

# **Manual**

# **Excelencia en la Atención al**

# **Cliente**



## Recomendaciones

- ◆ Lee el capítulo completo para conocer los conceptos y actividades propuestos.
- ◆ Aprovecha cada oportunidad para practicar lo que aprendas en este manual.
- ◆ Toma esta lectura como algo recreativo y que te será útil en tu vida organizacional, personal y familiar.

## ¿Qué es un Manual de Autoaprendizaje?

Algunas cosas que debes saber antes de empezar...

- ✓ El manual que se te ha entregado, es un Manual de Autoaprendizaje, que te permitirá llevar tu propio proceso de aprendizaje y obtener conocimientos teóricos y prácticos, a través de la lectura y realización de ejercicios. Este es un apoyo para el desarrollo del curso en la plataforma, donde adicionalmente encontrarán una evaluación final.
- ✓ Es necesario que usted dedique al menos 1 hora diaria para leer y trabajar sobre su manual.
- ✓ Es importante que usted lea detenidamente cada página y vaya realizando las actividades que se le indican.
- ✓ Para hacerlo más fácil, usted tiene que leer las páginas en orden correlativo, no pase a la página siguiente si no ha entendido lo que ha leído, es mejor que se demore más y pregunte a su tutor si tiene dudas.

## ¿Qué pasa cuando termines de estudiar el manual?

Una vez que finalice el tiempo destinado al estudio del manual y la plataforma, se realizará una evaluación final del curso. Adicionalmente, se realizarán actividades prácticas y ejercicios de apoyo.

## Si tengo dudas respecto al manual, ¿A quién le puedo preguntar?



Si tienes alguna duda con el manual o cualquier otro problema puede comunicarse con el responsable que habrá en la empresa en los horarios que le serán comunicados.

<b>Tutor de contacto en IGUCA: Jefe Producto</b>
<b>NOMBRE:</b> Fernando Abel
<b>TELÉFONO:</b> + 56 2 29523199
<b>CORREO ELECTRÓNICO:</b> <a href="mailto:contacto@iguca.cl">contacto@iguca.cl</a>

Puedes contactar al tutor, por los medios señalados, de lunes a viernes en horario de 09:00 a 18:00 horas

# Módulo 1: Servicio al Cliente



## 1.1 ¿Qué es el servicio al cliente?



Es cualquier tipo de intervención realizada entre un representante de una compañía y un cliente. Es todo lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción.

Este contacto puede ser:

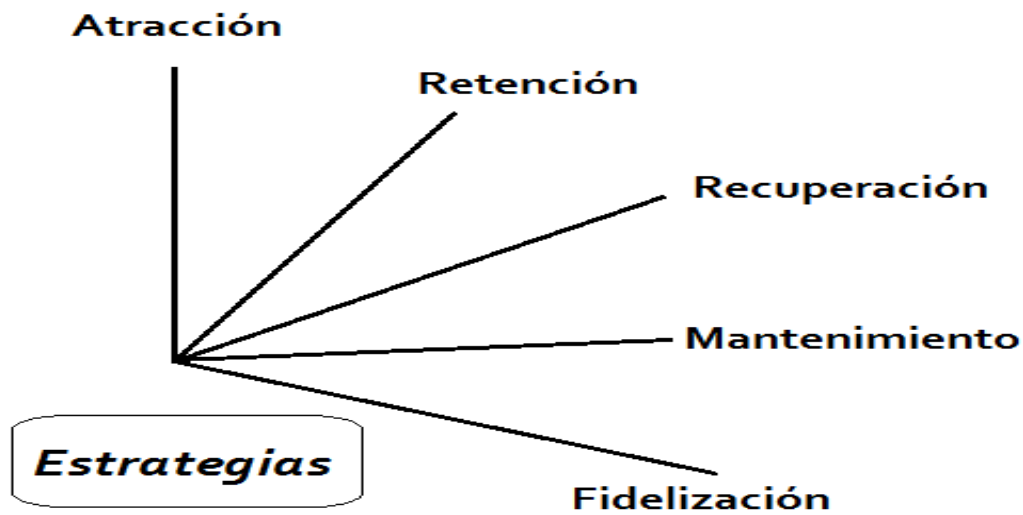
- ✓ Personal
- ✓ Telefónico
- ✓ Por correo

Ésta es uno de las **herramientas más importantes** de una compañía y **puede ser determinante en el éxito o fracaso de ésta.**

El **objetivo** del servicio de atención al cliente es lograr la **fidelidad y apreciación** por parte de nuestros clientes, logrando así tenerlos por más tiempo y hacerlo sentir cómodo y confiado al momento de adquirir nuestros productos o servicios de forma rutinaria.

## 1.2 Estrategias de servicio al cliente

Una estrategia corresponde a **cómo vamos a lograr un objetivo** específico. Existen varias estrategias en el área del servicio al cliente, pero cada empresa determinará cual o cuales de ellas aplicará según su capacidad de llevarla a cabo, su presupuesto y los objetivos que quiera lograr.



**Estrategias de Atracción:** son acciones o actividades que buscan atraer nuevos clientes.

Éstas incluyen:

- Ejecutivos capacitados para atraigan nuevos clientes.
- Medios electrónicos que capten la atención de nuevos clientes.
- Promociones y publicidad.

**Estrategias de Retención:** son acciones o actividades que buscan conservar clientes.

Incluyen:

- Promociones y publicidad.
- Descuentos, regalos y ofertas.
- Seguimiento por medio de call center y ejecutivos.
- Tarjetas de cliente frecuente.
- Preferencias en la atención.

**Estrategias de Recuperación:** son acciones o actividades que buscan recuperar clientes que se han marchado. Incluyen:

- Condiciones favorables.
- Ejecutivos de cuenta para atención personalizada.
- Accesos electrónicos a la operación.
- Visitas de gerentes.
- Visitas a la empresa.

**Estrategias de Mantenimiento:** son acciones o actividades que buscan mantener a los clientes actuales. Incluyen:

- Procedimientos y trámites poco engorrosos.
- Buen trato por parte del personal.
- Buen servicio post venta.
- Capacitación al personal de servicio.

CATEGORÍA	RESTAURANT (*) NOCHES DE ALOJAMIENTO ENTRADAS PARA ESPECTÁCULOS
Diamond	50% DESCUENTO
Platinum	40% DESCUENTO
Gold	30% DESCUENTO
Silver	20% DESCUENTO
Classic	10% DESCUENTO

**Estrategias de fidelización:** son aquellas acciones o actividades diseñadas para ciertos clientes que quiero fidelizar con mi empresa, es decir, que quiero que siempre nos prefieran.

Incluyen:

- Tarifas preferenciales.
- Devoluciones (dinero o productos) por las compras que han realizado.
- Ejecutivos exclusivos.
- Tarjetas V.I.P.

Para utilizar cualquiera de estas estrategias la empresa debe analizar a sus clientes y segmentarlos, de manera de utilizar la más adecuada para cada grupo de clientes. Mientras más información de éstos se tenga, mejor será la aplicación de la estrategia.

## 1.3 Satisfacción del cliente

**¿Qué es la satisfacción del cliente?** Es el nivel de conformidad que siente el consumidor luego de la compra o utilización de un bien o un servicio. A mayor satisfacción; mayor es la probabilidad de que el cliente vuelva a comprar o contratar los servicios de la misma empresa.

Existen varios beneficios al brindar satisfacción a mis clientes, como por ejemplo: un cliente satisfecho tiende a volver a consumir en el mismo lugar, es fiel a la empresa y además comunica su experiencia positiva a su entorno; consiguiéndonos a su vez, más clientes.



## 1.4 Experiencia de compra



La experiencia de compra es la relación que hace un cliente al comprar, usar, probar un producto o servicio. Es decir, el contacto, lo que ve, lo que prueba, lo que siente al momento de comprar o consumir el bien o servicio. Si este

cliente vive una buena experiencia de compra, es decir, queda conforme con el producto, o supera sus expectativas; él volverá a consumirlo y seguramente lo recomendará a otras personas.

Por el contrario, si el cliente no queda satisfecho, no tiene una buena experiencia de compra; no volverá a contratar el servicio o a elegir el producto.

**En tu experiencia, ¿Cuáles son los motivos para no volver a comprar un producto o servicio?**

**Respuestas correctas:** que te atiendan de mala manera, que no haya vendedores disponibles para atenderte, que no encuentres lo que estás buscando, que el producto o servicio no cumpla con tus expectativas, que no respeten tus derechos como cliente, que no cumplan los plazos de entrega, etc.





## ¿De qué depende tener una buena experiencia de compra?

- ✓ **Amabilidad y cortesía:** ser amables y serviciales con el cliente.
- ✓ Estar **familiarizado** con el producto o servicio que estamos ofreciendo
- ✓ Demostrar **verdadero interés** en atender, escuchar y ayudar al cliente
- ✓ Excelencia en la ejecución: **paciencia** para explicar y aconsejar, revisión del inventario, ayuda en encontrar los artículos, conocimiento del producto y proporcionar calidad de producto inesperada.
- ✓ Experiencia de marca: diseño y ambiente emocionante, calidad de producto permanentemente **y hacer sentir especiales a los clientes** y que obtienen el mejor trato.
- ✓ **Agilidad:** estar sensibilizados con el tiempo de los compradores y las largas colas, ser proactivos ayudando a acelerar procesos de compra lentos.
- ✓ Resolución de problemas: ayudar a **resolver y recompensar por los problemas**, mejorando la calidad y asegurando la satisfacción absoluta de cada cliente.

