos ajenos al trabajo
- visitantes imprevistos
- falta de asignación de prioridades: dejarte "comer" por los detalles o por tareas secundarias
- desorden en su escritorio y en sus archiveros
- indecisión
- miedo a acometer las tareas difíciles, desagradables o ambas
- incapacidad para decir "no" cuando hay que decir no
- escaso realismo: lucha por metas imposibles o no valiosas; y cálculos irreales del tiempo requerido para sus actividades
- descontrol emocional, que le impide concentrarse
- desinterés y apatía hacia las tareas que tiene entre manos.

La simplificación del trabajo

No hay mejor simplificador del trabajo que la correcta administración y el buen uso del tiempo. Pero esto a su vez implica el hábito de la disciplina y el conocimiento y el uso de "pequeñas mañas" que la experiencia acredita y avala:

- concientícese una y otra vez de sus metas y transfórmelas en objetivos bien concretos y específicos
- cargue habitualmente las baterías de su motivación hacia lo que trae entre manos
- cultive y, si hace falta, reeduce su capacidad para decidir
- jerarquice sus metas: identifique las más importantes y distinga bien entre lo que es "fin" y lo que es "medio para"
- fíjese plazos escalonados y aprenda a reprogramarse cuando por cualquier motivo no los haya cumplido
- estudie los momentos y los lugares más propicios para su trabajo y actúe en consecuencia
- aprenda a decir no; sobre todo trate de decir no a las interrupciones injustificadas
- no deje para mañana lo que tiene que hacer hoy o que le conviene hacer hoy
- procúrese toda la información y todo el instrumental conveniente a su trabajo; no espere hasta hallarse en un callejón sin salida
- adquiera dominio de sus emociones; para que le ayuden y le impulsen, o por lo menos no le estorben.

En su aspecto de simplificadora del trabajo de su jefe y guardiana y ahorradora de su tiempo, además de lo ya dicho en este capítulo, recurra a oportunos sistemas de recordatorio. Que sean sencillos y bien diseñados "a su medida" y reforzados por el hábito de consultarlos diariamente y cuantas veces al día sea necesario.

Algunos ejemplos y modalidades:

- tener una lista del material que requiera recordatorio:
 - citas
 - acciones periódicas, como renovación de contratos, pago y renovación de suscripciones, reportes entre otros
 - trabajos que deben realizar los colaboradores del jefe
 - correspondencia que requiera contestación
 - correspondencia que requiera acción
 - en general, todos los asuntos y actividades no rutinarias
- anotar en su agenda de escritorio, en los respectivos casilleros, todo lo que debe ser recordado
- elaborar un juego de 31 carpetas del mismo color para los correspondientes días del mes, un juego de 12 carpetas de diferente color para los meses del año y además una especial para años futuros.

En dichas carpetas se van colocando los documentos correspondientes, o una nota que los recuerde.

Posiblemente usted encontrará el sistema que responda mejor a su modo de ser y a sus compromisos.

7 El aspecto externo

Su aspecto externo: su rostro, sus modales, su manera de vestir y de caminar, su voz y su lenguaje son la manifestación de su personalidad y conforman la tarjeta de presentación de la empresa.

Piense en estas analogías:

- una fachada no es toda la casa, pero sí es un buen indicio de cómo es la casa
- un escaparate no es toda la tienda, pero nos sirve de guía para saber lo que hay en ella.

Algo parecido sucede con su apariencia.

La higiene

Higiene es la versión castellana de una palabra griega que significa salud. Curiosamente ahora se le entiende más bien como limpieza. Es que nada ayuda tanto a la salud como la limpieza. Pero se suele olvidar que no sólo a la salud física, sino mental y social.

Arraigue en usted el hábito del "duchazo" diario, de los dientes bien cepillados, de la ropa limpia, incluyendo la ropa íntima, de las uñas bien arregladas, de los zapatos impecables. . .

No es cuestión de mucho tiempo ni de dinero, sino de voluntad, de disciplina y de formación de buenos hábitos.

El vestuario

No hay reglas fijas. Su ropa es campo de expresión de sus preferencias y de su libertad. Pero también puede serlo de su buen gusto o de su mal gusto.

Algunos principios pueden considerarse de validez general:

- la comodidad,
- la decencia, según las costumbres locales,
- la sencillez, evitando lo excesivamente llamativo o extravagante,
- la adaptación a las circunstancias: no se va igual a una fiesta y a un velorio; no igual a visitar a un poderoso en un palacio y a una familia pobre en vecindad,
- la libertad y el personalismo: la voluntad de ser usted misma, sin tratar de copiar a nadie,
- la elegancia, que no coincide ni con la abundancia ni con la riqueza.

Pueden serle útiles estos consejos prácticos:

- Elija siempre tener pocas prendas y de buena calidad que muchas y corrientes.
- Planee su guardarropa, no lo improvise.
- Tome siempre en cuenta las circunstancias concretas del "aquí y ahora":

- el evento: ¿un festival, un coctel, un pésame, una jornada ordinaria de trabajo?

No va a ir con un vestido de seda y lentejuelas a un día de campo.

- la hora
- la estación: en verano se usa ropa más clara que en invierno. . .
- el tono de su piel, de sus ojos y de su pelo: una tez morena se aviene más a colores fuertes como el rojo, el violeta, el verde oscuro y el amarillo intenso
- su edad, su complexión y su silueta. Por ejemplo, los "jeans" que "casan" bien con una chica joven y delgada, no quedan a una dama cuarentona y obesa; las líneas horizontales, los cinturones anchos y de color contrastante, los tejidos muy gruesos, los bolsos grandes y los cuellos anchos van bien con las mujeres altas pero no con las bajitas y menudas.
- Evite las combinaciones desagradables: negro con pardo, rojo con pardo, pardo con gris. . .

Busque en cambio las agradables:

- azul marino con: gris, amarillo, rosa, azul cielo, marfil, rojo;
- pardo con: marfil, amarillo, rosa, azul cielo, melocotón, marrón;
- rojo con: gris, azul marino. . .
- el blanco combina con todos los colores; el negro también con todos, excepto con el pardo oscuro y el azul marino.
- Tenga faldas y pantalones de colores lisos, combinables fácilmente.
- Tenga trajes sastré en tela de entretiem po para que pueda usarlos todo el año.
- Tenga algún vestido de largo para los grandes acontecimientos; y algunos vestidos de coctel, que pueden ser escotados, sin mangas o ambos.

Le conviene conocer el ABC de la **Psicología del Color**.

A través de los colores puede enfatizar su personalidad y satisfacer su necesidad de ser bella. Los colores claros agrandan, los oscuros reducen; los vestidos de un solo color parecen aumentar la estatura, los estampados, los escoceses y los cuadros grandes engordan, los pequeños adelgazan; los colores pastel dan un aire delicado. . .

