



**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.

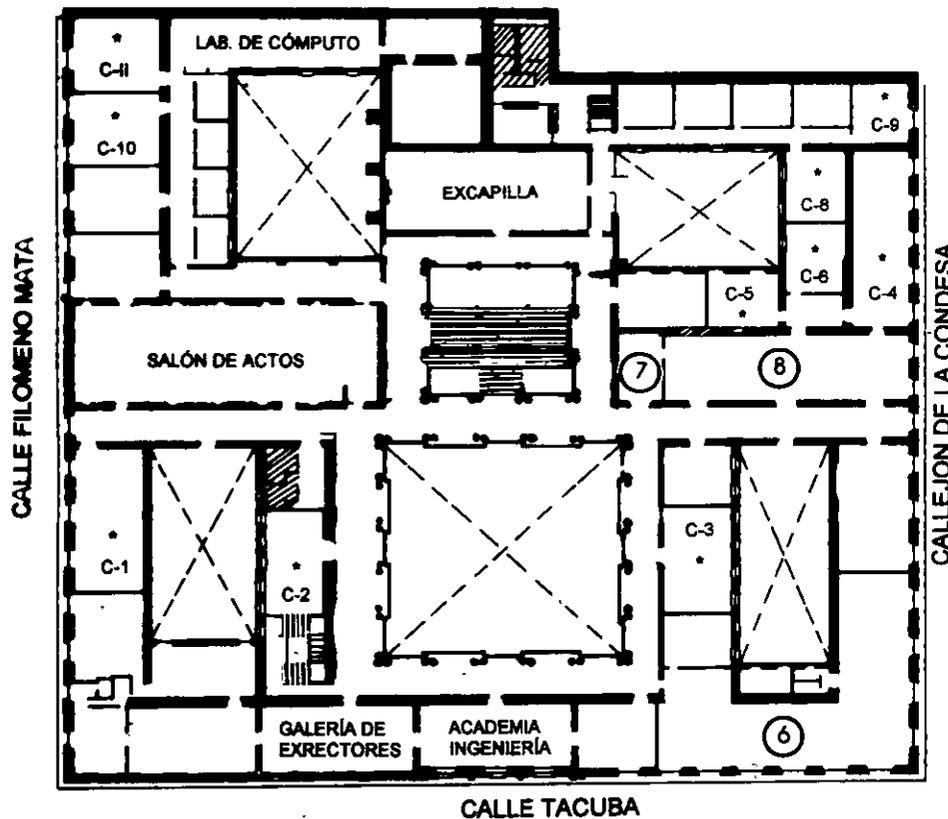
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

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



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

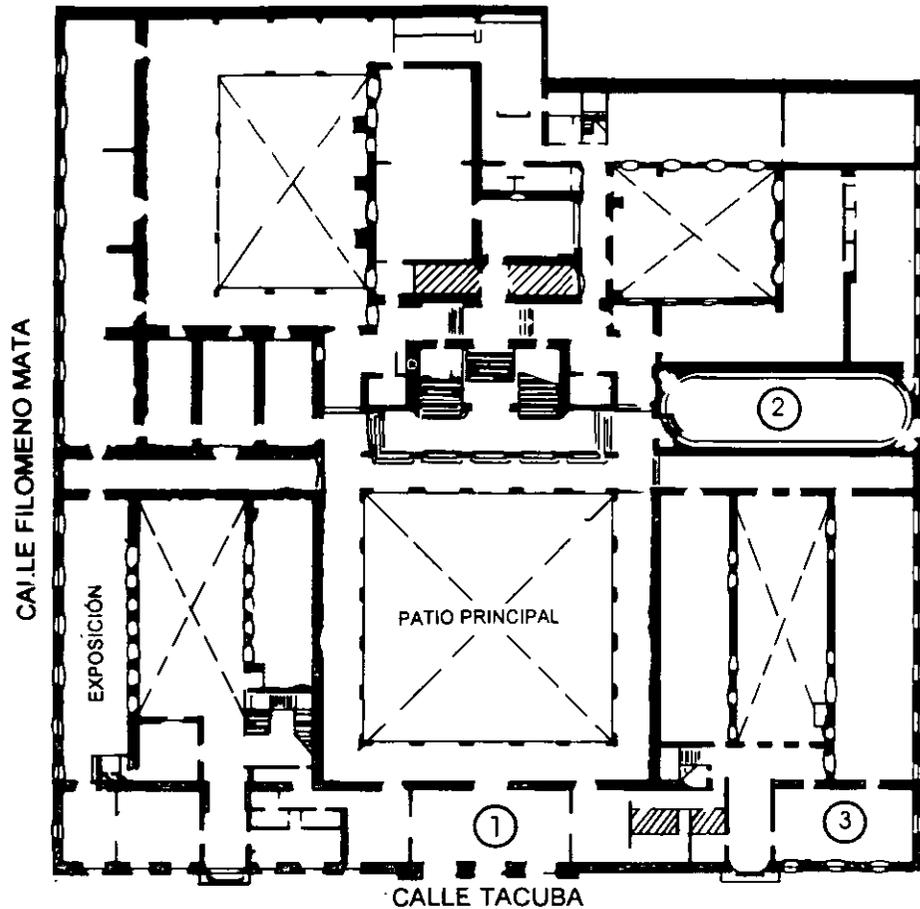
1er. PISO



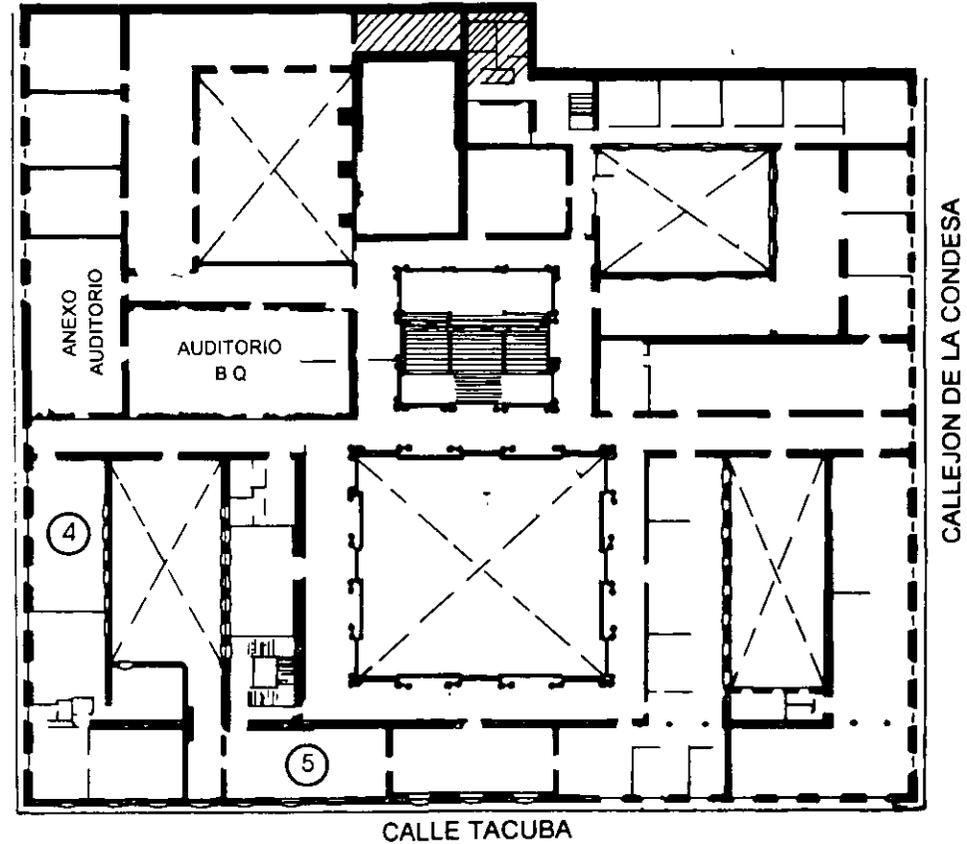
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS



PALACIO DE MINERIA



PLANTA BAJA



MEZZANINNE



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

CURSOS INSTITUCIONALES

CALIDAD TOTAL I

**Dirección General de Administración y
Desarrollo de Personal D.D.F.**

del 8 de julio al 26 de agosto de 1997

MODULO II

CALIDAD EN EL SERVICIO

**Lic. Nelva Ehrlich.
Lic. Victoria Aguilar.**

Palacio de Minería.

1997.

Módulo II :

Calidad en el Servicio

OBJETIVOS :

1. Sensibilizar a los participantes sobre la necesidad y los beneficios que se obtienen cuando se eleva la calidad en la prestación de los servicios.
2. Promover el desarrollo de habilidades, actitudes y manejo de técnicas de mayor actualidad para lograr este propósito.

FACILITADORAS : Lic. Nelva Ehrlich.
Lic. Victoria Aguilar.

TEMARIO :

PÁG.