Si ponemos atención en estos puntos, veremos que no es tanta la inversión monetaria para lograr una experiencia de compra positiva, sino que de nuestro esfuerzo y buena disposición.

¿Qué **NO** debemos hacer?

## 7 Pecados capitales del servicio.



Inflexibilidad

Evasivas



Aire de superioridad



# Módulo 2: Modelo de Servicio al Cliente



## 2.1 Modelo de Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente busca aumentar la satisfacción mientras disminuye o minimiza el conflicto del cliente. Los modelos de servicio al cliente tienen que incluir estrategias para obtener la opinión de los clientes, retener a clientes molestos o insatisfechos y actualizar continuamente las políticas y servicios para cumplir las necesidades de los clientes.



## 2.2 Clasificación de clientes

Toda empresa debe conocer a sus clientes, lo que se clasifican de la siguiente manera:



- **Clasificación general:**

-**Cientes Actuales:** son aquellos que han comprado en **un corto plazo** o que compran habitualmente nuestros productos o servicios.

-**Cientes Potenciales:** son quienes **actualmente no están comprando** nuestros productos, **pero en un futuro podrían hacerlo**, por lo que se consideran posibles clientes. Se les puede considerar como una fuente de ingresos a futuro.

La idea es retener a los clientes actuales e identificar a los clientes potenciales, para convertirlos en clientes actuales.

- **Clasificación específica:**

### 1. Clientes Activos e inactivos:

**Activos:** son los clientes que actualmente están comprando o que lo hicieron en un muy corto plazo.

**Inactivos:** son aquellos que realizaron su última compra con nuestra empresa hace bastante tiempo atrás, por lo tanto, podemos pensar que están insatisfechos con el producto, que se cambiaron a la competencia o que ya no necesitan el producto.



Con esta clasificación podemos crear estrategias para retener a los clientes activos e identificar a los clientes inactivos y buscar las causas de su alejamiento para intentar recuperarlos.

## 2. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:

**Clientes de compra frecuente:** Son aquellos que compran muy a menudo o cuyo intervalo de compra es más seguido que el común de los clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por lo tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir importantes y valiosos para la empresa.

**Cliente Habitual:** son los que compran con cierta regularidad. Por lo que debemos aumentar su nivel de satisfacción y así incrementar su frecuencia de compra.

**Cliente ocasional:** realizan compras una única vez o con muy baja frecuencia. Para conocer el motivo de su baja frecuencia de compra, es aconsejable pedirle los datos la

primera vez que haga su compra, para contactarlo en el futuro (si no compra nuevamente) y preguntarle cuál es el motivo por el que dejó de comprar. Así podemos mejorar su nivel de satisfacción y lograr que se convierta en un cliente habitual o idealmente; un cliente frecuente.

### 3. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

**Clientes con Alto volumen de compra:** son esos aquellos clientes que compran más que el promedio de los clientes, a tal punto que su participación en las ventas totales puede llegar incluso a un 50-80%. Dado el calibre de su compra, entendemos que están felices con la empresa y debemos aplicar técnicas para retenerlos y fidelizarlos. Debemos hacerlos sentir importantes y valiosos para la empresa.

**Clientes con nivel de volumen de compra promedio:** realizan una cantidad de compra promedio, es decir, intermedio. Generalmente realizan compras habitualmente con nuestra empresa. Lo ideal sería que se conviertan en clientes de alto volumen de compra, pero para eso debemos averiguar su capacidad de compra y de pago.

**Clientes con bajo nivel de compra:** son aquellos cuyo volumen de compra está por debajo del promedio. Por lo general son clientes ocasionales. Debemos incentivarlos a que compren más.

#### 4. Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos:

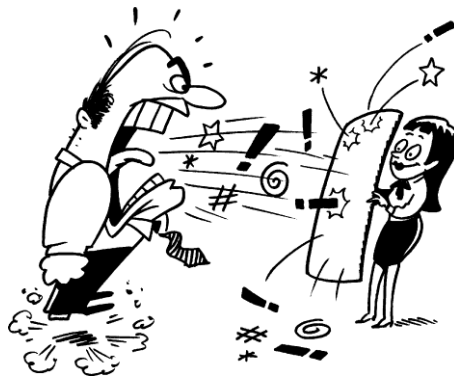
Luego de haber clasificado a los clientes como activos e inactivos y luego de hacer estudios para conocer su nivel de satisfacción, podemos clasificarlos como:

**Clientes complacidos:** Son aquellos que percibieron que nuestra empresa, producto o servicio superó sus expectativas, por lo tanto es importante retenerlos y superar la oferta que se les hace, mediante un servicio personalizado que los **sorprenda** cada vez que compran.



**Clientes satisfechos:** Son los clientes con los que nuestra empresa cumple con su nivel de expectativas. Estos clientes son fieles a nuestra empresa, pero pueden cambiarnos si la competencia les hace una oferta mejor. Para conservarlos debemos ofrecerle servicios especiales que los perciban como un plus.

**Clientes insatisfechos:** Son clientes con los que no cumplimos su nivel de expectativas, por lo que no tuvieron una buena experiencia de compra y buscan otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las



causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

## 5. Clientes Influyentes

**Clientes influyentes:** otro aspecto importante que debemos considerar al clasificar a los clientes activos, independiente de su volumen o frecuencia de compra, es el **nivel de influencia que tienen sobre otras personas** que son clientes potenciales.

**Clientes altamente influyentes:** son aquellos que tienen la capacidad de influenciar a **una gran cantidad de personas**, en este caso, sobre un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas **famosos**, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden atraer con su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograrlo se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar o recomendar el producto.



**Clientes de regular influencia:** son personas que pueden influenciar a un grupo más reducido de personas, pero no menos importante. Por lo general son **gente reconocida en un grupo**, por ejemplo especialistas, gente con trayectoria, etc., cuya palabra tiene validez para otros. Lograr que éstos clientes



recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.



**Cientes de influencia a nivel familiar:** son las personas que logran un nivel de influencia en su **familia y amigos**. Por ejemplo, la dueña de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.



## 2.3 Diferencias entre cliente interno y cliente externo



Los clientes no sólo incluyen las personas que entran en nuestro establecimiento o hacen pedidos por teléfono o por Internet. Los clientes también incluyen a los que trabajan todos los días para que nuestra operación sea un éxito: los empleados.

**Cliente interno:** es toda persona que sea miembro de la organización y que depende de la ayuda de otros para cumplir con sus responsabilidades de trabajo, y que a su vez es cliente, por ejemplo: yo soy cliente de mi proveedor, pero a la vez soy el proveedor de mi producto para mis clientes, es decir, si yo tengo una cafetería y le compro las bebidas a un proveedor, yo, aparte de ser cliente de esa marca de bebidas; soy el proveedor de las bebidas para los clientes de la cafetería.


**Ciente externo:** Un cliente externo es alguien que utiliza nuestra empresa de productos o servicios, pero no forma parte de nuestra organización. Son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar, contactar o establecer negocios.

Los clientes externos y clientes internos son igual de importantes, por lo tanto deben ser tratados de igual manera.

## 2.4 Consumidor v/s comprador

Comprador es quien compra el producto o servicio, es decir, la persona que va donde un vendedor, adquiere el producto o servicio y paga por él.

Consumidor es quien utiliza el producto o servicio. También se le conoce como “usuario final”.



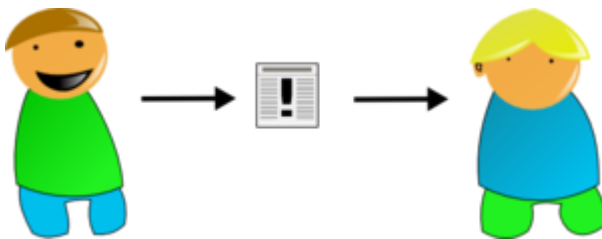
Por ejemplo: una mamá puede comprarle a su hijo adolescente un reproductor de música. La mamá sería el comprador y el hijo sería el consumidor de nuestro producto.

# Módulo 3: Estrategias de Comunicación y Servicio al Cliente

---



## 3.1 ¿Qué es la comunicación?



Emisor → mensaje → Receptor

La comunicación es el proceso por el cual se entrega información a través de un medio desde un Emisor (quien emite la información) hasta un Receptor (quien recibe el mensaje).

La palabra viene del latín “*communicare*”, que significa “compartir algo” o “poner en común”.

El intercambio de mensajes (puede ser **verbal** o **no verbal**) le permite a los individuos influir en los demás o ser influido.