Colores primarios

Amarillo: color alegre, vistoso, llamativo y atrevido. Refleja juventud, inteligencia, y refleja como el oro el gusto por el lujo. Es un color adecuado para andar alegre por la calle.

Rojo: en su forma primaria es un color emotivo, agresivo y excitante. Refleja fuerza, pasión y vida. Combinado con amarillo resulta cálido.

Azul: es un color discreto, tranquilo y frío. Por supuesto se exceptúan los tonos eléctricos y vibrantes. Este color refleja espiritualidad, elevación, romanticismo, ensueño. El azul oscuro es un color ideal para trajes discretos y serios.

Blanco: refleja pureza, limpieza, exigencia consigo mismo. Los colores mezclados con blanco agrandan y realzan sus cualidades.

Negro: refleja ausencia, vacío, extrema seriedad. Los demás colores con negro aumentan o agrandan sus defectos.

Colores secundarios

Entre el amarillo y el rojo, está el naranja.

Entre el azul y el amarillo está el verde. El verde es el color de la salud, del pensamiento razonable, de la paz, de la esperanza, de la superación.

Además, existen muchos matices de cada color.

Luego vienen los tonos: entre amarillo y el anaranjado están: maíz, hueso, oro y tonos cálidos.

Entre el naranja y el rojo: coral, fresa, mandarina, jitomate.

Entre el rojo y morado: rosa, malva, fucsia, fresa, lila.

Entre el azul, verde y amarillo: lima, limón, cidra.

Los colores cálidos acercan. Así el amarillo, naranja, rojo, amarillo verdoso, amarillo naranja.

Los colores fríos alejan. Así el morado, el azul, el verde morado, el azul morado.

Ningún consejo podrá substituir al buen gusto. Por fortuna éste no es una cualidad forzosamente innata; **puede educarlo y desarrollarlo**, ayudándose de personas que tienen el sentido de la elegancia.

Será distinguida en el arte de vestir en la medida en que haya desarrollado su buen gusto, adquirido un estilo propio y aprendido a adaptarse a la moda sin ser esclava de ella. Este es el secreto: **que la moda se adapte a usted, más bien que usted a la moda.**

El maquillaje y accesorios

Tiene a la mano diversos adornos, que usará según el vestuario y la ocasión:

- el bolso
- los guantes
- el cinturón
- el sombrero
- la mascada.

Los tres primeros deben hacer juego entre sí y con los zapatos.

Las joyas: use los collares, anillos, aretes y prendedores discretamente y con sobriedad. No se cuelgue "hasta la mano del metate"; se acorrienta.

El peinado: lo más importante de todo es tener habitualmente el pelo limpio. Por lo demás, puede seguir la moda, que es en extremo polifacética, rica y cambiante.

Evite, eso sí, las estridencias, como sería llevar un pelo muy rubio si su tez es muy morena, y cosas por el estilo.

Perfumes: prefiera los discretos y suaves a los muy penetrantes y escandalosos; una buena agua de colonia a un perfume demasiado corriente. De ahí para adelante, siga sus preferencias.

El maquillaje: en inglés le dicen **make up**, o sea, "hacer para arriba". No por nada. Es que su función es levantar, resaltar y realzar tus rasgos bellos y disimular los menos favorables. De aquí se sigue la **regla suprema del maquillaje es su rostro y sus exigencias.**

Si no se orienta con seguridad al respecto, busque la asesoría de una cultora de belleza, y de sus amigas; y la de su espejo.

Existe una amplia gama de cosméticos al alcance de todos los bolsillos.

Durante el día y para el trabajo su maquillaje debe ser moderado y discreto. Para la noche se admite que sea un poco más atrevido.

Recuerde: maneja un arma de dos filos, que puede favorecerle, o bien dar al traste con su apariencia.

Los modales

Son reflejo muy dinámico de la personalidad. Modales delicados atestiguan que es considerada y fina; modales teatrales le delatan como persona histérica y vana; y así por el estilo.

Además, los modales apropiados y mesurados llevan un mensaje para usted misma antes que para los demás: refuerzan su seguridad en usted.

Consideremos algunos aspectos sobresalientes:

Como principio, hay que cuidar la buena postura:

de pie:

- el cuerpo derecho, en línea vertical
- los pies casi rectos hacia adelante, no hacia los lados
- la cabeza erguida y bien equilibrada
- los hombros relajados, pero no caídos
- el busto alto
- los brazos en caída natural

Defectos comunes que evitará:

- apoyarse en los muebles o en la pared
- cambiar el peso del cuerpo de una pierna a otra

sentada:

- la columna derecha, pero sin rigidez
- las piernas rectas, no abiertas; y tampoco cruzadas si no está entre personas de mucha confianza

caminando: el porte elegante resulta de:

- la cabeza erguida
- la mirada hacia adelante
- un ritmo agradable en sus movimientos

- pasos según su estatura, sin hacer ruidos innecesarios
- los brazos en natural —muy tenue— balanceo

Modales que conviene siempre evitar, so pena de aparecer corriente y vulgar:

- reírse a carcajadas
- bostezar desgarbadamente
- manosearse o pellizcarse la propia cara
- hacer ademanes grotescos o bruscos
- morderse las uñas
- rascarse la cabeza
- jugar mucho con el collar o con la pulsera
- mirar insistentemente a las personas
- peinarse y maquillarse en público

La conversación

Conversar es una de las actividades más universales y más propias del ser humano.

La experiencia y el sentido común le han ido enseñando las normas que garantizan el agrado y el éxito en este terreno.

Aquí le recordamos algunos “sí” y algunos “no”:

Sí:

- hablar con léxico corriente y con sintaxis
- mejorar cada día el conocimiento del idioma, consultando mucho el diccionario
- usar habitualmente un tono agradable, que acerque y dé confianza
- elegir temas muy interesantes para el o los interlocutores
- respetar las opiniones de los demás
- tener la sonrisa a flor de labios

No:

- tocar sin necesidad temas políticos que lleven a conflictos. Tales son las cuestiones de religión y de política
- hacer ni propiciar críticas que ataquen a los ausentes
- traer y llevar chismes
- dejarse llevar a acaloramientos y porfías inútiles
- hacer bromas cuando el tema es serio
- guardar notoria seriedad cuando el ambiente es festivo
- jugar al “yo, yo, yo”, o sea, hablar demasiado de usted misma
- levantar la voz más de lo necesario
- dirigirse sistemáticamente a dos personas ignorando a los otros, cuando la conversación es en grupo.