1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. El reto del servicio. 1.1
- 1.2. Importancia de la orientación al cliente. 1.2

2. ¿QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO ?

- 2.1. Fundamentos de la calidad en el servicio. 2.1
- 2.2. Necesidades del cliente. 2.5
- 2.3. Las tres fases básicas del servicio. 2.8

3. EL SERVICIO COMO UN PROCESO.

- 3.1. El servicio como un proceso ampliado. 3.1
- 3.2. El trabajo como parte de un proceso. 3.3
- 3.3. El ciclo del servicio y los momentos de verdad. 3.4

4. PRINCIPIOS CLAVE DEL SERVICIO

- 4.1. Elementos clave en el momento de contacto con el cliente. 4.1
- 4.2. Recursos para ayudar al cliente a determinar sus necesidades. 4.2
- 4.3. Factores relevantes para determinar la calidad de la atención al cliente. 4.6
- 4.4. Práctica de habilidades básicas en el trato al cliente. 4.7
- 4.5. Recomendaciones para enfrentar a clientes enojados. 4.12

5. PAPEL DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO COTIDIANO.

- | | |
|---|-----|
| 5.1. Significado de la excelencia en el servicio. | 5.1 |
| 5.2. Principios clave. | 5.2 |
| 5.3. Retroinformación (Reglas básicas). | 5.3 |

6. MANEJO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA.

- | | |
|--|-----|
| 6.1. ¿Qué es un problema de comunicación ? | 6.1 |
| 6.2. ¿De quién es el problema ? | 6.3 |
| 6.3. Técnicas y habilidades. | 6.4 |

7. EL EQUIPO DE SERVICIO.

- | | |
|--|-----|
| 7.1. ¿Qué es un equipo de trabajo ? | 7.1 |
| 7.2. Dimensiones del trabajo en equipo. | 7.2 |
| 7.3. Factores críticos de un equipo efectivo. | 7.3 |
| 7.4. Razones para promover el desarrollo de los equipos de trabajo. | 7.4 |
| 7.5. Desarrollo de habilidades como proveedores y clientes internos. | 7.6 |

8. LIDERAZGO EN EL SERVICIO.

- | | |
|--|-----|
| 8.1. Papel del directivo en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores. | 8.1 |
| 8.2. ¿Cómo dirigir con el ejemplo ? | 8.2 |
| 8.3. Asesoría y seguimiento. | 8.3 |
| 8.4. Plan de acción para estimular y desarrollar a su equipo de servicio. | 8.4 |

9. MÉTODO DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPO.

- | | |
|---|------|
| 9.1. El proceso racional de análisis y solución de problemas. | 9.1 |
| 9.2. Habilidades y recursos técnicos. | 9.2. |
| 9.3. Desarrollo del plan de acción. | 9.11 |

10. BIBLIOGRAFÍA.

11. ANEXOS.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. EL RETO DEL SERVICIO.

En años recientes se ha tornado imperativo incrementar, no sólo los índices de productividad de las organizaciones e instituciones, sino también el nivel de desarrollo personal, técnico y profesional de sus trabajadores o empleados. Ahora bien, para tal fin, la calidad es requisito perentorio e imperativo en todos los campos, tanto en el de los bienes como en el de los servicios. El hecho es que la verdadera calidad del producto o del servicio, particularmente de éste último, que se otorga u ofrece a quien lo demande o solicite, no es sólo fruto de una técnica o de un procedimiento, sino que su raíz, es decir, su verdadero punto nodal reside ciertamente en el individuo que ejecuta e implementa estos aspectos; pero la calidad de lo que hace no le viene de fuera, como algo adventicio o sobreimpuesto, brota en realidad de sus características propias, florece del estilo de su persona y expresa así su talante singular.

Para lograr comprender la trascendencia que encierra esto último, es menester tomar en cuenta la evolución del movimiento de optimización de la calidad, el cual, desde su inicio - en la década de los setenta - hasta hace poco, ha atravesado tres etapas: la de la calidad correctiva, orientada a subsanar los defectos de manufactura o los errores en el servicio; la de calidad preventiva, dirigida a que las cosas se hagan bien desde el principio; y, finalmente, la etapa de calidad basada en el costo, que se fundamenta en el concepto de que a mayor calidad, mayor rendimiento económico. Actualmente, este movimiento ha entrado en una cuarta etapa, cuyo objetivo primordial, la función que impulsa a todas las demás es, *servir al cliente*.

1.2. LA IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

La era del servicio ha sido anunciada, para que pase algo extraordinario fuera de las empresas e instituciones, se requiere que suceda algo extraordinario dentro de las mismas, esto es, que los servicios de calidad excelente al cliente final, dependen de los servicios excelentes a los clientes internos; en otras

1.2

palabras, de lo que se trata, es de crear una cadena de clientes que incluya desde el operario más humilde, hasta al consumidor final, todos bien servidos y atendidos. Sin embargo, para que funcione este esquema de servicio, lógico desde el punto de vista organizacional, debe tener sentido personal para los individuos, es decir, para cada uno de nosotros como seres humanos.

El servicio es fuente de deleite y satisfacción; servir no degrada sino, por el contrario, engrandece; todos podemos valer más cuando nos servimos unos a otros y lo hacemos con gusto. Si antes que nada el servicio tiene un significado para la persona, y si es fuente de gratificación y crecimiento, hay entonces esperanza. Esto reviste una gran importancia en este momento, pues como se ha mencionado al comentar la evolución del movimiento de optimización de la calidad, es mediante el servicio, como prolongación de una calidad real, que las empresas e instituciones de todas partes del mundo podrán subsistir.

Satisfacer a los clientes es algo que vale la pena por sí mismo, en esencia la aspiración de toda empresa bien dirigida debe ser la de incrementar su valor en el medio en que se halla inmersa. A largo plazo, las instituciones se esfuerzan en llegar a ser el líder reconocido en sus respectivos ramos. A corto plazo lo que las organizaciones hacen es aumentar en valor a los ojos de sus propios clientes, cada día y en cada *momento de la verdad*, término que describe a todas aquellas oportunidades de oro de servir al cliente, especialmente las más críticas en donde se aprovecha su descontento para transformarlo de un cliente insatisfecho en un cliente incondicional. Lo que se persigue con este trato no es sencillamente solventar un problema; es restablecer en su completo valor las transacciones iniciales u originales de los clientes y crearles la expectativa de que los futuros encuentros que se tengan con ellos les resultarán valiosos. El concepto clave aquí es indiscutiblemente el de *valor*, definiéndose éste como el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el costo en que debe invertir para hacerse acreedor a éste, en términos del dinero, tiempo, esfuerzo y molestias que le supone a la persona obtener la gratificación deseada. De esto se deriva que cualquier enfoque que no sea la completa satisfacción del cliente es menos competitivo y, por tanto, implica un riesgo mayor para las organizaciones. A este respecto cabe subrayar que el tratar adecuadamente a clientes frustrados es esencial para el éxito; si no se consigue, es seguro que cualquier cosa bien hecha que se haga no lo parecerá tanto. Por otro lado, el tener "mano izquierda" con los

1.3

clientes descontentos no es la panacea; esta circunstancia no exime de otras fallas ni las compensará si se actúa deficientemente en otras áreas. De hecho, si se intenta introducir a la fuerza un programa que tienda a mejorar el grado de satisfacción de la clientela en una organización que no comercializa, vende, fabrica o sirve bien, no se hará sino empeorar las cosas en vez de mejorarlas; sólo se puede tratar de manera efectiva a los clientes frustrados si todo lo demás se hace bien. Si se tiene siempre en cuenta que el objetivo básico de toda institución de servicio es incrementar su valor ante sus clientes y otras organizaciones de sus mismas características, resulta imperativo, por consiguiente, substituir la decepción de los clientes por gratitud y lealtad.

Si se habla de organismos públicos, suelen surgir problemas cuando se le quiere dar a un ente de esta índole un fuerte enfoque hacia el cliente, dado que la mayoría de ellos no están orientados hacia tal fin. Esto se explica, en parte, en virtud de que, por regla general, los organismos públicos suelen tener menos competidores que las empresas privadas, lo cual, a su vez, los lleva a reaccionar en la forma en que lo hace cualquier organización que tenga poca competencia; esto es, dirigiendo su atención hacia otras metas que no son precisamente las de satisfacción del cliente y creación de valor. Esta circunstancia, entre otras más, contribuye a abortar toda posibilidad de que aparezca en las entidades públicas la satisfacción del cliente como un objetivo primordial. Pese a todo lo anterior, sin embargo, el análisis de las instituciones públicas ha arrojado una conclusión familiar: centrarse en el cliente es aquí también la alternativa más provechosa que puede abordarse, pues él representa indiscutiblemente una inversión a largo plazo; por ende, el objetivo fundamental de incrementar su valor en el mercado es tan absolutamente necesario para un organismo público como para una empresa lucrativa del sector privado. El paso esencial hacia ese objetivo es también idéntico: Incrementar el valor de la organización ante el cliente.