En la comunicación además de un lenguaje verbal, interviene el lenguaje de los **gestos, los tonos de la voz, la mirada**, etc. Como producción de significación, el receptor del mensaje tiene en cuenta todos estos elementos al mismo tiempo y va construyendo una significación del mensaje que recibe. Los receptores realizan una interpretación de lo que los elementos del mensaje significan.

## 3.2 Comunicación efectiva

Se considera que la comunicación es efectiva cuando **se codifican los signos y mensajes de forma exitosa** entre dos o más personas, es decir, entre el receptor y el emisor.

Para que la comunicación sea efectiva es necesario tener una serie de habilidades para mejorar la capacidad de expresar correctamente lo que queremos decir y ser completamente comprendidos por el receptor.

- ✓ Debes **analizar tu forma de hablar**, como tono de voz, postura, e incluso la gramática en la escritura y vocabulario.

Nuestro lenguaje corporal puede estar diciendo una cosa, pero nuestro tono de voz puede estar diciendo otra. Por lo tanto, hay que **entender que nuestra comunicación se compone** en el 73% lenguaje no verbal, y el resto en lenguaje verbal.

Debes **centrarte en adquirir la habilidad de tener un volumen adecuado de voz**. Esto incluye los cambios de volumen y el uso de un tono de voz apropiado.

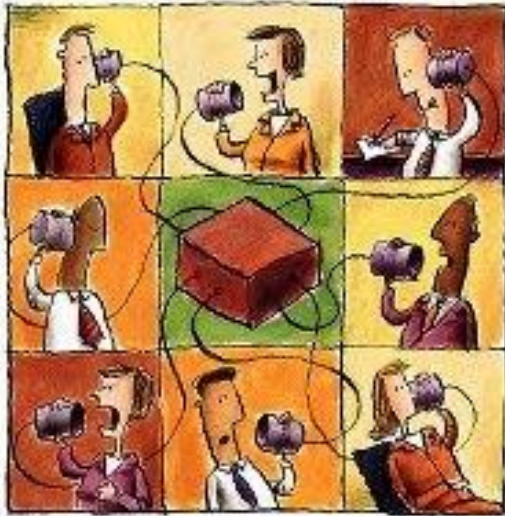
Una buena sugerencia que puedo darte es, **que encuentres a una persona de confianza**, y después de conversar con ella, **le pidas su opinión** para saber cuál es el mensaje que transmites con tu lenguaje corporal y cómo es tu tono de voz.

Además, es muy importante que sepas recoger la crítica constructiva, si la hay.

## Comunicación Efectiva



- ✓ Todos tenemos diferentes estilos de comunicación. Hay personas que quieren que vayas al grano como hay otras que son más reflexivas. Por lo tanto, **analizar a la persona** y comprender su forma de adaptación a la comunicación, será una ventaja para ti.
- ✓ Saber **escuchar de forma atenta, activa y asertiva**. La escucha activa es un componente importante en la comprensión de las personas con las que interactúas. Además, esto te permite llegar mejor a ellas.
- ✓ **Controlar los gestos de los ojos y de las manos**. La mayoría de la gente se centra tanto en lo que dicen, que no se dan cuenta de sus movimientos físicos. El lenguaje corporal es un elemento muy importante en la comunicación efectiva.
- ✓ Cuando se habla, recuerda **moverte a un ritmo constante adecuado**, usando las pausas cuando sea necesario, enunciando correctamente las palabras.



### 3.3 Los obstáculos en la comunicación

Entendemos por obstáculos en la comunicación como todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

Pueden señalarse cinco grupos de barreras en la comunicación:

- a) **Barreras de la propia organización:** La distancia física puede ser un obstáculo para la comunicación entre los miembros de una organización, cuando sus tareas requieren contactos frecuentes.
- b) **Barreras personales:** Son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar. No tener en cuenta el punto de vista de los demás. Preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo y otros. Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.
- c) **Barreras de origen interno:** Se refieren a la capacidad que tiene cada individuo para comunicarse.
- d) **Barreras geográficas y temporales:** Se refieren a las distinciones de clase social, zona o país de procedencia y a la edad. Todos estos factores condicionan el tipo de lenguaje y la forma de comunicarse.
- e) **Barreras físicas:** Las barreras físicas consisten en interferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Ejemplo: distracción por un ruido, mamparas, distancia geográfica, etc.

## Consejos para superar los obstáculos en la comunicación:

- Escucha todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque te disguste. Cuando termine de hablar, recién te puedes explicar tú, de manera cordial y conservando la calma.
- No dejes que tu estado emocional afecte tu trabajo. Deja los problemas afuera y siempre sé neutral con tus clientes.
- No expreses una opinión si no estás seguro de lo que estás diciendo. Si no sabes cómo proceder, sólo pide un momento y averigua con algún compañero que sí sepa o mejor aún; un manual o reglamento.
- No exageres sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona. Nunca levantes la voz, mantén la calma en todo momento y si se te hace imposible, llama a otro compañero para que te ayude.
- Considera siempre los sentimientos ajenos. Tampoco es agradable para esa persona estar reclamando porque algún producto o servicio no cumplió con sus expectativas. Además, piensa cómo te sientes tú cuando estás en su lugar, siendo tú el cliente insatisfecho.
- Sonríe; para fruncir el ceño se necesitan 25 músculos; para sonreír sólo 15.
- Llama a las personas por su nombre, de manera de acércate más a ellos. Hace que el servicio sea más personalizado. Por ejemplo, llega una señora a tu escritorio, en vez de saludar y sólo decir “hola, ¿en qué puedo ayudarla?”, dile “Hola, ¿su nombre?”, “Mariana”, “Dígame señora Mariana, ¿en qué puedo ayudarla?”.
- Sé cordial, amable, como si todo lo que hicieras fuera un placer. En lugar de decir, “Espéreme”, di “Vuelvo enseguida, veré lo que puedo hacer para ayudarlo”.

## EJEMPLO: Tienda de ropa.

Una clienta solicita si es posible la devolución de una prenda de la que ha olvidado el ticket de compra, pero ofrece su tarjeta de la que es titular, y en la que consta la transacción de la compra. La negativa por parte de la vendedora, así como de la encargada de la tienda es rotunda; "Sin ticket, no hay posibilidad de devolución". La clienta consulta si es posible extraer una copia de la transacción, siendo la respuesta literal: "Si se puede. Pero no es válido para devoluciones ni canjes. Política de empresa."

**Respuesta:** La política de empresa demasiado rígida. Al menos para clientes titulares de la tarjeta. Las pocas ganas de solucionar el problema es evidente, y al menos la encargada debería tener atribuciones para ejecutar la operación solicitada por la clienta. En caso de no poder hacer nada, podría ofrecérsele un descuento o algún tipo de compensación que logre que el cliente no se vaya completamente frustrado respecto a lo que buscaba obtener.

**En el caso anterior; ¿cómo responderías tú?**




---

---

---

---

---



## 3.4 Comunicación oral: técnicas

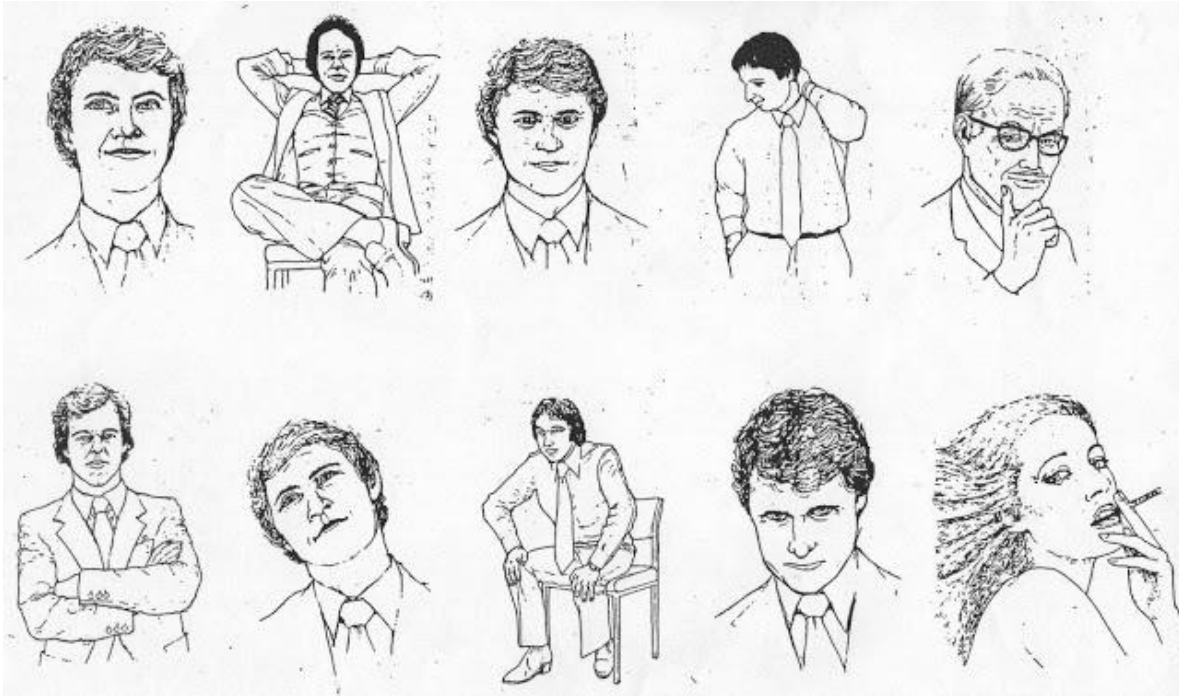
En toda comunicación oral entre dos individuos debe tener ciertas reglas para que ésta se lleve a cabo con éxito y ambas partes se entiendan. Para que esto funcione de manera correcta, algunos consejos son:

- Demuestra real interés por lo que busca el cliente, por ejemplo, si te encuentras en la tienda de ropa y una señora entra a comprar y te pide que le muestres las poleras que tienes, pregunta ¿qué tipo de poleras le gusta?, ¿de qué colores?, ¿qué talla es la que busca?, si la polera es para ella o un regalo. Esto facilitará que satisfagas sus necesidades más fácilmente.
- Utiliza un discurso sencillo, fácil de entender por los demás. Habla de forma precisa y lógica.
- Se expresivo. Los clientes quieren hablar con personas, no con robots. Nunca dejes de decir “Muy buenos días, ¿en qué puedo ayudarlo?”.
- Aprende a escuchar lo que el cliente tiene que decir y luego que termine, ayúdalo. Muestra interés mientras él esté hablando.
- Elimina distracciones. Nunca mires tu teléfono móvil, ni tu computador o te distraigas conversando con un compañero mientras estés con un cliente. Eso sólo empeorará el ánimo de quien está esperando por tu atención.

- Ponte en los zapatos del otro. Hay que ser empático. Trata de buscar una solución dentro de lo posible y de manera eficiente.
- Sé paciente (no interrumpas).
- Controla tus emociones. Si estás teniendo un mal día, respira profundo y no te descargues con los clientes. La negatividad sólo atraerá más negatividad.
- Pregunta. Si el cliente no se expresa bien, pregúntale las veces que sea necesario “Disculpe, ¿me puede repetir por favor?” o “Disculpe, no entendí bien, ¿usted quiere cambiar el producto?”.



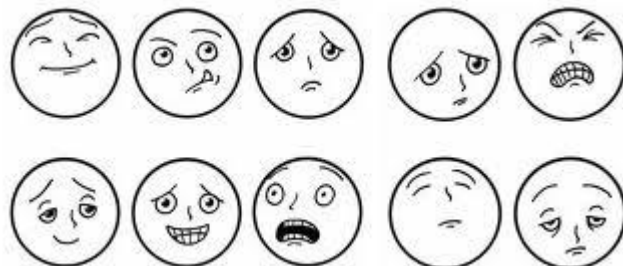
## 3.5 El lenguaje no verbal



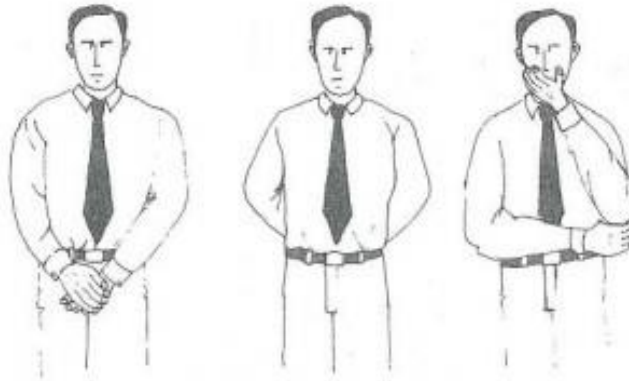
Como su nombre lo dice, es todo el lenguaje que **no involucra palabras**, si no; el **lenguaje del cuerpo**. Incluye todos los gestos, expresiones faciales, movimientos del cuerpo, mímicas y posturas que utilizamos al conversar con alguien.

Si te fijas bien, cuando una persona conversa con otra, ninguna de las dos está inmóvil. Siempre existen movimientos de brazos, cambios de posturas, gestos en la cara, etc., los que van a depender de qué se esté hablando, con quién y cómo se recibe la información que se entrega.

Por ejemplo, cuando recibimos una buena noticia, nuestro rostro lo demuestra sonriendo a diferencia de cuando recibimos una mala, que nos ponemos tristes, fruncimos el ceño y nuestro rostro demuestra que estamos tristes.



Otro ejemplo, considerado no verbal son todos aquellos gestos que tienen significado por sí mismos. Así, cuando movemos la cabeza para el derecho, luego al izquierdo y así sucesivamente, es un signo de negación “no”. O cuando queremos decirle a alguien que venga sin emitir palabras, hacemos un movimiento con los brazos.



El lenguaje no verbal también considera **la postura del cuerpo o la actitud que tomamos** cuando estamos con ciertas personas. Por ejemplo, es distinto cómo nos desenvolvemos cuando estamos en nuestra casa, hablando con un amigo o nuestros hermanos, hijos, etc. que cuando conversamos con un jefe, en una conferencia o algún lugar que requiere más

formalidad. Todo va a ser distinto; nuestra manera de pararnos, la posición de los brazos, las manos, la mirada, etc.



Para que la comunicación sea efectiva; la comunicación verbal y la no verbal deben transmitir lo mismo. Por ejemplo:

- Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: “Gracias, es justo lo que quería”.

- Un chico encuentra a su mejor amigo por la calle y, cuando le saluda, el otro le devuelve el saludo con un frío y seco “hola” y desvía la mirada.

## 3.6 Atención Telefónica

La atención telefónica para una empresa es muy importante ya que es la primera impresión que se da al cliente, y permite entregar una imagen corporativa al mismo. Si la atención telefónica es buena, entrega un valor agregado a la empresa y al servicio o producto que ofrece.



¿Cuáles son los componentes de la atención telefónica?

- Sonrisa Telefónica:** es una forma consciente de relajarse, mediante la cual comunicamos con un tono amistoso y cordial. La sonrisa telefónica es posible percibirla por teléfono, y demuestra interés y crea un clima empático entre los interlocutores. Cuando uno sonríe telefónicamente, refleja una actitud positiva, y logra que el interlocutor adopte la misma actitud.
- El Silencio:** Es importante porque subraya la importancia de ciertas palabras, sirve para aislar ideas importantes y es útil para percibir al interlocutor. Es importante que siempre que dejes al cliente en silencio le expliques el motivo, así evitarás que se sienta desatendido y se impaciente.
- La Voz:** Es el instrumento básico de la comunicación verbal a través del cual transmitimos y damos formas a nuestros mensajes.

### Tips:

- Hablar abriendo bien la boca y marcando bien las palabras.
- Evitar comerse las palabras separándolas al pronunciar.
- Hablar con una separación entre el auricular y la boca.

- No hable a gritos ni a susurros, hable en tono normal.
- Adapte su tono de voz a las diferentes circunstancias.
- Hable de manera más rápida con un interlocutor rápido, y de manera más lenta con un interlocutor más lento.

### **Consejos útiles:**

1. Rápida respuesta. ¡No hagas esperar a tu cliente! Es importante contestar el teléfono lo antes posible, intentando que no suene nunca más de tres veces.
2. Claridad del mensaje. Tanto en un mensaje grabado como en una conversación, recuerda que no te ven. Por esta razón todo mensaje debe ser preciso: eligiendo las palabras, midiendo la intensidad de la voz, hablando más lento de lo habitual, pronunciando correctamente... es decir, ¡siendo claro!
3. Un saludo cortés. Es fundamental iniciar cualquier conversación saludando a la persona que se comunica de forma agradable, con un tono amistoso y cordial. El saludo debe ser una bienvenida que haga sentir cómodo al cliente. No olvides indicar el nombre de la empresa e identificarte dando tu nombre y el cargo o sector, si eso fuese necesario.
4. "¿En qué puedo ayudarlo?" Muéstrate dispuesto y servicial. No esperes que sea el cliente el que diga por qué motivo está llamando. Demuestra interés al consultarle o preguntarle a qué se debe su llamado.

5. Escucha activa. Deja de lado cualquier otra tarea que estés realizando. La idea es descubrir qué es lo que desea o necesita el que llama. Involúcrate activamente en la conversación. Cuanto más sepas y comprendas de las motivaciones e intereses de tu interlocutor, mejor será tu respuesta.
6. Notas rápidas. Ten a tu alcance alguna herramienta que te permita anotar todo lo que consideres relevante (nombres, teléfonos, mensajes). Puede ser alguna aplicación de la computadora, o simplemente papel y lápiz. Te ayudará a resolver la atención y también a mantener un registro de llamadas.
7. Espera mínima. ¿Le preguntaste al cliente si puede esperar? Es necesario consultarle si dispone de tiempo. Discúlpate si la espera se extiende y consulta si puede seguir aguardando. La espera en línea debe ser mínima: ¡el cliente se fastidia!
8. Siempre una respuesta. Pocas cosas son tan frustrantes para un cliente que llama que no encontrar respuestas. Los "llame en otro momento", "inténtelo más tarde" o "no lo puedo ayudar" pueden ahuyentar en forma permanente a cualquiera. Si lo que desea el cliente no lo puedes resolver tú, busca quién pueda.
9. "Gracias por su llamada". Termina la comunicación con amabilidad, dejando una imagen positiva de la empresa. Que el cliente siempre cuelgue primero; tienes que lograr que corte con la convicción de que intentaste todo lo posible para resolver su consulta o problema.