Introducción

El servicio al cliente telefónico encierra una multiplicidad de técnicas y habilidades manejables en provecho de la prestación de servicios al través de ese medio mismas que serán exploradas en este capítulo.

Una vez vistas la mayoría de las técnicas de manejo del cliente y la calidad en el servicio podremos entender, en este capítulo, como estas técnicas se aplican en el manejo del teléfono.

Su Voz y 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 tiene tiempo para pensar en su trabajo y en cómo se relaciona con el éxito total de sus compañías. A veces, aquellos 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. Estos 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.

La modulación de su voz

La voz como todo instrumento, requiere de ser manejada adecuadamente y para ellos necesita ser modulada y proyectada correctamente.

Modular la voz significa que, como un aparato de sonido, refleje los agudos y los graves de tal manera que su sonido sea adecuado y consistente.

En ejercicios que se llevarán a cabo mas adelante, veremos como la respiración pausada y ritmica, es un muy buen instrumento para modular su voz.

En estricto rigor y como sucede en las ondas de sonido, modular significa no pasarse de una raya preestablecida a lo alto , y una a lo bajo. La raya de arriba denota a los agudos y la de abajo a los graves.

Cuando nuestra voz es demasiado aguda, es poco agradable, al igual que un sonido muy alto es desagradable al oído humano. La tendencia es dejar de escuchar y cambiar de tema, imagínese usted el efecto en el servicio al cliente

Con la voz muy grave pasa que las personas tienden a asociar este efecto con el desinterés y el mal humor así como con la hosquedad.

Ejercicio

Repita las frases abajo descritas siguiendo las instrucciones del entrenador para ello.

"Buenos días, nos satisface mucho que nos tome en cuenta y nos brinde su opinión"

"Me apena lo que pasó Sr. Martínez, corregiremos el asunto inmediatamente y nos comunicaremos con usted"

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

Esta 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. Incluyen:

- 1 Tararear una canción
- 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 le ayude.
- 3 Haga un ensayo con un amigo y grabe la conversación
- 4 **Ponga una sonrisa en su voz.** Aunque no lo crea su voz sonara 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	Rasgos no deseables
suená agradable	es nasal
tiene variaciones de altura	suená gutural
tiene un ritmo normal	es rasposa
varía de volumen	a veces chillona
tiene una articulación clara	es monótona y aburrida
suená como si estuviera sonriendo	es muy débil
tiene mucha fuerza	es demasiado fuerte
hace énfasis en los acentos adecuados	tiene demasiadas pausas, no transmite una "sonrisa"

Voz y variedad vocal

'El Diablo no posee, dentro de su aljaba atroz, saeta contra el corazón como una dulce voz'.

Byron

¿Es su voz una ventaja?

Cuestionario:

Busque una respuesta para cada una de las siguientes preguntas. Repita de nuevo el ejercicio después de completar este capítulo. Quizá necesite aún más tiempo experimentando sus relaciones a través de la comunicación para contestar todas las preguntas, pero repasando lo puede lograr.

Pregunta	Si	No
¿Su voz le proyecta algo a los demás o simplemente habla?		
¿Sabe si usted tiene una voz aguda y nasal o grave y resonante, o en un punto intermedio?		
¿Está consciente de cuándo su voz se vuelve monótona, y por qué razón?		
¿Alguna vez alguien le ha dicho que tiene una bonita voz? (Si es así, ¿por qué? y si no ¿por qué?)		
¿Suenan su voz diferente por teléfono que en persona?		
¿Está consciente del impacto que tiene su voz por teléfono?		
¿Usted pone una "sonrisa" en su voz?		
¿Cuando escucha a una persona contestar el teléfono para una organización, está consciente de qué tipo de imagen le transmite?		
¿Conoce el impacto que tiene el tono de su voz en comparación con el contenido de su mensaje?		

Objetivo de comportamiento

...para aprender a usar su voz como un instrumento sonoro y resonante, especialmente cuando está comunicándose con otros en persona, por teléfono o en el marco de una reunión. Para atraer la atención y no permitir que su voz sea una barrera contra la acción.

Lo que algunas personas hacen.

Alberto es un autor reconocido. Ha escrito dos libros de gran alcance, no ficticios y que han tenido gran éxito en las ventas. Éstos tratan sobre las nuevas tendencias en los negocios. Cristóbal, un orador profesional, se sintió fascinado con las ideas de Alberto, y manejó 400 kilómetros sólo para escucharlo hablar. A Cristóbal le gustaron mucho las ideas, pero se durmió quince minutos después de que Alberto iniciara su presentación, la cual era aburrida y monótona. La voz de Alberto se volvió una barrera contra la vitalidad de sus ideas. Hubo muy poca comunicación.

Un famoso jugador de fútbol y un famoso golfista compartían una característica común. Ambos, en el mejor momento de su profesión, fueron los máximos representantes de tales deportes altamente competitivos. Ambos tienen voces particularmente agudas. Esto impresiona mucho a las personas que los escuchan hablar por primera vez. La verdad es que su autoridad se ve afectada debido a que sus voces no van de acuerdo con su imagen. Hacen muy pocos comerciales en los que tengan que hablar. Debido a su gran popularidad, podrían aumentar sus ganancias con hablar en público, si es que trabajaran en mejorar el tono de su voz.

Objetivo del comportamiento...

Un conocido ejecutivo, oficial en jefe de una compañía acerera, hizo un discurso de inauguración de un edificio en una ciudad importante. Leyó su discurso al aire libre frente a unas mil personas aproximadamente. Lo que él no sabía es que la página diez de su discurso estaba repetida por equivocación. La leyó dos veces. Por no estar poniendo atención en las palabras, no se dio cuenta. Lo peor de todo es que el público tampoco se dio cuenta. Hablaba con una voz monótona. Para cuando llegó a la página diez, nadie estaba realmente escuchando, ni siquiera él

A Susana y a su hermana gemela les decían "las gemelas chillonas" cuando eran pornistas en la preparatoria. Sus voces eran extremadamente agudas y se distinguían aun en medio de un partido emocionante y ruidoso. Susana comenzó a trabajar en mejorar su voz usando ejercicios similares a los que se mencionan más adelante en este curso. Después de un par de meses, muchas personas notaron la diferencia de la resonancia de la voz entre Susana y su hermana cuando éstas estaban juntas

Una importante compañía de inversiones recientemente se hizo pública. Los ejecutivos que hablaron en las primeras reuniones abiertas al público, leyeron sus propuestas con muy poca energía vocal. Igualmente, se generó muy poco interés en las ofertas de público, aun cuando las cifras que se discutían eran excelentes.