2. CALIDAD EN EL SERVICIO.

2.1. FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

¿QUÉ ES EL SERVICIO ?

Servir no es :	Servir es :
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de uno sobre otro. • Esclavitud. • Servilismo. • Perder yo para que tu ganes. • Signo de inferioridad. • Sólo una operación mercantil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salir de mi para ir al encuentro de la necesidad del otro. • Poner lo que yo soy para enriquecer a otro. • Darme sin perder lo que yo soy. • Una postura, una actitud ante la vida. • Ser útil.

El servicio :	
<ul style="list-style-type: none"> • Enriquece tanto al que da como al que recibe. • Es un acto libre. • Produce gozo. • Es el dar y la forma de dar. • Es un encuentro interpersonal. • Es una forma de trascender, de dejar "huella". • Da significado a nuestra vida y a lo que hacemos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquece el trabajo. • Nos ubica dentro de la sociedad y del mundo. • Busca la cooperación (interdependencia) • Crea relaciones a largo plazo, versus relaciones efímeras. • Requiere sensibilidad y capacidad de escucha (ver y oír lo que otros no ven y oyen). • Requiere autoestima : "soy valioso... puedo dar".

EL SERVICIO ES :

Un servicio es un trabajo realizado para alguien.

Un servicio es un hecho, una ejecución, un esfuerzo.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO.

- **Intangibilidad** Los servicios son intangibles, al contrario de los productos, no se les puede tocar, probar y oler.
- **Heterogeneidad** Los servicios varían, como se trata de acciones realizadas por seres humanos, son difíciles de generalizar.
- **Inseparabilidad entre producción y consumo.** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado en el proceso.
- **Caducidad** Los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se emplea cuando está disponible, su capacidad de uso se pierde.

¿QUÉ ES LA CALIDAD ?

LA CALIDAD ES EL CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES, PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS QUE IMPLIQUEN LA SATISFACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES AL PRECIO MÁS BAJO, DE TAL MANERA QUE EL COSTO PARA LA SOCIEDAD SEA EL MÍNIMO.

Esto se logra con calidad en :

- * El producto.
- * El servicio.
- * El trabajo.
- * La información.
- * Los sistemas.
- * Las personas.
- * Los departamentos.
- * Toda la organización.
- * La vida misma.

LA CALIDAD SE INTEGRA EN:

Calidad de diseño:

Producto que satisfaga al cliente.

Calidad de fabricación o conformancia:

Producto que esté bien hecho y de acuerdo a su diseño.

Calidad de servicio:

Atención y servicio al cliente.

¿QUE ES LA CALIDAD DE SERVICIO ?

Proporcionar un servicio de calidad es el hecho de identificar, responder y satisfacer de manera eficaz las necesidades aparentes y encubiertas de los clientes, cumpliendo con los requisitos desde la primera vez.

Calidad del servicio es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas de los clientes.

- **El servicio al cliente es una función de la percepción de los clientes, no de nuestras normas.**

El cliente es quien decide si ha recibido o no un buen servicio, aún cuando se hayan cumplido todas las normas, si éste no se siente satisfecho, el servicio al cliente es deficiente.

- **La satisfacción del cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tuvo en nuestra dependencia.**

La satisfacción del cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tuvo en nuestro establecimiento.

La experiencia general del cliente debe ser placentera, todos los elementos en el momento de la interacción con el cliente, deben combinarse para crear una experiencia satisfactoria.

- **La calidad es una acumulación de actos de servicio.**

Estos actos de servicio son experiencias satisfactorias para el cliente.

- **El objetivo general de la calidad en el servicio es :**

El mantenimiento de los clientes y el desarrollo de nuevos clientes.

La satisfacción del cliente es el fundamento más importante de la calidad dado que:

Nada es más importante para la organización que sus

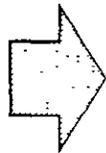
*C*lientes

Porque de su satisfacción depende el éxito de la empresa.

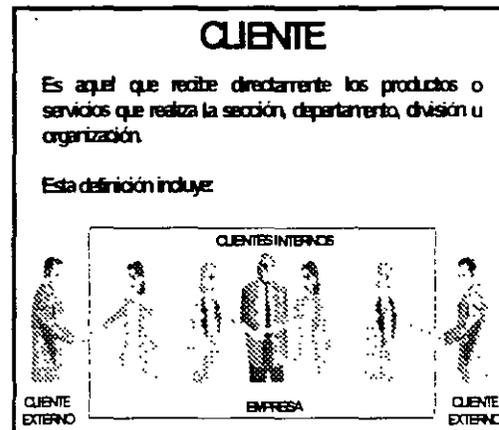
¿QUIÉN ES EL CLIENTE ?

POR LO ANTERIOR, ES IMPORTANTE SABER:

¿QUIÉN ES?
¿QUÉ QUIERE?
¿QUÉ NECESITA?
¿QUÉ PIENSA?
¿QUÉ SIENTE?
SI ESTÁ SATISFECHO
SI PIENSA VOLVER



SU CLIENTE



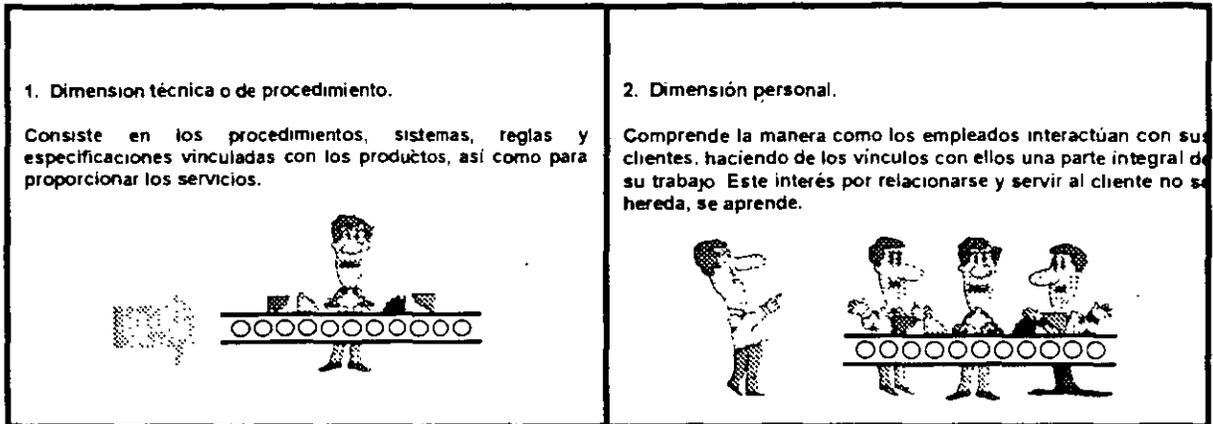
2.2. NECESIDADES DEL CLIENTE.

¿QUÉ QUIERE UN CLIENTE ?

Un cliente acude a usted con dos tipos necesidades :

- ◇ Necesidades técnicas.
- ◇ Necesidades personales.

Estas necesidades están vinculadas con las dos dimensiones de calidad en el servicio :



◇ Necesidades técnicas o de procedimientos (prácticas):

Son aquellas relacionadas con las prestaciones de los productos, sistemas y procedimientos del servicio, así como los conocimientos y experiencia de las personas que prestan el servicio, vinculadas con su trabajo, calidad de vida, negocios.

Por ejemplo :

- La seguridad económica y la tranquilidad que brinda una pensión.
- La compra de un departamento a través de un crédito.
- La recuperación de la salud a través de un servicio médico.
- El no perder un negocio por la agilidad del sistema.
- No perder tiempo, dinero y esfuerzo por errores en la información.
- Necesidad de recibir una respuesta puntual, con información completa y oportuna.

◇ Necesidades personales :

Todo tipo de cliente requiere que se le atienda y de respuesta , se le trate con amabilidad, respeto y flexibilidad, y que se le haga sentir importante, tanto a través del lenguaje verbal como no verbal. Cuando experimenta que es tratado como una persona valiosa, se siente bien con respecto a usted, a sus compañeros de trabajo y a la organización.

Por ejemplo :

- Necesidad de sentirse bien recibido.
- Necesidad de respeto.
- Necesidad de sentirse escuchado y comprendido.
- Necesidad de un servicio ordenado y limpio.
- Necesidad de recibir ayuda o asistencia.
- Necesidad de sentirse importante.
- Necesidad de ser apreciado.
- Necesidad de ser reconocido o recordado.
- Necesidad de un ambiente confortable, agradable, etc.
- Necesidades especiales por discapacidad, analfabetismo, etc.