## 3.7 Escucha Activa

Uno de los conceptos fundamentales de la comunicación es **escuchar**. Como ya dijimos anteriormente, la comunicación significa **compartir**, por lo que no sólo debo hablar yo, sino que también debo saber escuchar al otro.

**La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.**

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, **comprender** dar sentido a lo que se oye.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que van de la mano a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta **empatía**, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Para lograr una escucha activa debemos primero prepararnos para escuchar al otro. Concentrarnos en lo que está diciendo, seguir el hilo de la historia y además darle a entender que lo estamos escuchando y comprendiendo, con gestos con la cabeza, la mirada o decir por ejemplo “claro”, “Mmm”; “te entiendo”, etc.



Algunas claves para lograr una escucha activa son:

✓ **Mostrar**

**empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meterse en su pellejo" y entender sus motivos.



Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

- ✓ **Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

- ✓ **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".



- ✓ **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

También existen factores que **NO** deben estar presentes en una escucha activa, como por ejemplo:

- Distraerse.
- Dar un juicio apresurado.
- Opinar antes que termine.

- Contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".



## 3.8 ¿Qué son las objeciones?

Las objeciones son aquellos obstáculos o barreras que pone el cliente para no llegar a una negociación.

**¿Cuándo aparecen las objeciones?** Generalmente aparecen en 3 situaciones:

- Durante el contacto inicial. En este caso, el cliente no quiere iniciar la venta, es decir, no quiere verse involucrado en la argumentación de un producto o servicio que cree no necesitar.
- En la fase de argumentación. En esta fase el cliente fórmula objeciones reales acerca del producto o servicio que el vendedor está argumentando. Suelen ser demostrativas de que el cliente está interesado en nuestra oferta.

- En el cierre de la venta. El cliente se ve ante la necesidad de tener que tomar una decisión y está dudoso. Quiere tenerlo todo muy claro y antes de decidirse pone "trabas" u objeciones para dilatar la decisión, o porque realmente desea mayor aclaración acerca del producto.

**¿Por qué el cliente pone objeciones?** Porque no cree necesitar el producto, por miedo a comprometerse en algo, desea más información, desconfianza, miedo a equivocarse, sentir que toma sus propias decisiones, no creer necesitar un vendedor, para librarse del vendedor, etc.

**Existen principalmente 3 tipos de objeciones:**

- Verdaderas o reales:

Lo que el cliente está pidiendo cuando pone una objeción verdadera es información, aclaración. Y ello quiere decir que el cliente tiene interés.

A veces nos podemos adelantar a las objeciones verdaderas y aclararlas antes de que el cliente las plantee, o al menos tener preparada la respuesta.



- Disculpas -> irreales:

Aparecen cuando el cliente no quiere dar una respuesta o no tiene interés.

Ante este tipo de objeciones, debemos tratar de descubrir qué hay detrás e intentar obtener información.

Suelen aparecer durante el contacto inicial o cuando el comercial no ha sabido presentar correctamente su oferta y el cliente se muestra desorientado.

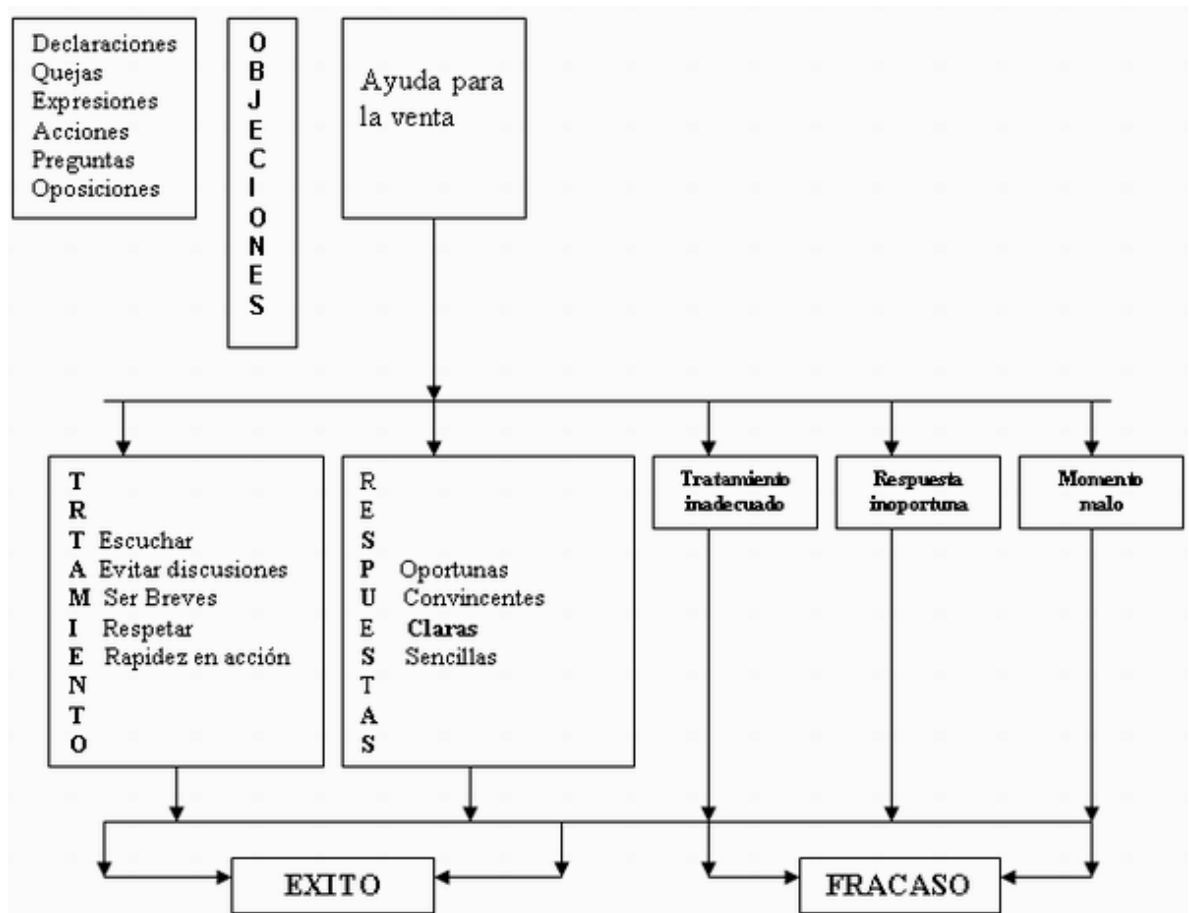


- Mal intencionadas:

Con ellas el cliente pretende molestar al vendedor o conseguir condiciones especiales.

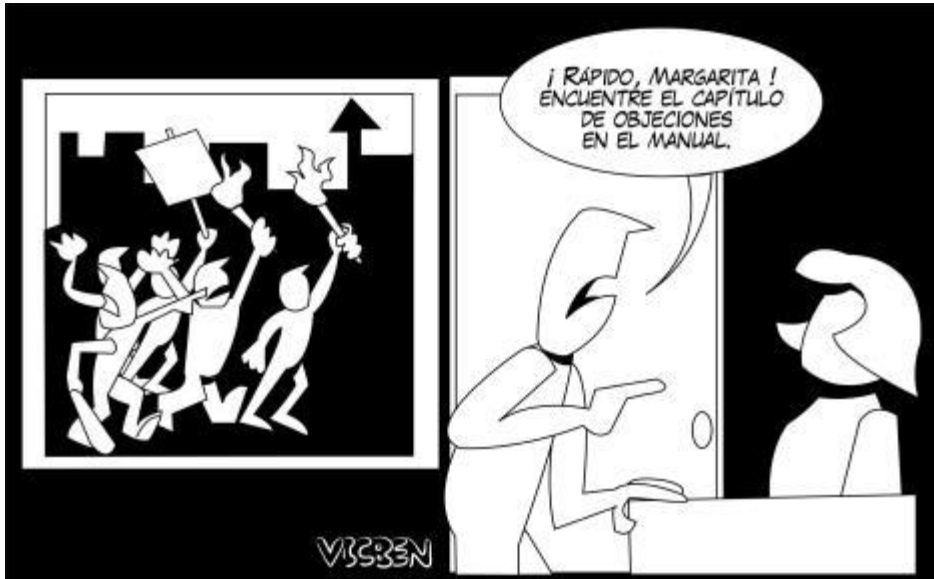


Este tipo de objeciones pueden provocar discusiones ásperas y prolongadas. Debemos tener cuidado con ellas. No debemos intentar vender en la primera entrevista, si no tratar de quitar lo negativo, las barreras. También obtener información es interesamos por el cliente.