Cómo mejorar su voz y variedad vocal

Su voz es el principal vehículo para transmitir un mensaje. Es igual que los transportes; usted puede tener una vieja carcacha que apenas camina, o un suave y veloz automóvil nuevo. Ambos lo pueden llevar hasta su destino, pero la calidad del viaje puede variar en gran medida.

Su voz transmite energía.

Su emoción y su entusiasmo se deben notar directamente en el sonido de su voz. Nosotros adoptamos rápidamente hábitos vocales que son difíciles de cambiar. Sin embargo, *si se pueden cambiar o volverse a aprender. Grabe su voz para saber qué tanta o qué tan poca energía le transmite a los demás.*

El tono y la calidad de su voz puede determinar la efectividad del 80% de "su mensaje".

Las investigaciones del profesor Mehrabian demuestran que el tono de su voz, entonación, resonancia y estilo, determina el 80% de su credibilidad *cuando las personas no pueden ver*. Por ejemplo cuando habla por teléfono

El sonido de una palabra.

Las sutilezas de la voz pueden ser mucho mayores de lo que imaginamos. Podemos saber mucho de las personas con las que hablamos por teléfono en unos cuantos segundos, sólo por el tono de su voz. Llame a una persona que conozca bien y escuche cuando diga "bueno". Casi puede adivinar su estado de ánimo por cómo pronuncia esa palabra

Los cuatro aspectos de su voz.

Sus expresiones vocales se componen de cuatro cosas que son: relajamiento, respiración, proyección y resonancia. Cada una se puede alterar con ejercicios para ampliar su efectividad vocal. Todas trabajan juntas para darle a su voz sus características únicas

**Cómo mejorar
su voz y variedad
vocal...****Use variedad vocal.**

La variedad vocal es la mejor manera para lograr que las personas se interesen y se involucren. Use la "montaña rusa", es decir, conscientemente alzar su voz y luego dejarla caer... esto le permitirá reconocer un monótono y a hacerse el hábito de variar su voz.

No lea los discursos.

La lectura en voz alta es uno de los principales culpables de las comunicaciones monótonas. La escritura, la lectura y el habla son diferentes medios para la comunicación. Utilice notas y guías de las ideas principales cuando hable. Esto permitirá que su mente seleccione palabras espontáneamente. También lo obligará a que su voz sea activa, animada y natural. Esto es porque constantemente tiene que pensar, adaptar y alterar el contenido de su discurso

Ejercicios para la conciencia y el desarrollo de las habilidades.

1. Haga énfasis en las palabras correctas

Considere la frase, "Ahora es tiempo de cambios". Léala haciendo énfasis cada vez en una palabra distinta. Note la diferencia en el significado, dependiendo de la palabra en la que se hace énfasis. El énfasis es fundamental. Experimente remarcando las palabras apropiadas en sus conversaciones cotidianas.

2. La voz de la compañía

Llame por teléfono a cinco compañías escogiéndolas al azar en el directorio, y califíquelas por la calidad y el tono de voz de la persona que conteste. ¿Qué tal califica *su* propia organización en imagen inicial? ¿Y cuál es su calificación *personal* cuando contesta el teléfono?

3. Voces buenas y malas

Haga una lista de cinco personas conocidas que tengan un estilo de voz atractivo y placentero. Haga otra de cinco personas conocidas que tengan un estilo de voz endeble. Analice por qué son voces buenas o malas

4. Grábese a usted mismo

El mejor ejercicio para desarrollar sus habilidades vocales es grabándose a usted mismo. Hágalo con la mayor frecuencia posible. Grabe sus conversaciones por teléfono, reuniones de trabajo, conversaciones con amigos, etc. Incluso grabe conversaciones casuales utilizando un dictáfono. *El método más importante para mejorar el estilo de su voz es con la información que le proporciona el audio*

Ejercicios para proyectar su voz

Aprenda a proyectar su voz

1. Diga una frase cualquiera en un tono de conversación.
2. Inhale profundamente a través de su nariz, llenando su abdomen primero, y más que su pecho.
3. Exhale mientras dice su frase, con la imagen mental de colocar su voz unas 10 o 20 hileras más allá de la última fila de un público imaginario.
4. Escúchese para asegurarse de que está apoyando su voz en su aliento y no empujándola desde su garganta.

Controlar y variar la altura de su voz

Diga frases con cierta melodía . Juegue con diferentes alturas y experimente con diferentes tonos . Las canciones y los poemas sirven bien.

Practique su ritmo

Practique con diferentes frases variando la velocidad entre y dentro de ellas . Utilice pausas para agregar variedad. Grabe su voz para escuchar la diferencia . Lea artículos interesantes en el periódico en voz alta y exagere el ritmo.

Todos los ejercicios anteriores se deben practicar con regularidad. Igual que aprender a andar en bicicleta, repita cada ejercicio hasta que se vuelva un hábito.

Ejercicios para la voz

Para cada uno de los siguientes ejercicios, inclínese hacia adelante en la posición preparada, y mantenga un ritmo de respiración profundo y lento de manera constante.

Para mejorar su respiración, hágalo con el diafragma.

1. Coloque sus manos sobre su caja torácica.
2. Inhale profundamente a través de su nariz. La expansión que usted siente en su caja torácica se debe a que el músculo del diafragma se expande y baja con la presión del aire. No debe mover los hombros.
3. Exhale, permitiendo que el aire salga poco a poco por su boca ligeramente abierta. Usted sentirá un hueco alrededor de su caja torácica al alzarse el diafragma como trampolín para impulsar el aire.
4. Repita los pasos del 1 al 3 varias veces hasta que encuentre un ritmo en que no le cueste trabajo respirar. Debe tener una sensación de calma, pero lleno de energía.
5. Repita una vez más el ejercicio apartando una mano del lado de su caja torácica. Cuando inhale, su respiración debe alejar su mano de la zona abdominal. Si esto no sucede, es que usted no está respirando lo suficientemente profundo como para mover el diafragma hasta donde debe. recuerde, al inhalar, la parte abdominal se debe de llenar antes y más que su pecho

Dirigirse al que llama

Hay seis modos básicos para dirigirse a las personas que llaman: Señor, señora, señorita, nombre de pila, caballero y títulos (Licenciado, Doctor, Ingeniero, etc.)

- 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 cuando Usted a establecido una buena relación. Se le llama a usted por su nombre de pila. Usted conoce a la persona que llama y sabe que se siente a gusto con un trato mas familiar.

Contestar el teléfono

Use los siguientes cuatro pasos para contestar cortésmente

1. Salude al que llama.
2. Identifique su organización.
3. Preséntese.
4. Ofrezca ayuda.

Ejemplo: Buenas tardes, Servicio a Clientes, habla Maria Rodriguez.
¿En qué le puedo servir?