Para dar un servicio de calidad e incluso llegar a la excelencia, es fundamental que ambas necesidades sean satisfechas e incluso lleguen a excederse. Esto se puede lograr, entre otras cosas, mediante la preparación del personal que atiende directamente al cliente externo, así como de su respectivo equipo de trabajo, la realización de interacciones efectivas y con calidez, con clientes tanto internos como externos, el estudio de los detalles de la situación y realización de las acciones que correspondan, y el seguimiento de la satisfacción del cliente, el control total de la calidad y el cultivo de una cultura de mejora continua.

2.3. LAS TRES FASES BÁSICAS DEL SERVICIO.

Para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente se requiere tomarlas en cuenta en las tres fases básicas del servicio :



Preparación :

El cliente requiere y espera que el personal que lo atiende :

- ⇒ Conozca los productos, servicios, políticas, procedimientos, funcionamiento de equipo y sistemas que maneja.
- ⇒ Sepa hacer las cosas bien desde un principio y siempre.
- ⇒ Resuelva los problemas que caen dentro de su área de competencia e influencia o que pueda orientarlo para recibir mayor información o ayuda.

El personal de servicio requiere sentirse y ser percibido como :

- ⇒ Un profesional preparado y que transmite confianza.
- ⇒ Capaz de manejar una serie de situaciones que satisfagan las necesidades del cliente.

Su preparación es básica para experimentar confianza en si mismo, proyectarla en sus interacciones y satisfacer las necesidades de sus clientes.

INTERACCIÓN :

Al interactuar con los clientes es fundamental :

- ⇒ Proporcionar al cliente una respuesta oportuna y adecuada.
- ⇒ Percatarse e indagar cuáles son sus necesidades tanto personales como técnicas y asegurarse de que se satisfagan.
- ⇒ Satisfacer ambas necesidades.
- ⇒ Manejar oportuna y adecuadamente los problemas que surjan con clientes insatisfechos o difíciles.
- ⇒ Asegurarse de que los clientes queden satisfechos.

SEGUIMIENTO :

- ⇒ Es necesario identificar los casos en que se requiere dar un seguimiento especial al servicio proporcionado. Cuando la interacción no se concluyó al irse el cliente, cuando se hicieron promesas especiales o cuando se requiere asegurar su satisfacción.
- ⇒ También se requiere que el personal que está en contacto con el cliente, al estar en la posibilidad de detectar problemas que interfieren en su satisfacción, de información a otros miembros de la organización.

¿QUÉ DESEAN LOS CLIENTES?

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

ELEMENTOS VISIBLES O TANGIBLES

Es la parte visible de la oferta de servicio, que refleja la naturaleza y calidad del servicio mismo (Instalaciones, equipo, apariencia del personal, entre otros).

FIABILIDAD

Es realizar el servicio prometido con formalidad y exactitud: mantener la promesa de servicio como compromiso.

RESPONSABILIDAD - CAPACIDAD DE RESPUESTA

Es estar listo para servir pronto y eficazmente, contar con el deseo de servir reflejado en los sistemas y mecanismos que soportan el servicio y en la actitud de cumplir.

SEGURIDAD

Es la competencia del personal de servicio que infunde confianza en el cliente.

EMPATÍA

Es comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas. Es dar un servicio esmerado e individualizado.

EJERCICIO : EL ICEBERG DE LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD EN EL SERVICIO.

Crosby sostiene que la calidad no cuesta, ya que la función esencial de los productos y servicios es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Sin embargo, la no calidad origina costos tanto materiales como sociales que van minando la competitividad de la empresa al no cubrir los requisitos de la calidad.

En el trabajo cotidiano se suelen percibir básicamente los efectos inmediatos de las fallas en la calidad, como retrabajos, pérdida de tiempo, dinero, protestas de los clientes, etc. Sin embargo, los efectos acumulativos llegan a pasar desapercibidos si no se cuentan con mecanismos de retroinformación para captar tanto las fallas de la calidad, como sus efectos.

Este fenómeno Crosby lo equipara a un Iceberg, montaña de hielo de los polos de la tierra, que se encuentran sumergidos en los mares, cuya cima es la única que surge a la superficie.

PROPÓSITO : Detectar aquellos efectos de la no calidad en los servicios de la propia área (o de la empresa) que son detectados en la labor cotidiana, que aparecen como obvios, así como aquellos efectos acumulativos que se observan a través de la reflexión y/o medición, o que llegan a ser patentes cuando ya presentan deterioro.

INSTRUCCIONES : El grupo se divide en subgrupos. Cada uno de ellos :

1. Hará primero una lista de las fallas de la no calidad en su área, o en uno de los servicios que se otorguen en ella (Lluvia de ideas)
2. Después hará una lista de sus efectos : costos, tanto económicos como sociales.
3. Clasificará los efectos en dos categorías :
 - a. Aparentes : Se percata uno de ellos cuando se comete la falla de la calidad.
 - b. Ocultos : Se percata uno de ellos cuando las fallas se han acumulado.

(Nota : Algunos le parecerán mixtos : clasifíquelos con ab : si predomina el efecto de la falla inmediata, o bc : si predomina el efecto de la acumulación de fallas)

4. Dibuje un iceberg con la línea de nivel del agua, y coloque arriba los costos a (aparentes) y ab, y abajo los costos bc y los b (acumulativos).
5. Escriban sus conclusiones. ¿De qué nos dimos cuenta? ¿Qué es lo relevante?

ICEBERG DE LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD EN EL SERVICIO.

CONCLUSIONES :

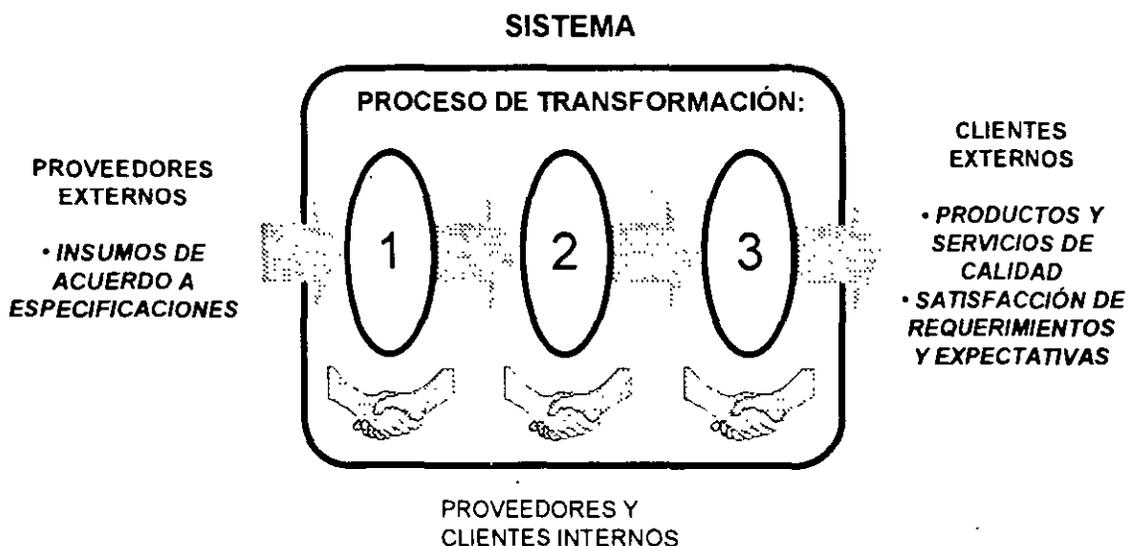
3. EL SERVICIO COMO UN PROCESO.

3.1. EL SERVICIO COMO UN PROCESO AMPLIADO.

Para garantizar la plena satisfacción de las necesidades del cliente externo, el servicio requiere contemplarse como un proceso ampliado. Este proceso está constituido por una cadena de proveedores y clientes, tanto externos como internos.

La responsabilidad de la calidad del servicio es de todos que intervienen en cada una de sus fases. Este es uno de los conceptos más importantes que se han derivado de la actual filosofía de la calidad.

CADENA CLIENTE-PROVEEDOR



3.2

Para comprender este concepto conviene recordar que el proceso de conversión de los insumos en productos o servicios es en realidad una cadena de transformaciones sucesivas.

El proceso se inicia cuando el proveedor externo proporciona insumos al primer eslabón de la cadena, que es su cliente. En esa área de trabajo los insumos se transforman en un producto o servicio que a su vez será un nuevo insumo para ser transformado en el segundo eslabón y así sucesivamente, hasta entregar un producto final o servicio directo al cliente externo de la institución o empresa.

Lo importante en este proceso, es que cada área que recibe un producto o servicio se convierte en un cliente interno, y cada área que lo otorga se vuelve un proveedor interno. Lo fundamental de este concepto es que todos los que participamos en el proceso, nos convertimos en proveedores y clientes en alguna parte del mismo.

Las personas que atienden directamente al cliente son el último eslabón de la cadena de proveedores internos, y se convierten en clientes finales de la misma, por lo que requieren recibir productos y servicios que los apoyen en su labor.