Cuando aparezca una objeción no lo debemos ver como un fracaso, sino como algo normal del proceso de venta y debemos saber reaccionar de manera correcta ante ésta.

## 3.9 Manejo de objeciones



¿Cómo respondemos ante las objeciones?

Existen diversas técnicas, pero las más utilizadas son:

- ✓ **Método de aceptación condicionada:** Primero, debemos decirle al cliente que lo entendemos y que estamos de acuerdo con lo que él plantea, sin embargo, después le damos un ejemplo de alguna situación en la que requeriría de nuestro producto o servicio. Por ejemplo: Un cliente nos dice que no quiere seguro de viaje, porque va por pocos días, etc. Entonces el vendedor puede hacerlo entender que al estar viajando está expuesto a riesgos, por ejemplo "Señor, pero al ir a las caminatas podría quebrarse un tobillo o algo y este seguro le cubriría el 70% de los gastos médicos, y si no tiene este seguro; le saldría carísimo."

- ✓ **Método de descargo:** Si el cliente genera una objeción de tipo falsa o mal intencionada, nosotros debemos asumir



el error de no habernos explicado bien y descubrir mediante el diálogo, por qué se siente así ese cliente. Por ejemplo: llega una señora muy enojada porque aún no le llega su envío al domicilio y el vendedor debiese decir “Señora, lamento mucho el

mal entendido, voy a ingresar al sistema y solucionar inmediatamente esto.”

- ✓ **Método de compensación:** cuando el cliente pone una objeción verdadera, debemos primero reconocer nuestro error y luego compensarlo con algo, para que tenga una buena experiencia de compra con nuestra empresa.
- ✓ **Método de las preguntas:** consiste en hacer preguntas que lleven al cliente a ver su propio error, en lugar de responder directamente a las objeciones. Por ejemplo, con la señora del despacho: “Señora, ¿usted firmó alguna autorización?, ¿revisó que estuviera bien escrita la dirección?”, etc.
- ✓ **Método preventivo:** Consiste en responder a la objeción antes de que aparezca, cuando se tiene casi la certeza de que cierta objeción va a seguir en cuanto ofrezcamos un determinado producto o servicio.

### **Ejercicio: 2 ejemplos de objeciones**

1.- CLIENTE: Me parece que este producto no se ajusta a mis necesidades

VENDEDOR: “Lo siento ¿podría decirme por qué piensa que no se ajusta a sus necesidades?”

2.- CLIENTE: “Ya probé algo parecido y no funcionó”.

VENDEDOR: Entiendo que se sienta mal al respecto y ya no quiera probar nada parecido otra vez. Pero puede que aquel producto no fuera el apropiado para sus necesidades. Permítame explicarle lo que le podemos ofrecer.

## **3.10 Manejo de situaciones difíciles**

**“El cliente siempre tiene la razón”.** Puede ser que no siempre, ¿pero cómo manejamos las situaciones difíciles? Hay 5 claves para esto:

### **1. Crea suficiente relación con el cliente**

Es un hecho que la calidad de nuestras relaciones es la base de los logros que podemos obtener cuando interactuamos con otras personas. Esto no es diferente con los clientes. Generar una relación de auténtico interés y atención con tus clientes es esencial para el éxito. Una base suficiente de relación propicia que el cliente quiera hacer negocios contigo y esté dispuesto a perdonar tus errores, los cuales seguro cometerás.





## **2. Escucha, recibe y valida todo lo que el cliente te diga**

Cuando alguien está molesto con nosotros y nos empieza a comunicar su molestia, es normal que nos defendamos y justifiquemos, pero esta manera de ser genera que esa persona se defienda también; es como una guerra de poderes. Lo más funcional al interactuar con una persona difícil o molesta es escucharla, recibir plenamente lo que nos dice e incluso validar sus argumentos, lo cual no quiere decir que estés de acuerdo con la persona; solo que sus opiniones y emociones son válidas. Esto permite que la persona te comunique todo lo que siente y que haya espacio para que tú hagas lo mismo.

## **3. Responde (no reacciones) desde 100% responsabilidad**

Es común reaccionar de mala manera ante una persona difícil o molesta, pero eso únicamente generará más reacción negativa de parte del otro. Una manera muy efectiva de



manejar a un cliente difícil es asumir 100% responsabilidad por la situación. Esto no quiere decir necesariamente que tú tienes la culpa; solo quiere decir que estás dispuesto a ser responsable por tu impacto en la relación y los resultados de negocios.

#### 4. Establece acuerdos

En esta parte de la conversación es importante hacer solicitudes y promesas para que esta situación no vuelva a suceder. Esto implica hacer acuerdos explícitos sobre cómo van a manejar esta situación en el futuro si se vuelve a presentar.



#### 5. Aprende de la retroalimentación y reconoce al cliente

Hacer esto te ayuda a mejorar como persona y empresa, además fortalece tu relación con el cliente.

Manejar a personas difíciles es un asunto complejo, pero si lo haces apropiadamente y tienes suficiente relación con ellas, es posible superar casi cualquier desafío.



# Módulo 4: Excelencia en la atención al Cliente



## 4.1 Modelo de Atención Disney

*“Se puede diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo. Pero se necesita de las personas para transformar este sueño en realidad”*

Walt Disney.



Disney se caracteriza por ofrecer una excelencia en el servicio a los visitantes de sus parques: Orlando, Los Ángeles, Tokio, París y Hong Kong. Disney es una empresa reconocida y admirada alrededor del mundo, su éxito proviene de su capacidad para que los clientes vuelvan una y otra vez a visitar sus parques temáticos, de hecho, la compañía ha estimado que casi el **70% de sus visitantes son clientes que vuelven a visitar el parque alguna vez en su vida.**

En Disney utilizan un vocabulario especial para denominar a los clientes que visitan los parques, quienes son llamados **“huéspedes” o “invitados”**, y los empleados son llamados **“miembros del elenco”**.



The **WALT DISNEY** Company

La propuesta de valor de Disney es **ofrecer una experiencia mágica a sus huéspedes en todas sus operaciones.**

El personal directivo de Disney da una bienvenida especial a sus nuevos empleados. Aquellos a quienes se contrata reciben instrucciones escritas sobre lo que se espera de ellos, respecto a dónde informar, cómo se deben vestir y cuánto durará cada fase de entrenamiento.

El primer día, los nuevos empleados acuden a la **Universidad Disney** para una sesión orientadora. El entrenamiento comienza con un curso llamado “Tradiciones”, que les enseña a los miembros del equipo acerca de la historia de la compañía y su legado en cuanto a la excelencia en el servicio al cliente.



Se presenta la filosofía experiencial de Disney a los nuevos empleados a través de las últimas técnicas en medios audiovisuales. Son “artistas” cuyo trabajo consiste en **entusiasmar, ser amable y profesional en el servicio** con los invitados de Disney. Se describe cada una de las divisiones y los nuevos empleados aprenden el papel que cada uno juega en la producción del “show” experiencial total.

Los nuevos empleados reciben entrenamiento adicional sobre cómo responder a las distintas preguntas más frecuentes hecha en el parque. Cuando no saben la respuesta a alguna pregunta, pueden llamar por teléfono a operadoras centrales que tienen libros con respuestas a lo que necesiten.

Además, todos los empleados responden a un cuestionario sobre su nivel de satisfacción en el trabajo en Disney, donde tienen además la oportunidad de señalar cualquier insatisfacción existente. De esta forma, la dirección de Disney puede medir su éxito en conseguir la satisfacción de los empleados y, en último término, la satisfacción de los clientes.

Mundialmente, Disney es conocido por tener éxito en satisfacer a sus “invitados”. La atención de sus directores hacia los empleados ayuda a estos últimos a sentirse importantes y personalmente responsables del “show”. El sentimiento de los empleados de “poseer esta organización” se expande hacia los millones de visitantes con los cuales se ponen en contacto.

A continuación, se presenta un listado de “Buenas Prácticas de Marketing” que se pueden extraer del estudio detallado de las prácticas Disney:

1. **Generar sorpresa en cada cliente:** en niños y mayores
2. **Hacer sentirse especial a cada cliente,** haciéndole percibir privilegios. Para Disney, los deseos más grandes de sus invitados deben ser satisfechos: tratarlos



como individuos particulares, hacerlos sentir especiales, y respetarlos a ellos y a sus hijos.

3. **Detalles:** los detalles deben cuidarse de forma obsesiva para crear una Experiencia Armónica. Por ejemplo, considerar a los invitados con necesidades especiales como no servirles comidas a las que son alérgicos.
4. **Evolucionar y adaptarse** a las gentes y mentalidades.
5. **Escuchar y responder a los clientes** y consumidores de manera obsesiva, calculada y planificada.
6. **Crear expectativas** antes de nuevos movimientos en el mercado, lanzamientos, eventos. Esto se refiere al hecho de superar las expectativas de los clientes. Disney ofrecer sectores donde pueden cargar sus celulares, fotografías gratuitas con las orejas de Mickey Mouse, etc.
7. **Eliminar las barreras** que nos puedan separar o distanciar de los clientes, niños y mayores, exhibiendo calidez y cercanía. Deben hacer contacto visual y sonreír todo el tiempo.