Sea entusiasta cuando conteste

Ayude a lograr que el que llama se sienta realmente aceptado

Use frases amigables como parte de su saludo

Ejemplo: Gracias por llamar
¿En qué le puedo ayudar?
¿Cómo le va?

Recuerde sonreír al contestar el teléfono

La manera efectiva de escuchar Tres tipos de expresiones

La mayoría de la gente se expresará de la siguiente manera:

1. Harán declaraciones.
2. Pondrán objeciones, o bien
3. Harán preguntas

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 objeción o una pregunta.

Por ejemplo:

Manifestación de un cliente: "Sus servicios son un poco más tardados de lo que yo me esperaba".

¿Cómo lo interpretaría usted?

- El cliente tiene una objeción.
 El cliente hizo una declaración.
 El cliente hizo una pregunta.

Cliente:

"Sus servicios son un poco más tardados de lo que yo me esperaba".

Elena:

"Espero que eso no sea un problema. Estamos esforzandonos. ¿Con quien tengo el gusto?"

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 esta

**La manera efectiva
de escuchar...**

Cliente:

"Sus servicios son un poco más tardados de lo que yo me esperaba."

Elena:

"Nuestros servicios son muy adecuados, 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?"

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 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 escucho la objeción del cliente.

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 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.

Manejar objeciones

Resumen

- 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.

Ejercicio**¿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 a sido excluida a propósito).

1. ___ Creo que su servicio es bastante bueno
2. ___ Sus fechas de entrega son bastante tardadas.
3. ___ Por qué aparecen 17 000 Nuevos Pesos en la nota.
4. ___ Sus precios son demasiado elevados para mí
5. ___ Usted no entiende. Necesito que alguien venga hoy mismo.
6. ___ Cuando 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

**El arte de la
negociación
Puntos de acción**

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 Martinez. Debo hablar con la supervisora la Sra Ramos ahora mismo "

Leticia:

"Lo siento Sr Martinez, 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 Interrumpala y digale que tengo que hablar con ella "

El arte de la negociación

Puntos de acción...

Leticia tiene un cliente muy resuelto que está exigiendo hablar con la Sra. 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 enfrenta a algo así, ¿qué compromiso puede ofrecer que el cliente pueda aceptar?

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.*

Ejercicio:

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)

Ejercicio 1**Grabación**

Cliente:

"No. no puedo esperar. Interrúmpala y dígame que quiero hablar con ella."

Leticia: (1)

"Estoy segura de que la Sra Ramos *querria hablar con usted*, pero como no está disponible, 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 Telefónico se interrumpió hace unas dos horas."

Leticia: (2)

"¿Habló usted a nuestro departamento de servicio al usuario?"

Cliente:

"Si. lo hice "

Leticia: (3)

"¿Y qué le dijeron ?"

Cliente:

"Uno de los 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 estan constantemente ocupadas."

Leticia: (4)

"Voy a hablar al departamento de servicio para averiguar que están haciendo para resolver su problema "Haga favor de esperar"

Cliente:

"Esta bien "

Ejercicio 1...

Leticia: (5)

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

Leticia: (6)

"Sr 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 más tardar, le pido disculpas por no habernos comunicado con usted para ponerlo al tanto pero. *Me comunicaré constantemente para asegurar que vaya directamente a su compañía dentro del plazo mencionado.*"

Cliente:

"Bueno, gracias"

Leticia: (7)

"Gracias por su paciencia y hasta luego"

Cliente:

"Bien, gracias por su ayuda."

Ejercicio 2**Grabación**

Cliente:

"No. no puedo esperar. Interrúmpala y dígame que quiero hablar con ella "

Leticia: (1)

"Sr. Martinez, estoy segura de que la Sra. Ramos *querria hablar con usted*, pero como no está disponible Mi nombre es Leticia y deso ayudarle, 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 Telefónico se interrumpió hace unas dos horas."

Leticia: (2)

"A Ya me imagino como se debe de sentir y los problemas que esto les ha causado pero. *¿Habló usted a nuestro departamento de servicio al usuario?*"

Cliente:

"Sí, lo hice "

Leticia: (3)

"*¿Y que le dijeron Sr Martinez?*"

Cliente:

"Uno de los técnicos tenia que haberse presentado aqui a las diez de la mañana, pero no ha llegado. No puedo comunicarme con su departamento de servicio porque las lineas están constantemente ocupadas."

Ejercicio 2...

Leticia: (4)

"Sr. Martinez, si me lo permite, voy a hablar al departamento de servicio para averiguar qué están haciendo para resolver su problema. Podría esperar en la línea por favor "

Cliente:

"Está bien."

Leticia: (5)

Gracias

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

Leticia: (6)

"Sr. Martinez, hablé con el supervisor del departamento de servicio al cliente y me dijo que el tecnuco se demoró, pero que llegara en una hora mas tardar. le pido disculpas por no habernos comunicado con usted para ponerlo al tanto pero *Me comunicaré constantemente para asegurar que vaya directamente a su compañía dentro del plazo mencionado. Tambien informaré a la Sra. Ramos que usted habló., ¿está bien?"*

Cliente:

"Supongo que si "

Leticia: (7)

"Sr Martinez ¿Hay algo mas que podamos hacer por usted? Entonces, Gracias por su paciencia Sr Martinez." y no dude en llamarnos cuando necesite algo

Cliente:

"Bien, gracias por su ayuda "

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, esta 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 Sra. Ramos
El cliente quería un técnico inmediatamente.

Leticia sabía que la Sra. 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.

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 Sra. Ramos deben confirmar que el Sr. 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 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.

La llamada del seguimiento del servicio...**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

Aquellos 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 proporciono no resultó como estaba planeado. llame. Siempre es mejor conocer el nivel de satisfacción del cliente, que adivinarlo. Si un cliente continua teniendo problemas, usted necesita enterarse para poder corregirlos. Si ya no existe ningún problema, el cliente agradecerá el seguimiento

Hacer preguntas

Dos tipos de 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 que 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 debe 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...**Las preguntas abiertas comienzan con las palabras:**

Cómo
Por qué
Cuándo
Quién
Qué
Dónde, etc.
Ejemplos.

¿Qué tan seguido sucede eso?
¿Que hizo usted antes de que comenzara el problema?
¿Quién le hizo su recibo?
¿Cuándo llegó el paquete?

Las preguntas cerradas comienzan con palabras como:

Puedo
Tiene
Es
Será
Está, etc
Ejemplos:

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

**Declaraciones
cerradas**

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

Por ejemplo.

Me gustaria 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?
- ¿Esta bien?