Sin embargo, el concepto anteriormente analizado, tan útil y clarificador de los papeles de las personas y de las unidades organizacionales, sólo opera con verdadera efectividad si existe entre ellas, el espíritu de trabajo en equipo.

3.2. EL TRABAJO COMO PARTE DE UN PROCESO.

El trabajo que se realiza en el servicio se puede ver desde dos perspectivas diferentes : como una tarea aislada o como parte de un proceso.

Estas dos perspectivas traen consecuencias directas sobre la satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos como externos de una institución o empresa.

COMO TAREA AISLADA	COMO PARTE DE UN PROCESO
<p>Quando se realiza como una tarea aislada, no se consigue ver con claridad el propósito que debe cumplir el servicio, ni vincular los propios objetivos con los de otras áreas.</p> <p>Asimismo, no se tienen las bases para percibir y evaluar si las actividades e interacciones que se realizan están cumpliendo con los requisitos esperados.</p> <p>Bajo esta perspectiva no se pueden experimentar los beneficios que puede otorgar el servicio como un valor a quien lo da y a quien lo recibe, ni tampoco los de trabajar en equipo.</p>	<p>Quando se lleva a cabo como parte de un proceso integral, es posible percatarse de los objetivos comunes que persigue con otras áreas, así como la importancia que tiene el propósito fundamental del servicio satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p>La identificación de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos, y sus respectivos requisitos que se tienen que satisfacer como proveedor, hace factible evaluar si se está cumpliendo con los resultados esperados.</p> <p>Bajo esta óptica se pueden obtener los múltiples beneficios que se derivan del trabajo en equipo y del servicio como valores que favorecen el proceso de mejora continua de las organizaciones, de los grupos y de sus integrantes.</p>

3.3. EL CICLO DEL SERVICIO Y LOS MOMENTOS DE VERDAD.

En este proceso existen una serie de puntos de contacto entre el cliente y la institución o empresa que forman **EL CICLO DEL SERVICIO**. A estos puntos de contacto se les ha dado el nombre de **MOMENTOS DE VERDAD**.

Este ciclo se activa positiva o negativamente a medida que los clientes se ponen en contacto con algún aspecto del servicio que se otorga en la institución y de esta manera se van formando una imagen de la misma que repercute en la valoración de los servicios y en las actitudes que tengan hacia la dependencia y quienes forman parte de ella.

LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

ES TODA CIRCUNSTANCIA O SITUACIÓN EN LA QUE UN CLIENTE ENTRA EN CONTACTO CON NUESTRA EMPRESA Y QUE DA COMO RESULTADO SU IMPRESIÓN O PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE NUESTRO SERVICIO.

PUEDEN SER:

MOMENTOS DE MAGIA



- * *Experiencias plenamente satisfactorias.*
- * *Capturan al cliente.*
- * *Generan credibilidad en la organización.*

MOMENTOS DE MISERIA



- * *Experiencias insatisfactorias.*
- * *Alejan al cliente.*
- * *Generan descrédito hacia la organización.*

Momentos de verdad estelares y de miseria:

Estos momentos de verdad están principalmente vinculados con las situaciones en que los usuarios perciben que el personal de la dependencia está o no tomando en cuenta la satisfacción de sus necesidades básicas, relacionadas con el servicio. Son momentos determinantes en la opinión que se forman de la calidad del servicio, en sentido positivo o negativo.

Importancia de la actitud en el servicio en la creación de momentos estelares o de miseria.

UNA ACTITUD es un estado mental influenciado por sentimientos, así como por tendencias razonadas y actuadas. La actitud que transmita será la actitud que generalmente recibirá.

Entre las actitudes que mayor incidencia tienen en la producción de **MOMENTOS AMARGOS** en el servicio, ya que bloquean la comunicación y afectan la satisfacción de las necesidades de los usuarios, se encuentran las relacionadas con los siguientes factores :

NORMAS DE DESEMPEÑO QUE AFECTAN LA ATENCIÓN AL CLIENTE :

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Nadie es perfecto. 2. 25% de defectos es lo aceptable. 3. No hay, no hay. 4. Así me lo dijeron. 5. Ese no es mi boleto. 6. Está mal, pero ¿en qué me afecta ? 7. Me quedó más o menos. 8. Errar es de humanos. 9. Sólo el que no hace nada, no se equivoca. 10. Ahí se va. |
|--|

LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO.

1. Indiferencia.
2. Apatía.
3. Desaire.
4. Aire de superioridad.
5. Robotismo.
6. Reglamenteo.
7. Evasivas.

EJERCICIOS : IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE.

Ejercicio A :

PROPÓSITO : Practicar la identificación de necesidades del cliente, ya que es fundamental para darles una efectiva satisfacción.

INSTRUCCIONES : Usted y su grupo de trabajo verán un video y tomarán notas sobre las necesidades personales y técnicas (prácticas) que detecten. Posteriormente en equipo, harán una lista de las 3 o 4 más importantes y anotarán sus conclusiones sobre lo que les pareció relevante del ejercicio.

Necesidades personales del cliente :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Necesidades técnicas (prácticas) del cliente :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

CONCLUSIONES DEL EJERCICIO :

EJERCICIOS : IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE.

Ejercicio B :

INSTRUCCIONES : Escriba, algunos ejemplos de las necesidades más frecuentes de los clientes que acuden a su área de trabajo y anote algunas reflexiones sobre lo que se dio cuenta.

Necesidades personales :

Necesidades técnicas (prácticas) :

¿De qué me di cuenta ?

4. PRINCIPIOS CLAVE DEL SERVICIO.

4.1. ELEMENTOS CLAVE EN EL MOMENTO DE CONTACTO CON EL CLIENTE.

Existe un grupo de actitudes y comportamientos basados en un interés real por satisfacer las necesidades del cliente, que permiten crear una atmósfera ideal de proporcionar un servicio y que favorece la autoestima tanto de quién lo recibe, como del que lo proporciona.

◆ Atención y respuesta al cliente :

Constituye el punto de partida en la atención al cliente, por lo que tiene una importancia fundamental que él perciba una respuesta. Esto supone reflexionar, ser receptivo y tomar iniciativas.

<p>Por vía telefónica :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez con que se contesta el teléfono. • Eficacia con la que se direcciona al servicio adecuado. • Responsabilidad personal que adopta la persona que recibe la llamada para ayudar al cliente que tiene una dificultad. 	<p>En contacto cara a cara :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advertir la presencia del cliente y saludarlo. • Cuando la persona está ocupada con otro cliente, advertir su presencia también y darle un mensaje corto de respuesta que le de ánimo y/o lo tranquilice. 	<p>Atender a los clientes según el orden de llegada :</p> <p><u>Excepción :</u> Cuando la atención a un cliente va a tomar mucho tiempo y es posible solucionar rápidamente la necesidad del otro, es conveniente pedir permiso al primero. En general no hay dificultad.</p>
---	--	--

◆ Lenguaje corporal positivo :

Tanto el lenguaje verbal como no verbal son fundamentales en toda interacción humana. Cuando existe un desacuerdo entre lo que se dice verbalmente y lo que se transmite a través del lenguaje corporal, la mayoría de las personas consideran este último como el mensaje auténtico.

Las personas que brindan atención al cliente requieren utilizar un lenguaje corporal que les permita comunicarle que le ponen interés y se preocupan por atenderle y que desean ayudarlo.

ACTITUDES NO VERBALES EFECTIVAS.

- Mantenerse a una distancia apropiada del cliente.
- Establecer contacto visual.
- Verlo de frente, en postura recta y relajada.
- Dedicarse solamente a atenderlo.
- Sonreír sinceramente.
- Asentir con la cabeza.

◆ Amabilidad :

Existen algunos elementos de cortesía que permiten crear una atmósfera de servicio excelente, sin necesidad de ser muy formal o ceremonioso, como los siguientes :

- Saludar al cliente.
- Emplear el nombre del cliente.
- Dar el propio nombre.
- Mencionar un trato anterior.
- Dar un mensaje que indique deseos de ayudarlo y darle servicio.

◆ Respeto :

Respetar a un cliente implica valorarlo como tal, no sólo ser educado, sino también mostrar apertura y atención ante sus deseos y necesidades. Entre los aspectos que requieren una consideración especial se encuentran los siguientes :

4.3

- Interpretar las señales de los clientes: Pueden indicar que desean algo más, que tienen una duda o que algo está mal.

Posibles respuestas ante las señales ;
¿Necesita más ayuda? ¿Todo va bien? ¿Algo va mal? ¿Necesita algo más?

- Responder a exigencias o necesidades especiales o poco usuales:

• Atender más aprisa.
• Ir directo al grano.
• Proporcionar una información adicional.
• Alguna variación de los procedimientos usuales.

- Captar y atender necesidades peculiares de personas con características socioculturales específicas: Como extranjeros o personas con distinto origen.