El Modelo Disney para un Servicio de Calidad es el resultado de medio siglo de experiencia excediendo las expectativas de los clientes de cara a la competencia, con crecimiento y un público con gustos y actitudes siempre cambiantes.

Aunque la organización Disney no es perfecta, nunca ha perdido de vista el objetivo de Walt de "darle al público todo lo que puedes darle". Como resultado, Disney ha sido capaz de mantener con éxito el ritmo de progreso fundamentándose firmemente en las tradiciones y los valores de The Walt Disney Company.



## 4.2 Aplicación de las 7 claves del éxito

### Disney



La Competencia es  
cualquiera con quien  
tus clientes te  
comparen

Hay que estar conscientes que en la dinámica actual de los negocios la competencia es cualquiera con quien su cliente te compare, aunque opere en un

sector diferente al tuyo. Lo más sencillo para entender esta regla, es recordar una situación en la cual fuimos gratamente impresionados por el nivel de servicio recibido y esto nos predispone a elevar nuestras expectativas con respecto a lo que nos ofrecen otras compañías de las cuales también somos usuarios. En el modelo de servicio de Disney se establece que si alguien más satisface a los clientes mejor que su empresa, sin importar el tipo de negocio, sufrirás la comparación, por lo tanto, en cada oportunidad hay que esforzarse por hacer lo que se hace con calidad.





## **Ponga atención en los detalles**

Las personas visitan los parques por diferentes razones: ir a una atracción, disfrutar el ambiente del lugar, recordar su niñez y otros por descubrir algo que nunca vieron antes. The Walt Disney Company, junto con sus subsidiarias y afiliadas, es una empresa internacional líder en entretenimiento familiar y medios de comunicación. En Disney ponen mucha atención a cada cosa que va a estar en contacto con los clientes, porque la atención a los detalles es parte de la cultura de la compañía y han comprobado que darle importancia a los detalles mejora la lealtad de los clientes, pues éstos perciben la dedicación de la compañía por agradecerlos. Por ejemplo: el cuidado impecable de las instalaciones, los detalles en los disfraces de los personajes, mantienen las calles limpias durante todo el día, etc.



## **Todos hacen lo que se predica**

Los miembros del elenco son entrenados para ser “agresivamente amigables”. Como parte de la cultura de Disney se alienta al personal a detener cualquier cosa que estén realizando, siempre que sea posible, y ofrecer ayuda cuando vean a un invitado que la necesita. Cada miembro del elenco está comprometido en preservar la experiencia mágica de visitar los parques y ayudar a los invitados a disfrutar su visita en la mayor medida posible. Esta fantástica preocupación por el cliente no queda sólo en reglas corporativas, sino que es practicada por todos en todo momento. Se ha

comprobado que durante una visita a un parque temático un huésped puede tener en promedio sesenta oportunidades de contacto con miembros del elenco y la empresa quiere que cada uno sea un momento mágico, por lo que el personal está enfocado en buscar activamente la oportunidad de crear uno de esos momentos especiales.



**Cada vez que un cliente está en contacto con la empresa, hay una oportunidad de crear valor**

El momento de la verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con la empresa y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad de la misma.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, baños, restaurantes, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.



**Los clientes son escuchados mejor a través de muchas orejas**

Disney da mucha importancia a las encuestas a los visitantes para medir su nivel de satisfacción con los parques y sus servicios, así mismo, se puede identificar por este medio, oportunidades de mejoramiento sobre las cuales trabajar para

hacer más agradable la estadía de los visitantes. Igualmente valioso es recibir la información que proporcionan los empleados, pues se considera que son la fuente más valiosa de

información sobre los clientes, ya que al estar en contacto con ellos tienen la oportunidad de recibir directamente la retroalimentación de cómo la compañía está haciendo su trabajo.



### **Recompensar, reconocer y celebrar**

Entre las herramientas que usan los Gerentes en Disney para reconocer un buen desempeño está la tarjeta denominada “fanático del servicio al cliente” la cual entregan a los miembros del elenco a los cuales observan haciendo cosas especiales por los huéspedes. Los empleados que reciben estas tarjetas las depositan en una caja y a fin de mes asisten a una ceremonia llena donde se sacan los nombres de quienes recibirá los premios, siendo mayor la oportunidad de ganar si el empleado ha depositado más tarjetas.



### **Cada uno hace la diferencia**

Desde que inician su relación con la empresa, los nuevos empleados aprenden que están en el negocio del entretenimiento y que son miembros del elenco, cuyo trabajo es tener entusiasmo, conocimiento y profesionalismo para servir a los invitados de Disney. La fortaleza de esta cultura organizacional está en el reconocimiento de la importancia de las personas en el tratamiento de sus clientes, de allí que existe una permanente preocupación por seleccionar a las personas correctas, invertir en su preparación y brindarles atención, para

que se sientan importantes y responsables del éxito de la operación del parque y de crear momentos mágicos para los huéspedes.

## **4.3 El trabajo en equipo generador de sinergia**

Cuando hablamos de equipo de trabajo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quién será el guía para que el equipo oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo objetivo.

Lograr que un grupo de personas se complementen para trabajar realmente como un equipo no es sencillo. Es por este motivo que no todos los grupos de personas constituyen equipos de trabajo, ya que el concepto de equipo implica que se haga uso del talento colectivo, el cual nace únicamente a través de la interacción de cada miembro con el resto.



Para que se logre trabajar en equipo, cada miembro o integrante de éste debe tener claro cuáles son sus **funciones o roles**, para de esta manera alcanzar el **objetivo en común** que se busca. Es habitual encontrarse con que no se da el trabajo en equipo cuando muchas personas trabajan en lo mismo y compiten entre sí, lo que dificulta el logro de los objetivos. De esta manera, podemos deducir que el trabajo en equipo parte no sólo por reconocer a los demás como miembros del mismo grupo sino que además involucra un alto nivel de **compromiso mutuo** con objetivos comunes.

Para que las organizaciones sean eficientes no basta con disponer de productos o servicios de excelencia, ya que la falta de trabajo en equipo se transmite al cliente. La falta de coordinación interna se refleja en una mala calidad de atención, ya que no todos comparten la misma información ni trabajan generando sinergias para mejorar los procesos y servicios. Asimismo, es difícil tener empleados motivados y productivos en un ambiente

individualista, donde cada uno trabaja por sus metas personales sin priorizar los resultados globales de la organización.

El trabajo en equipo resulta fundamental para las organizaciones porque ayuda a la entrega de un producto o servicio final de mejor calidad, y fortalece los lazos y compromisos al interior de la compañía.



Es muy importante conseguir que las organizaciones logren efectos de sinergia en sus procesos. Pero, **¿A qué nos referimos cuando hablamos de Sinergia?** Entendemos sinergia como el concepto que indica que el todo es más que la suma de las partes. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo actúa como facilitador de dicha sinergia al lograr que el trabajo del equipo total sea más que la suma de los trabajos individuales de cada miembro del equipo. Gracias a estas sinergias es posible agregar valor en cada proceso y entrar en un espiral de mejora continua, lo que hace posible a la organización mejorar su efectividad en el corto, mediano y largo plazo.

El término sinergia representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de

cada problema. Sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.

La valoración de las diferencias que aporta cada uno de los miembros del equipo por ser individuos particulares, con ideas, emociones y conductas diferentes unas de otros, es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.



# Módulo 5: Protocolo de Atención al Cliente

## 5.1 Protocolo de atención al Cliente

Los protocolos de atención al cliente proporcionan orientación organizacional sobre cómo manejar los problemas de los consumidores. Si tu empresa tiene una forma efectiva para manejar las quejas de servicio al cliente, puedes responder a los clientes de manera oportuna y atender sus necesidades antes de que lleven su negocio a otra parte.

Las organizaciones deberían disponer de protocolos para la recopilación de quejas de los consumidores y guiarlos hacia el departamento interno apropiado. Una vez que el departamento interno recibe la queja, la siguiente parte del protocolo debe dictar lo rápido que los empleados están obligados a responder a los clientes.

En general cada empresa debiese otorgar las pautas de comportamiento y lenguaje básicas de su empresa, pero de todas maneras exigen “reglas básicas” de lo que se debe o no se debe hacer al atender un cliente en general. A continuación mencionaremos algunas de ellas:

LO QUE SE DEBE HACER	LO QUE NO SE DEBE HACER
Saludar al cliente antes de que él lo haga	Esperar a que el cliente se acerque a saludar
Dirigir la mirada al cliente. Hay que mantener el contacto visual (aún a través del teléfono)	Escuchar al cliente sin mirarlo
Dirigirnos respetuosamente. Valorar al interlocutor.	Ser groseros en nuestra atención.
Mostrar una actitud de ayuda acercándonos al cliente.	Mostrar una actitud pasiva y negativa frente a lo solicitado
Preguntar al cliente en qué puedo ayudarle	Utilizar expresiones como: “en qué puedo ayudarlo”, “sí”, etc.
Escuchar sin interrumpir. Hacer breves comentarios para demostrar nuestra atención hacia el cliente, como “comprendo, entiendo, de acuerdo, etc.”	Interrumpir constantemente al cliente mientras habla o no poner atención a lo que dice manteniendo conversaciones paralelas, mirando para otro lado, etc.
Transmitir tranquilidad en la resolución de la preocupación del cliente. Por ejemplo decir: “haremos todo lo posible, entiendo su situación, etc.” Buscar soluciones	Responder con frases como “ese no es mi problema”, “no puedo ayudarlo”, etc.