Preguntas cerradas Usos de las Preguntas

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 llamare 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:

"Srita Gomez, he arreglado que nuestro representante de ventas, el Sr. Perez, la pase a ver 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 hubiera tomado una acción positiva.

Ejercicio

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.

1. ___ ¿Qué hizo usted con el disco?
2. ___ ¿A dónde se enviaron los papeles del cliente?
3. ___ ¿Ya pago usted su cuenta?
4. ___ Necesitamos recibir el pago para el viernes. ¿Está bien?
5. ___ ¿Que tanto trabajo se necesita?
6. ___ ¿Se puede arreglar?
7. ___ ¿Esta esperando al teléfono el cliente?
8. ___ ¿Cuántas llamadas hicimos este día?
9. ___ ¿Por que dejamos de recibir llamadas despues de las tres?
10. ___ La Sra. Ruiz esta contenta con nuestro servicio. ¿No es así?
11. ___ ¿Por qué no lo probó?
12. ___ ¿Me hablara usted?
13. ___ ¿Hace cuanto tiempo esta 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 tenia que hacer?
17. ___ ¿Cuales son los resultados del ultimo inventario?
18. ___ Estaban bastante elevados. ¿No es cierto?
19. ___ Las preguntas cerradas se contestan con un si o un no. ¿Es cierto?
20. ___ ¿Por que las preguntas abiertas comienzan con las palabras, como, por que, cuando, dónde y qué?

**Usar preguntas
para buscar datos**

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?

Hacer llamadas de servicio**Pasos a seguir.**

Cada vez que usted le llama a un cliente hay importantes pasos por seguir. Aunque no este 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.

Hacer llamadas de servicio
Ejemplo

Maribel por equivocación registró un sobrecupo para un seminario, ella tenía que hablarle al Sr. González de la compañía Acme para explicar por qué la fecha del seminario se tenía que cambiar.

Desarrolló el siguiente plan 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 Sr. González y le dijo.

"Buenos días Sr. González. Habla Maribel Rocha de GAC ¿Cómo le va? La razón de mi llamada es para discutir la fecha de su seminario. La fecha que registre 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.

Dar malas noticias

Los métodos

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**.

Ejemplo del Método Directo

"Buenos días Sr. 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 N\$287 00, pero el total correcto es N\$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 Sr. Reyes. Habla Jaime Valle de Instrumentos Asociados. ¿Cómo le va? Quise avisarle que confirmé que nuestro técnico lo visitara 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 N\$287 00 y el verdadero precio es N\$337 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.

Reconocer y manejar el comportamiento del que llama**Tres tipos de comportamiento**

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 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 las llamadas 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

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

**Manejar al cliente
agresivo o irritado...**

Ejemplos

"Señora Cañedo, yo entiendo como 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 razon señor Fuentes. Se le prometió que se le volveria a llamar y no lo hicieron. Vamos a empezar de nuevo y a resolver este problema "

"Lo siento señor Valdes . le prometí que la entrega se haria ayer y no fue así. Esta vez le prometo que todo saldrá bien."

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

Ejemplos

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

"Siento mucho que no este a gusto con nuestro servicio. ¿Qué puedo hacer para arreglar la situacion?"

Resumen**Técnicas telefónicas para manejar al cliente irritado o agresivo.**

- 1 Simpatice y proporcione comprensión
- 2 Esté de acuerdo con su cliente si el 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 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 que 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".

**Cómo volver a
llamar al cliente
Cuatro pasos para
volver a llamar**

- 1 Explique brevemente por que necesita volver a llamar
- 2 Pida autorización para volver a llamar
- 3 Comprometase a hacer la llamada en una hora determinada
- 4 Personalice sus declaraciones.

Ejemplo

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

Dividir los cuatro pasos.

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

1. Me tomará algo de tiempo (**explicar la necesidad de volver a llamar**) obtener esa información para usted. 2. Señor 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 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.**

Concluir la conversación

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 el o ella.
 - 3 Proporcionar la garantía de que cualquier promesa será cumplida
 - 4 Dejar al cliente con una impresión positiva.
-

Ejemplos

De declaraciones finales corteses.

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

"Gracias por su pedido"

"Sientase libre de llamarnos cualquier día"

"Me siento 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.

**Entender las
necesidades del
cliente****Grabación
Lo que su cliente desea**

"Que tipo de servicio necesita"

Escuche con atencion lo que el cliente tiene que decir

Cliente 1

"Quiero un servicio en el que pueda confiar. Cuando hable a su compañía y tenga una pregunta, espero una respuesta inmediata. No quiero ser canalizado con una persona y luego con otra para que al final me digan que me vuelven a llamar. También espero información precisa. Si me dan una información equivocada, me pueden hacer trabajar en balde. Por ejemplo, si usted me promete una fecha de entrega, quiero depender de esa información. Cuando usted no cumple con lo estipulado me causa muchos problemas."

Cliente 2

"Cuando decidimos comprarle a una compañía tomamos todo en consideración: el producto, el servicio y el precio. La mayoría de las compañías tienen un número 800 para llamadas telefónicas. Todas prometen un excelente servicio, pero a veces siento que el único servicio es el número 800. Quiero hablar con alguien que conozca su trabajo y me pueda ayudar. Nos gusta la estabilidad. Queremos recibir un servicio atento y rápido de las personas con las que hablamos. Odio que me digan que me tienen que volver a llamar. Sé que no es posible que alguien me resuelva mis necesidades inmediatamente cada vez que llamo, pero la mayoría de las veces debemos obtener la información que buscamos lo más rápido posible."

**Entender las
necesidades del
cliente...****Cliente 3**

"Mi mayor queja es con la gente que no escucha. A veces parece que nada más le están siguiendo a uno la corriente. Si yo llamo y explico lo que quiero, ellos parecen simplemente registrar la información, dar un precio y decir adiós. Estoy seguro de que hay ocasiones en que me podrían dar sugerencias acerca de diferentes alternativas. Los representantes de servicio al cliente deben conocer sus productos y servicios mejor que yo. Otra cosa que no me gusta es que me pongan en espera. Muchas veces escucho "Haga favor de esperar un segundo mientras confirmo" Luego, después de lo que parece una eternidad, escucho una voz de nuevo"

El cliente 1 quiere:

- 1 Servicio confiable
- 2 Respuestas a las preguntas
- 3 No ser canalizado con una persona y luego con otra
- 4 Información correcta

El cliente 2 quiere:

- 1 Hablar con alguien que conozca su trabajo
- 2 Servicio estable.
- 3 Servicio atento
- 4 Una respuesta rápida.