5. Flexibilidad :

Este es un componente fundamental de la excelencia en el servicio. Requiere tomar en cuenta las necesidades del cliente como primera prioridad y comprender que las reglas se han hecho fundamentalmente para facilitar la atención a éste.

4.2. RECURSOS PARA AYUDAR AL CLIENTE A DETERMINAR SUS NECESIDADES.

Cuando observamos que nuestros clientes no tienen claridad sobre lo que necesitan de un servicio, podemos utilizar los siguientes recursos para apoyarlos a determinar sus requerimientos :

1. Formular preguntas (tanto indirectas como directas) :

Por ejemplo :

¿En qué puedo servirle? ¿En qué tipo de servicio está usted interesado?
¿Qué le gustaría saber?

¿Es este el servicio en que está usted interesado?

2. Escuchar activo :

Significa poner la mente en un proceso activo que supone resumir o parafrasear lo que el cliente ha dicho y luego repetírselo con nuestras propias palabras.

Escuchar activamente tiene las siguientes ventajas :

- Comprobar que hemos comprendido claramente las necesidades del cliente.
- Ganar su confianza
- Ayudarle a clarificar lo que desea.
- Controlar la velocidad de la comunicación con él.

Por ejemplo :

Cliente : "Soy maestra normalista y he dado clases de yoga. Deseo sentirme útil y enseñar algo de lo que se hacer, también aprender algo que me permita divertirme y continuar superándome. Me siento sola y deseo tratar a personas en iguales condiciones que la mías. Pertenezco a esta delegación desde hace muchos años, y me gustaría entrar en contacto con gente de aquí."

Servidor Público : "Desea usted información sobre los programas de tipo educativo y recreativo con que cuenta esta Delegación, para colaborar en alguno de ellos como instructora y en otros como participante de un grupo con el que pueda compartir algunos intereses comunes, divertirse y seguir superándose ?"

Me da gusto su interés por colaborar y participar con nosotros en este tipo de programas. Al respecto puedo informarle que

3. Observación :

A través de la observación podemos darnos cuenta de las características del cliente e identificar algunas de las necesidades que puede tener.

Por ejemplo :

- Su apariencia física.
- Su lenguaje verbal y no verbal.
- Los documentos que presenta.

A través de la observación y de la escucha activa podemos muchas veces detectar en forma rápida las necesidades del cliente, lo que facilita la atención que le brindemos.

4. Conocimiento de los beneficios y características básicas de los servicios.

Cuando el cliente no sabe con exactitud qué es lo que quiere, el servidor público le puede ayudar a clarificar sus necesidades y a tomar una decisión proporcionándole un consejo o dándole una simple información. Al hacerlo, es importante tener presente que a los clientes les interesa conocer :

En primer lugar : los beneficios que obtendrán : oportunidad, seguridad, costo/beneficio, variedad de aplicaciones posibles, etc.

Así como también datos clave, claros, oportunos y suficientes sobre las características del servicio, así como de los trámites que tienen que seguir para obtenerlo.

Los servidores públicos necesitan mantenerse actualizados sobre los servicios que se prestan en su área en primer lugar, (así como contar con información general de los de otras de la Delegación), y estar al tanto de las modificaciones en los procedimientos, los nuevos servicios, la supresión de otros, así como los cambios en las necesidades del cliente.

EJERCICIO : Anote algunos ejemplos correspondientes a su área de servicio.

SERVICIO	BENEFICIOS	DATOS CLAVE.	
		SERVICIO	TRÁMITES

4.3. FACTORES RELEVANTES PARA DETERMINAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

A. Identificar al cliente.

- ¿Quién es ? (Características relevantes)
- ¿Dónde se encuentra ?

B. Detectar sus necesidades y expectativas.

- ¿Qué necesidades del cliente podemos atender ?
- ¿Cuáles son sus expectativas al adquirir un bien o servicio ?
- ¿Para qué lo quiere ?
- ¿Para qué lo va a usar ?
- ¿Qué valor atribuye a su satisfacción ?
- Jerarquizarlas.

C. Establecer los requisitos de las mismas.

- ¿Cuál es el conjunto de características que cumplen sus necesidades y expectativas ?
- ¿En qué consisten esas características ?
- Jerarquizarlas.

D. Creación.

- ¿Cómo se pueden integrar a nuestros productos o servicios ese conjunto de requisitos ?
- ¿Cómo se va a crear la calidad que cumple con los mismos ?

E. Medir su satisfacción.

- ¿Cuál es su grado de satisfacción ?
- ¿Qué requisitos cumplimos ?
- ¿Qué requisitos no cumplimos ?
- Jerarquizarlos.

F. Anticipar los cambios en sus necesidades.

- ¿Qué cambios podemos prever en su entorno capaces de modificar sus necesidades y expectativas ?
- ¿Qué cambios se pueden generar como consecuencia de su propia evolución ?

4.4. PRÁCTICA DE HABILIDADES BÁSICAS EN EL TRATO AL CLIENTE.

Habilidad Básica 1 : Mantener o incrementar la autoestima.

Significa tratar a la gente con respeto y ayudarle a sentirse bien consigo misma. Cuando se trata a los clientes con justicia y respeto, generalmente se sienten más satisfechos con la interacción y también con el producto.

Como los clientes son la principal razón de la existencia de la institución, usted debe dar muestras de que lo que ellos dicen o hacen, es importante para usted. Al mantener o incrementar su autoestima con efectividad, les hará sentirse valiosos e importantes.

Para mantener o incrementar la autoestima, es importante que usted :

- ⇒Trate al cliente como una persona importante.
- ⇒Lo elogie o felicite cuando corresponda.
- ⇒Muestre su agradecimiento.
- ⇒Sea cortés y atento.
- ⇒Sea específico y sincero.

Habilidad Básica 2 : Escuchar y responder con empatía.

Significa tomarse el tiempo para escuchar lo que el cliente dice y mostrar que uno entiende lo que él o ella siente.

Muchos clientes le dirán lo que sienten sobre su situación o necesidades, aunque no siempre con palabras. Un cambio en la expresión facial del cliente, un contacto visual mínimo u otro lenguaje corporal negativo podrían indicar que está tratando de "decirle algo".

4.8

Haciendo un esfuerzo por escuchar las indicaciones de lo que siente el cliente, y mostrando que comprende, usted le ayuda a sentirse mejor con respecto a la interacción. No suponga que el cliente sabe que usted entiende; exprese su comprensión. Para hacer esto, es importante que :

- ⇒Escuche activamente los datos y las señales de cómo se siente el cliente.
- ⇒Responda a los datos y muestre empatía por los sentimientos del cliente.

Habilidad Básica 3 :

Pedir ideas y/u ofrecer sugerencias :

Significa involucrar al cliente en la interacción, cuando corresponda. En ocasiones los clientes tienen problemas para los que no tenemos una rutina, ni una solución clara. Al pedir ideas a los clientes, los involucra en la solución y ellos tienden a sentirse más satisfechos con soluciones que ayudaron a generar.

Cuando un cliente ofrece una idea, es importante que usted trate de usarla, quizá necesite basarse en ella o modificarla ; pero si la usa, involucrará al cliente.

En otras ocasiones los clientes le buscan como representante, conocedor y experto de la empresa, para que les ayude con su experiencia. Al ofrecer información en forma de una sugerencia, usted da al cliente la última palabra y la sensación de que lleva el control. Para involucrar al cliente, es importante que usted :

- ⇒Pida ideas, aún cuando tenga una buena solución.
- ⇒Use las ideas del cliente cuando sea posible.
- ⇒Evite ser dominante o exigente.

Ejercicio 1

Lea cada par de enunciados indicados abajo. Circunscriba la letra (A o B) del enunciado que constituya un uso *más efectivo* de la Habilidad Básica 1 : Mantener o incrementar la autoestima.

1. A. Gracias por tener a la mano el número del pedido. Eso me facilita confirmar su embarque.
B. Veo que tiene el número de su pedido. Bien.
2. A. Es un buen momento para obtener préstamos. Parece que las tasas de interés van a subir.
B. Es una buena idea. . . asegurarse buenos intereses ahora. Parece que van a subir.
3. A. Entonces, es la primera vez que compra una casa. Bien no se preocupe, me aseguraré que cuente con la mejor protección de seguros.
B. Lo felicito por la compra de su nueva casa, Sr. Pérez. Es un acierto invertir en casa propia. Analicemos ahora qué seguro puede proteger mejor su inversión.
4. A. Esa corbata va muy bien con ese traje.
B. Escogió la corbata ideal para ese traje. Será una combinación perfecta.
5. A. Su automóvil se ve muy bien, Sra. González. Lo ha cuidado muy bien.
B. Su auto está en muy buenas condiciones, Sra. González. Se ve bien.

Ejercicio 2

Lea cada par de enunciados indicados abajo. Circunscriba la letra (A o B) del enunciado que constituya un uso *más efectivo* de la Habilidad Básica 2 : Escuchar y responder con empatía.