<b>prácticas a la ayuda solicitada por el cliente</b>	
<b>Transmitir al cliente que hemos entendido lo que nos solicita</b>	Responder con frases como “ese no es mi problema”, “no puedo ayudarlo”, etc.
<b>Ser preciso en la información: debe ser veraz, eficaz y honesta</b>	Atender y responder a su solicitud sin asegurarnos de que eso es lo que el cliente quiere.
<b>Ofrecer disculpas o explicaciones ante una solución no satisfactoria para el cliente</b>	Dirigir al cliente inadecuadamente o de forma imprecisa a otro servicio o unidad.  Hablar de uno mismo o contar nuestros problemas en el trabajo.
<b>Utilizar lenguaje acorde a la capacidad del interlocutor</b>	Utilizar un lenguaje superior a la capacidad comprensora de la persona que nos escucha.
<b>Tener paciencia</b>	Perder los nervios
<b>No olvidarnos de decir por favor y gracias.</b>	Perder los buenos modales

## 5.2 Presentación Personal

Es importante que la persona que en su trabajo mantienen un contacto directo con el cliente, debe ser responsable de la imagen de la organización a la cual representa, ya que con esto empieza la edificación positiva o negativa de lo que el cliente percibe en relación a ella.

La presentación personal se relaciona con la manera como debemos estar presentados a cada momento del día.

No basta con verse bien, también es muy importante cuidar la limpieza de la ropa y del cuerpo.

Sobre todo si la persona es

propensa a transpirar. Si alguien descuidado realiza una actividad que exige frecuentes visitas a los clientes, lo más probable es que nunca logre buenos resultados. El cuidado de nuestra presentación personal es un reflejo del respeto que sentimos por nosotros mismos y, en consecuencia, por los demás. Sin duda, los malos olores personales constituyen un tema difícil de tratar. Pero, si deseamos resolver un problema, primero tenemos que



enfrentarlo. Es evidente que si una persona despidе olores desagradables, este individuo afectará negativamente la imagen externa de la empresa y también las relaciones laborales al interior de ella. Por eso, es conveniente que los supervisores y jefes incentiven al personal a cuidar y buscar la excelencia en ese aspecto. Además, aunque no sea una tarea fácil, los jefes tendrán la misión de acercarse a la persona descuidada y decirle que su responsabilidad es respetar y cumplir los hábitos de higiene. Una persona preocupada de su presentación mantiene los elementos básicos de aseo personal en su lugar de trabajo.

Es necesario recurrir a las normas de aseo e higiene que garanticen y causen un impacto positivo ante las demás personas y brinden seguridad a quien las lleva, todo no lo hace la vestimenta que usemos, también nuestro aspecto e higiene son importantes. Por ejemplo: el aseo personal, nuestro cabellos, el cuidado de las manos y las uñas y algo que se suele desatender con frecuencia, la limpieza de los zapatos.

**CLAVES PARA LOGRAR UNA  
EXCELENTE PRESENTACIÓN  
PERSONAL EN EL TRABAJO**



Las normas de aseo para mantener una correcta higiene corporal son una base importante para reflejar una buena impresión. Las buenas maneras no solamente consisten en

comportarnos correctamente en todos los ámbitos sino también en mantener una buena presencia.

Cuidar el aseo y apariencia personal:

· Limpiarse y bañarse todos los días en forma minuciosa y metódica eliminando olores corporales y suciedad normal acumulada, preocupándose de usar fragancias o perfumes suaves. El cabello es lavado al menos día por medio y en el caso de las mujeres sujetado y peinado cuidadosamente.

Podemos empezar por entender y saber cuáles son las partes de su cuerpo a las que deben prestar más atención. La cabeza, las axilas, el cuello, la zona genital, las rodillas y los pies son las partes que más suelen sufrir los efectos de la sudoración, esto sin descuidar las demás partes del cuerpo.

Emplear un método diario de aseo personal que demuestre pulcritud y minuciosidad, cumpliendo con los requisitos básicos de higiene corporal y personal. Por ejemplo:



**La higiene bucal:**

Es muy importante en efectos estéticos y en efectos de salud. Mantener una boca limpia es

evitar problemas de caries, sarro y otros futuros problemas en la boca. Hay que acostumbrarse a cepillarse los dientes después de cada comida, y hacerlo de forma correcta. Es recomendable visitar al odontólogo al menos una vez al año para que revise el estado de su dentadura.

## Higiene de las manos:

De las regiones del cuerpo, las manos, son las que se ensucian y contaminan con más frecuencia.

Durante el día se ponen en contacto con múltiples objetos:

pasamanos de vehículos y

puertas, dinero circulante, correspondencia, diarios, revistas, etc., que son tocados por

numerosas personas, muchas veces portadoras de gérmenes. Por eso su lavado debe

repetirse varias veces por día, particularmente antes de las comidas. Se evita así la posible

contaminación de los alimentos que se llevan a la boca, por

ejemplo el pan.



Las manos por su uso múltiple, están expuestas a ser

involuntarias portadoras de gérmenes patógenos. El lavado debe hacerse con agua y jabón,



usando cepillo para las uñas, bajo cuyas extremidades pueden alojarse microbios, escapando a la acción del agua. Use cremas hidratantes y realice masajes frecuentemente en las manos.

Mantener siempre las uñas limpias y en perfecto estado: Nada de morderse las uñas; es muy feo y además se estropean. Lo mismo para las pieles y otros pellejitos de los dedos o las manos. No se muerden. Use esmaltes en tonos claros, mates o nacarados. La aplicación de esmalte tipo francés es ideal para la mujer ejecutiva.

## Higiene del Cabello

- Lavarlo de dos a tres veces por semana.
- Consultar con el estilista el corte que más le favorezca según el rostro.
- Realizar mantenimiento cada mes y medio.
- No se debe presentar a la oficina con el cabello mojado, porque da mala impresión.
- No usar moños, hebillas, ganchos, caimanes de tamaño, color y diseño exagerado.





## Higiene de los pies:

Esta parte del cuerpo, a pesar de estar protegida por medias y zapatos, requiere una higiene diaria a base de agua y jabón.

Sometidos a movimiento durante gran parte del día, su transpiración es abundante.



La falta de higiene de los pies es campo propicio para el desarrollo de enfermedades de la piel. Entre ellas la micosis, afecciones producidas por hongos. En los casos en que la transpiración de los pies es muy abundante, se aconseja el uso del talco.

Las uñas de los pies, como las de las manos, se cortan al ras del pulpejo.

## Algunos

## TIPS...

Aplicar maquillaje en forma discreta, con delicadeza y prudente, sin colores fuertes.

- Utilizar perfumes y aromas suaves, poco penetrantes.
- Mantenerse ordenado durante toda la jornada laboral.
- Afeitarse a diario demostrando preocupación por su apariencia personal.
- Lavar constantemente sus manos (después de ir al baño, al manipular basura, al manchárselas o ensuciárselas, al estornudar, etc.) y mantener las uñas impecables durante toda la jornada.
- Si utiliza bolso o maletín ha de ir sintonía con el resto del vestuario.
- El peinado no ha de ser muy elaborado; debe lucirlo de manera natural, siempre bien

peinada.

- Mantener responsablemente su uniforme, limpio y sin manchas aunque no se encuentre en buen estado, resguardando su apariencia, resistencia y planchado.
- Utilizar un vestuario acorde a su trabajo, ya sea, uniforme cuando se lo entregan o un vestuario orientado a su actividad y desempeño.
- Reparar su vestuario cuando observa que se ha dañado, roto, descosido ó caído botones, manteniéndolo siempre en condiciones para realzar su actividad.
- Lustrar los zapatos constantemente, luciéndolos impecables.
- Utilizar implementos de higiene y seguridad cuando le corresponde como, red, toca o gorro durante la jornada, especialmente para quienes trabajen en la preparación o manipulación de alimentos.
- Aplicar desinfectantes y químicos responsablemente, colocándose mascarillas y guantes.

## **COMPROMISOS CON LA ORGANIZACIÓN**

- Mantener su apariencia personal para dar una buena impresión al cliente, cumpliendo con los propósitos de la empresa.
- Transmitir al resto del equipo de trabajo los objetivos de la empresa, al velar por que ellos también cumplan con las exigencias sobre la presentación personal.
- Usar un vestuario acorde a su trabajo, utilizando colores neutros, poco llamativos y vistosos, transmitiendo seriedad y respetabilidad.



- Preocuparse porque el resto del equipo de trabajo, cumpla con las exigencias de utilización de materiales de higiene y seguridad y del uniforme.