El cliente 3 dijo:

1. Escuche
2. Dé sugerencias.
3. No me haga esperar

Entender las necesidades del cliente...	Necesidades del cliente	Lo que el cliente quiere decir
	1 Escucheme	Ponga atención (entiéndame) escuche lo que tengo que decir
	2. Quiero un servicio confiable	Necesito estar seguro de que cumplira sus compromisos
	3 Deme la información correcta	No trate de adivinar la respuesta correcta, si no sabe o tiene que consultarlo, esta bien. pero no me dé la información equivocada.
	4 No me canalice con una persona	Comuniqueme con la persona indicada y luego con otra desde el principio No solo se deshaga de mi No me deje esperando
	5 Conozca su trabajo. ayudeme y, de vez en cuando, haga sugerencias	Dependo de sus conocimientos Por favor haga sugerencias o aconsejeme
	6 Necesito un servicio estable	Sea confiable. Trate me con la importancia que me merezco
	7 Espero un servicio atento	Hágame saber, cada vez que llamo, que le da gusto hacer negocios conmigo
	8 Espero atencion	No me haga esperar si no es necesano. Sé que usted no siempre puede satisfacer mis requerimientos, pero sea lo más servicial posible

Lo que cuenta en la comunicación interpersonal

"La habilidad para expresar una idea es casi igual de importante que la idea misma "

**Lo que verdaderamente cuenta por lo general no se enseña.
La clave para una comunicación efectiva es la ;CREDIBILIDAD!**

La habilidad de la comunicación interpersonal significa la capacidad de hacer que, constantemente, todo lo que comunicamos sea creible y verosímil

**La comunicación efectiva
¿es verbal, vocal,
visual?**

Verbal-Vocal-Visual

El profesor Albert Mehrabian de UCLA, uno de los principales expertos en comunicación personal realizó un importante estudio sobre la relación que existe entre los tres únicos elementos que están ligados cada vez que hablamos.

El midió las diferencias entre la credibilidad de los elementos verbales, vocales y visuales en nuestros mensajes. El **verbal** es el mensaje mismo (las palabras que usted dice). El elemento **vocal** es su voz (la entonación, proyección y resonancia de la voz que transmite esas palabras). El elemento **visual** es lo que las personas ven (basicamente lo que ellos ven de su cara y de su cuerpo). Las investigaciones determinaron que el grado de inconsistencia entre estos tres elementos era el factor decisivo para la credibilidad.

**La comunicación efectiva
¿es verbal, vocal,
visual?...**

En los siguientes espacios escriba el porcentaje de credibilidad que usted calcula que cada elemento transmite al estar hablando (comunicación interpersonal) para persuadir a otra persona

Verbal	_____	%
Vocal	_____	%
Visual	_____	%
Total	_____	100 %

El mensaje inconsistente

Si usted transmite un mensaje *inconsistente* al hablar con otra persona, le presentamos a continuación lo que el profesor Mehrabian determino como los aspectos más creíbles de los tres elementos de su mensaje discutidos anteriormente.

Verbal	7 %
Vocal	38 %
Visual	55 %
Total	100 %

Las investigaciones de Mehrabian (incluidas en su libro *Mensajes Silenciosos*) se basaron en lo que los individuos creyeron cuando hubo un mensaje inconsistente. Si el mensaje fue consistente hay un equilibrio entre los tres elementos. La emoción y el entusiasmo de la voz trabajan junto con la energía y el movimiento de la cara y el cuerpo para reflejar la confianza y la convicción de lo que se dice

Pero en aquellos casos en que estamos nerviosos, torpes o bajo presión, tenemos la tendencia a bloquearnos mentalmente y transmitimos un mensaje muy inconsistente. Por ejemplo, alguien que mira hacia abajo, habla con una voz entrecortada y temblorosa y aprieta sus manos al frente en una posición inhibida (como hoja de parra), está dando un mensaje inconsistente si esa persona dice, "Estoy emocionada de estar aquí", sus palabras no serán creídas

**El problema de la
inconsistencia**

Imagínesse un sistema de mensajería por cohete. Usted tiene la carga útil (el cohete espacial) que un gigantesco y potente cohete Atlas o Titan debe lanzar a la órbita.

Si usted no tiene un cohete lo suficientemente potente, no importa que tan bien tripulada está la carga útil, nunca llegará a su destino.

La analogía es que la carga útil es el mensaje que queremos transmitir al corazón y a la mente del que nos escucha. Si existe presión o nerviosismo, nuestro sistema de mensajería se desviará y nuestra carga útil no será entregada.

Hay pocos negociantes que parezcan un cañón a punto de ser disparado. Ellos son como un cohete sin carga útil. Pueden poseer grandes habilidades para la mensajería pero no tienen la objetividad mental.

Lo peor del asunto es que la gran mayoría de los negociantes transmiten mensajes inconsistentes. Tienen ideas maravillosas y detalladas y pueden decir cosas muy productivas (información técnica y financiera), pero bloquean el sistema de mensajería que las va a mover.

Esta inconsistencia es probablemente la mayor barrera para una comunicación interpersonal efectiva en los negocios.

Lenguaje, pausas y muletillas

"Quizá de todas las creaciones del hombre, el lenguaje es lo más asombroso."

Lytton Strachey

¿Usted usa muletillas?

Cuestionario:

Busque una respuesta para cada una de las siguientes preguntas. Repita de nuevo el ejercicio después de leer este capítulo. Quizá necesite aun más tiempo *experimentando* sus relaciones a través de la comunicación para contestar todas las preguntas, pero repase este capítulo hasta que lo logre.

Muletillas	Si	No
¿Sabe qué tan largas son sus pausas cuando está hablando formalmente?		
¿En su trabajo usa modismos?		
¿Usa palabras en clave o modismos en sus conversaciones normales sin darse cuenta?		
¿Puede recordar cuándo fue la última vez que buscó una nueva palabra en el diccionario?		
¿Conoce la duración apropiada para una pausa?		
¿Usa las pausas de manera automática?		
¿Es capaz de usar una pausa para lograr un efecto dramático?		
¿Sabe cuál es la "muletilla" más común?		

Objetivo del comportamiento

...para usar un lenguaje apropiado y claro para el que lo escucha, planeando las pausas y sin usar "muletillas".

Lo que algunas personas hacen.

Antonia es jefa de mantenimiento de una importante cadena hotelera. Es una mujer grande con una voz resonante y con cierto aire de seguridad. Cuando habla, termina cada frase con "¿NO?" ella no está siendo consecuente con su confianza natural y con el contenido de su mensaje.

Un importante representante del gobierno hizo una declaración de tres minutos y once segundos justificando el ataque sobre una posición enemiga. En ese corto periodo de tiempo hubieron 57 "humms", "ehs", "ahs". La credibilidad de su declaración se vio seriamente afectada por estas muletillas nerviosas.