1. A. Parece que no entendió bien las instrucciones para hacer el ajuste final a la luz del piloto.
B. Los ajustes finales de la luz del piloto pueden ser frustrantes. El truco es sostener oprimido este botón.
2. A. El camión debe haberse retrasado por el tránsito, si no ha llegado aún. Tengo la seguridad de que estará aquí antes de que anochezca.
B. Se ve que está ansioso por que le entreguen ese pedido. Permítame llamar al almacén para localizar exactamente donde está el camión.
3. A. A mi también me molestaría que me dieran un cheque que no pudiera cobrar por estar mal escrito mi nombre. Yo le puedo expedir un nuevo cheque. ¿Cómo se deletrea su nombre ?
B. Ya veo. Si me dice cómo se escribe su nombre, le haré otro cheque.
4. A. Este artículo ha sido muy aceptado este año. Se nos agotaron pronto las existencias.
B. Sé lo frustrante que es enterarse de que está agotado algo que a uno le gusta mucho.
5. A. Se ve que está contento de hacer el último pago de su automóvil y que ya sea todo suyo.
B. Entonces, este es el último pago. Ahora el auto es todo suyo.

Ejercicio 3

Lea cada par de enunciados indicados abajo. Circunscriba la letra (A o B) del enunciado que constituya un uso *más efectivo* de la Habilidad Básica 3 : Pedir ideas y (u) ofrecer sugerencias.

1. A. Esos son los vuelos que le permitirán llegar a su destino. Como no hay vuelos directos, ¿cuál le convendría más conforme a su itinerario ?
B. Le haré una reservación en el vuelo a las 7 :35 con una escala. Es el que toma la mayoría de la gente.
2. A. Le recomiendo que pida 700. Así se asegurará de tener lo suficiente para el contrato, y le quedarán 50 para inventario.
B. Muy bien. Entonces pida 550 para cumplir su contrato. Y le conviene pedir por lo menos 50 más para su inventario.
3. A. ¿Ha pensado en un certificado de depósito a corto plazo ?
B. Simplemente adquiera un certificado de depósito.
4. A. Dada su situación y nuestra política, no tengo una solución. Simplemente tendrá que hacer lo que pueda.
B. Sí, esto parece ser un problema, dada su situación y nuestra política. ¿Tiene alguna idea de cómo podemos resolver este asunto ?
5. A. Lo más fácil para mí es simplemente acreditar la cantidad a su cuenta.
B. Podría acreditarle la cantidad a su cuenta, o enviarle un cheque de reembolso. ¿Qué prefiere usted ?

RECOMENDACIONES PARA ENFRENTAR A CLIENTES ENOJADOS

1) ESCUCHE

No diga nada hasta que el cliente haya terminado de formular su queja. *¡No interrumpa!*

2) SEA EMPÁTICO

El cliente desea atención y respeto, así que déselos. Demuestre que lo siente y no dude en presentar disculpas cuando el caso lo amerite. No necesita perder dignidad para ofrecer simpatía y consideración a un cliente agraviado.

3) CLARIFIQUE LA RAZÓN DEL ENOJO DEL CLIENTE

¿Es una falla de la empresa? ¿Hay algo erróneo en el servicio? ¿Alguien de la empresa ha ofendido al cliente? Sea o no justificada la queja, es esencial obtener información exacta y concreta. Lo más probable es que el cliente ya haya aportado los datos suficientes. Una vez resuelto el problema, es importante asegurarle que no se va a volver a repetir.

4) ACTÚE PARA RESOLVER EL PROBLEMA DEL CLIENTE

Los pasos a realizar son aquellos que resulten más prácticos y más rápidos.

5) PROPORCIONE SU NOMBRE AL CLIENTE Y COMPROMÉTASE A HACERSE CARGO DE SU PROBLEMA O NECESIDAD

La atención personal a los requerimientos del cliente cimienta una buena relación y también restablece vínculos malogrados o deteriorados.

6) HAGA UN SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES EMPRENDIDAS

Es imperativo cerciorarse de que las promesas y los compromisos se cumplan. Cuando un empleado no logra tranquilizar a un cliente enojado, a pesar de haber recurrido a todas las recomendaciones anteriores, debe entonces solicitar el apoyo de una autoridad superior.

7) RECURRA A SU JEFE INMEDIATO EN BUSCA DE AYUDA PARA TRATAR CON AQUELLOS CLIENTES QUE NO SALEN DE SU ENOJO

El superior debe asumir su posición jerárquica de tal manera que genere impacto en el cliente pero sin jamás pretender intimidarlo. Todo lo que contribuya a la credibilidad es aquí muy importante. El cliente airado se siente mucho mejor hablando con alguien que tiene el poder y la capacidad para solucionar sus dificultades.

5. PAPEL DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO COTIDIANO.

5.1. SIGNIFICADO DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO COTIDIANO.

¿Qué es la excelencia ?

Proviene del latín excellere : sobresalir. S. XIV : Sobresaliente, excelso.

Significado :

- “La excelencia es un valor, un ideal, un objetivo.”
- “Bajo el aspecto más práctico y concreto, algo es excelente cuando comparativamente es superior o sobresaliente entre su propio género o especie.”
- “La excelencia no es un acto, es un hábito, somos lo que hacemos todos los días.” (Aristóteles)
- “La búsqueda de la mejora continua.”

La excelencia como propósito :

“La historia misma nos enseña cómo los grandes proyectos que han inspirado a la humanidad - los que han definido el rumbo de las civilizaciones - son excelentes propósitos, ideales magníficos que si bien son difíciles por definición son difíciles de alcanzar, tienen una extraña propiedad de fascinar al hombre, como si sus capacidades y sus sueños no pudieran conformarse con algo menos que perfecto.”

“De esta clase de propuestas, de propósitos humanamente dignos y excelentes, parecen estar más necesitadas que nunca las organizaciones y la sociedad contemporáneas.”

IDEX

Significado de la excelencia en el servicio cotidiano.

Uno de los aspectos más importantes para generar una imagen de servicio excelente es la confianza. Los clientes desean tener la seguridad de que van a ser tratados cortésmente, de que serán cumplidas las promesas que se les hagan y que las cosas se harán bien desde la primera vez y siempre. Al proporcionar un servicio consistente y serio, es posible cumplir o exceder las necesidades del cliente.

5.2. PRINCIPIOS CLAVE :

- **Preparación.**

Proporcionar excelencia en el servicio cotidiano significa desarrollar las habilidades de interacción hasta el punto donde pueda con seguridad satisfacer las necesidades del cliente, así como ir más allá, cuando se presente la oportunidad.

- **Consistencia.**

La consistencia es indispensable, es decir, satisfacer o exceder las necesidades del cliente en cada ocasión y siempre. Muchas veces nos parece injusto que para muchos clientes una falla en el servicio, demoras, descortesías, indiferencia o un servicio poco confiable, (un momento de verdad amargo), borra todo un historial de buen servicio.

- **Oportunidad y sencillez.**

En la medida en que los procedimientos, políticas y sistemas de la institución sean más ágiles y fáciles, mayor oportunidad tendrá el personal que atiende al público de proporcionar un servicio con oportunidad y sencillez.

5.3

Utilizando consistente y eficientemente los elementos clave de la atención al cliente, se evitan problemas o escollos que puedan dificultar el trato con el mismo. La excelencia en el servicio cotidiano hace el trabajo más fácil y gratificante, y reduce en gran medida los problemas con el público.

Existen circunstancias que escapan del control al personal de servicio, pero puede capitalizar las circunstancias bajo su control para hacer las interacciones con los clientes más fáciles, oportunas y satisfactorias.

• Equilibrio.

Un desmedido esmero por aplicar los principios de la atención al cliente pueden tener un impacto negativo en sus interacciones. Aplicar en forma exagerada estos elementos clave, puede proyectar una imagen de falta de sinceridad y ponerlos en práctica en forma rígida y/o mecánica, falta de interés.

También se requiere aplicar "la justa medida" en la satisfacción de las necesidades personales y técnicas, de acuerdo a los requerimientos del cliente y a las circunstancias.

5.3. RETROINFORMACIÓN.

La retroalimentación de la actuación del servidor público es indispensable para desarrollar sus habilidades. Una buena retroinformación en la práctica, es la fundamental para mantenerse en un proceso de mejora continua.

Dar y recibir retroinformación es también crucial para trabajar en equipo. Decir a un compañero cuando lo hace bien, les motiva a continuar en ese nivel de desempeño. Por otra parte, cuando el comportamiento de otro miembro del grupo obstaculiza la labor del mismo, su retroinformación puede ayudarle a tener un desempeño más efectivo.

5.4

Una retroinformación efectiva :

- Refuerza lo que se ha hecho bien.
- Identifica las áreas por mejorar y las ideas para hacer mejor las cosas.

Existen dos tipos de retroinformación efectiva :

POSITIVA

Es información específica sobre lo que alguien hizo bien. Sin uno está probando una nueva habilidad, o perfeccionando otras ya adquiridas, es importante saber específicamente qué fue efectivo y por qué.