Alfredo es un excelente maestro de oratoria. Mide dos metros de estatura y tiene una voz muy potente, es bien parecido, tiene buena pronunciación y es muy solicitado como orador. También tiene una mala costumbre. En una conversación (igual que en un discurso) muchas veces emplea las palabras "algo así" como un calificativo. Esto afecta su credibilidad, especialmente si está haciendo énfasis en una afirmación. Tales calificativos son hábitos muy arraigados y son difíciles de eliminar.

Objetivo del comportamiento...**Cómo mejorar su uso del lenguaje (agregar pausas y eliminar muletillas)**

El lenguaje se compone tanto de palabras como de muletillas

Las personas se comunican mejor cuando son capaces de seleccionar las palabras correctas. esto requiere de un amplio vocabulario que se pueda usar responsiva y apropiadamente de acuerdo con cada situación. Uno no le habla a un niño del mismo modo que a un grupo de físicos

Las muletillas son barreras para una comunicación clara. Los "ah", "eh", "este", "humm", etc no sólo suenan mal sino que causan distracción cuando se repiten en forma de hábito

Un buen comunicador usa pausas naturales entre frases. Un excelente comunicador usa las pausas, además, para causar efectos dramáticos.

Objetivo del comportamiento...**Cómo mejorar su uso del lenguaje (agregar pausas y eliminar muletillas)**

El lenguaje se compone tanto de palabras como de muletillas

Las personas se comunican mejor cuando son capaces de seleccionar las palabras correctas esto requiere de un amplio vocabulario que se pueda usar responsiva y apropiadamente de acuerdo con cada situación. Uno no le hablara a un niño del mismo modo que a un grupo de fisicos.

Las muletillas son barreras para una comunicación clara Los "ah", "eh", "este", "humm", etc no sólo suenan mal sino que causan distraccion cuando se repiten en forma de hábito

Un buen comunicador usa pausas naturales entre frases. Un excelente comunicador usa las pausas, además, para causar efectos dramaticos

Lenguaje directo

Expresa y pregunte lo que quiere saber y afirmar. Dru Scott hace énfasis en esta diferencia al cambiar "lo intentare" por "lo haré", o bien "no podemos" por "usted puede" que usted pudo observar en el capítulo anterior de este curso "Calidad en el servicio al cliente".

"Intentare conseguirle una respuesta"

(supla por)

"Me informare y me volveré a comunicar con usted antes de las 4 p.m."

El vocabulario se aumenta con la práctica.

Los niños aumentan su vocabulario por medio del estudio formal en las escuelas. Los adultos no lo hacemos con el mismo motivo porque no se nos esta calificando por ello. Pero nuestro nivel de educación, claridad y efectividad en las comunicaciones a diario se pone a prueba por las palabras que elegimos. Cualquiera puede aumentar su vocabulario incorporando activamente nuevas palabras.

Cuidado con los modismos.

El lenguaje de modismos es una herramienta excelente al hablar con personas que comparten el mismo idioma. Aun palabras en español sonaran como una lengua extraña si la persona que lo escucha no entiende esos modismos.

Lenguaje directo...**La pausa: una herramienta de lo más importante.**

Usted puede hacer una pausa natural de tres o cuatro segundos aun en medio de una frase. El problema es cuando no lo hace. Cuando lo hacemos, una pausa de tres o cuatro segundos nos parece como de veinte. Practique *hacer pausas y obtener respuestas* para aprender lo natural que se escucha hacer una pausa. Exagere las pausas cuando este practicando para que en las conversaciones reales lo haga de manera mas natural

Cambiar muletillas por pausas.

Las muletillas son aquellas barreras innecesarias, indeseables (y superfluas), de la comunicacion. No use "ah", "eh", "este", "hummm", ni ningun otro "sustituto de pausas" innecesario. Grabe su voz y/o busque retroalimentación para reconocer sus muletillas, y despues concentrese en eliminarlas.

Ejercicios

1. Use una nueva palabra cada día.

Haga un esfuerzo por usar una nueva palabra cada día en sus conversaciones. Busque varias ocasiones en que pueda aplicar esa palabra. Intente con palabras como diseminar, jocoso, lisonjero, empírico, robusto, etc. Las palabras no tienen que ser largas ni intelectuales, sólo diferentes. Haga su propia lista y trabaje con ella diariamente.

2. Use un diccionario

Ponga un diccionario sobre su escritorio en la oficina y en su casa. ¡Uselo! La mayoría de nosotros rara vez usamos el diccionario a menos que, o hasta que, estemos acostumbrados. Simplemente buscar el significado de una nueva palabra que acaba de leer o escuchar le ayudara mucho a aumentar su vocabulario. Un vocabulario más amplio le da la capacidad de escoger la palabra o frase correcta en el momento apropiado. Esto no quiere decir que use palabras poco comunes para presumir, simplemente que es capaz de usar las palabras más claras, descriptivas y apropiadas para cada situación.

3. Cuidado con el lenguaje de modismos

Todos usamos algo de lenguaje de modismos en nuestra vida. Haga una lista de diez frases de modismo que use comúnmente. *Esté consciente de las situaciones en que las usa.* Está bien usarlas con personas que entienden su significado, a otras pueden confundirlas.

4. Hable con pausas

Grabe su voz al hablar haciendo pausas intencionales de tres segundos. Haga esas pausas primero entre frases. Luego haga una pausa de tres o cuatro segundos en medio de la frase. Exagere las pausas para que parezcan muy largas cuando las está grabando. Luego, al escuchar la grabación, note lo natural que suenan.

Ejercicio...**5. Elimine las muletillas**

Lo que causa más distracción en el lenguaje son las muletillas (esas "ah", "eh", "este", que no necesitamos usar). Existen dos maneras efectivas para eliminarlas por medio de simples modificaciones del comportamiento

- 1 Pida a un amigo que diga el nombre de usted cada vez que usa una muletilla. Por ejemplo si usted acostumbra decir mucho decir "eh", cada vez que diga "eh" en una conversación pídale a su compañero que lo llame por su nombre. Solamente debe decir esto y nada más. Su nombre es simplemente una herramienta de retroalimentación. Muy pronto usted se dará cuenta cuando usa esa "muletilla". En poco tiempo usted evitará usarla y en su lugar hará una pausa.
- 2 Grábese lo más frecuentemente posible para estar consciente de sus muletillas. Escuchar la grabación una y otra vez le recordará hacer una pausa en lugar de las molestas muletillas. Grábese al hablar por teléfono, platicando o en situaciones formales (no importa dónde). Pero eso sí, asegúrese de escucharse todos los días.