PARA MEJORAR

La retroinformación para mejorar es información específica sobre qué pudo hacerse mejor y por qué. Para alcanzar la máxima efectividad, la retroinformación para mejorar debe incluir la sugerencia alternativa./

Reglas básicas para ofrecer una retroinformación efectiva.

Existen varios aspectos relevantes cuya observancia al proporcionar retroinformación aseguran un desenlace más constructivo y pueden ayudar a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que obturan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- Toda percepción, reacción u opinión debe ser presentada como tal, y no como un hecho consumado.
- Debe centrarse en términos de comportamientos manifiestos específicos, más que en abstracciones, inferencias o generalizaciones, y debe ser expresada con claridad mediante ejemplos descriptivos e ilustrativos aunados al uso de un lenguaje accesible al receptor.

5.5

- Debe ser dada en el momento más propicio, preferentemente de manera inmediata a aquello a que hace referencia, o, por el contrario, de ser preciso, en forma postergada, cuando la situación es confusa, cuando el emisor es presa de una ira incontrolable que perjudicaría al receptor, y cuando éste último no está preparado o en la mejor disposición para recibirla.

- Si la retroinformación requiere ser valorativa más que puramente descriptiva, debe fincarse en criterios preestablecidos, probables resultados, o posibles mejoras, más que en la imposición de juicios calificativos sobre lo "bueno" y lo "malo".

- La retroinformación concerniente a las áreas o índices de desempeño debe incluir una discusión sobre lo que es conceptualizado como "alto" o "bajo", donde se incluyan comentarios sobre las determinadas acciones que parecen contribuir y limitar la total eficacia o realización de las metas

- Al analizar áreas problemáticas en que existan procedimientos técnicos delimitados para alcanzar soluciones, deben hacerse sugerencias acerca de los posibles medios o recursos para incrementar el rendimiento, pero es conveniente manejarlas no como consejos, respuestas u orientaciones dogmáticas, irrefutables, indiscutibles que se imponen al sujeto retroinformando, sino más bien desde una perspectiva de exploración conjunta de alternativas que lo involucra en la búsqueda de las mismas y en la responsabilidad que a ello subyace.

- Debe evitar el uso de vocablos "emocionalmente cargados" que despierten ansiedad y estimulan la aparición de respuestas defensivas.

5.6

- Es común descubrir que el contenido de la retroinformación obedece a una percepción distorsionada del dador, en consecuencia, éste debe ser verificado, de ser posible, por otras personas; es decir, corroborar previamente, interrogándoles, la veracidad de las opiniones u observaciones que habrán de expresarse. Cuando se torna evidente que otros la confirman, la retroinformación aumenta en eficacia para el receptor.
- Debe estar ligada a aquellos factores sobre los que el individuo puede ejercer algún control o cambio para evitar subsecuentes sentimientos de frustración paralizantes o desmoralizantes. Igualmente, debe ser proporcionada de manera que muestre cómo puede ser aplicada a la planificación o perfeccionamiento de acciones correctivas opcionales.
- Al encontrar defensas o reacciones emotivas, la persona dadora de retroinformación debe, ante todo, afrontarlas y manejarlas, más que intentar persuadir, apelar al uso de la razón u ofrecer información adicional.
- La retroinformación debe ser emitida en forma tal que comunique aceptación al receptor como una persona valiosa, digna de respeto, y con pleno derecho a su individualidad.

Reglas básicas para recibir retroinformación :

Existen ciertos pasos a seguir al recibir retroinformación que pueden incrementar su valor para quien es objeto de ella, entre los cuales cabe mencionar:

- ☺ Actuar como un buen escucha, esto es, utilizar el lenguaje verbal aunado a los lenguajes facial y corporal para manifestar atención, interés y deseos de comprender.
- ☺ Procurar hacer un esfuerzo no sólo por actuar como un buen escucha, sino también por serlo, esto implica, no caer en el juego de "tomar turnos para hablar", pensando en lo que se va a decir en cuanto tomemos la palabra o discutiendo "en silencio" todos los comentarios o argumentos de nuestro interlocutor, pues ésto nos permite OÍR, pero va en detrimento de ESCUCHAR realmente.
- ☺ Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
- ☺ Responder a los contenidos concretos del diálogo y no a las sensaciones o sentimientos que nuestro interlocutor despierta en nosotros, pues ésto último con frecuencia influye en la interpretación conferida a los temas tratados, menoscabando la objetividad con que son recibidos.
- ☺ Si las propias emociones son muy intensas, es importante registrarlas, pero no permitir que interfieran o nos distraigan de escuchar, sino más bien ponerlas al servicio de una comunicación más amplia y profunda conducente a entender a otros y a hacernos entender por ellos.

5.8

- ☺ Evitar la intromisión de actitudes defensivas, pero sí tomar nota mentalmente de cualquier pregunta o desacuerdo que pudiera surgir, para su posterior discusión, siempre y cuando, ésto no perjudique nuestros niveles de concentración ante lo que se nos esta comunicando.

- ☺ Ser empático.

- ☺ Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.

- ☺ Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.

- ☺ Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.

- ☺ Recabar mayor información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.

- ☺ No hiper-reaccionar a la retroinformación, pero, en la medida de lo requerido, buscar modificar el comportamiento en la dirección propuesta, para más adelante evaluar los resultados conseguidos

CUESTIONARIO : LO FALSO Y LO VERDADERO EN LA RETROALIMENTACIÓN.*

PROPÓSITO : Aclarar algunos elementos básicos de la retroalimentación

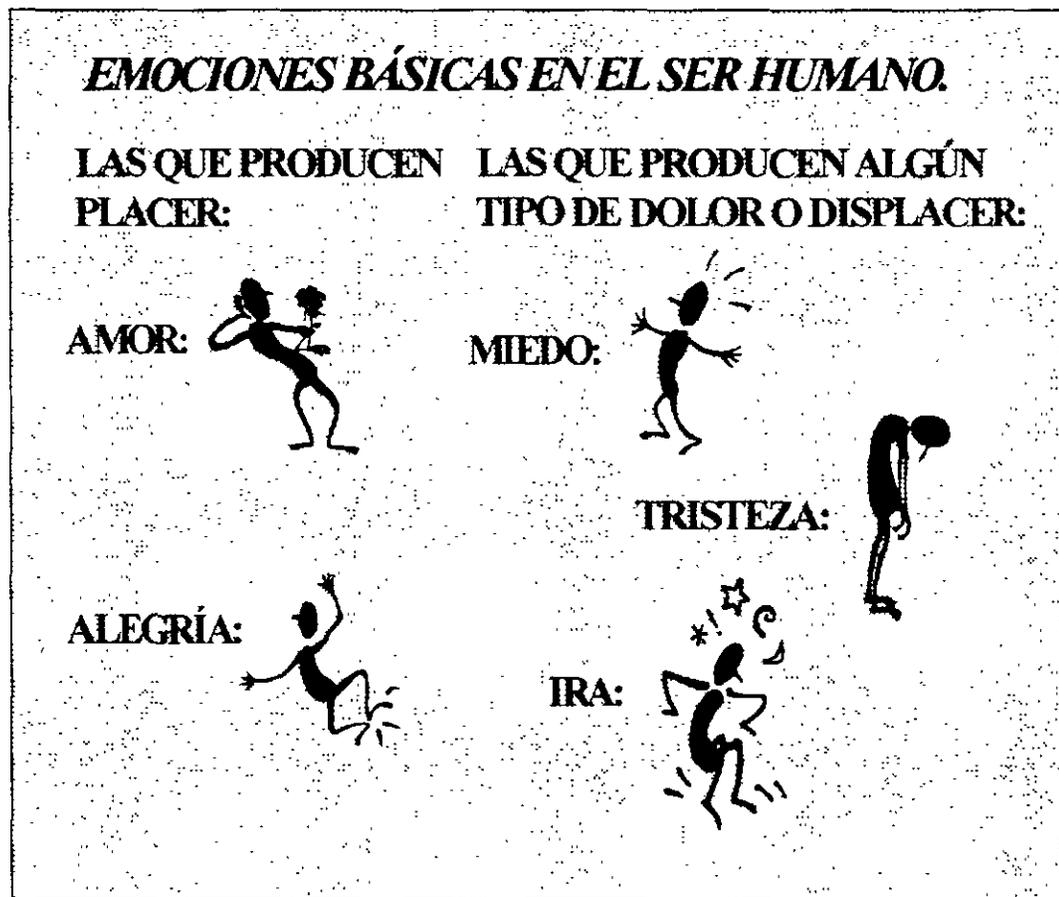
INSTRUCCIONES : Lea con cuidado cada aseveración e indique si, a su juicio, es falsa o verdadera. Encierre en un círculo la letra F, si es falsa o la V, si es verdadera.

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Todos los mensajes que se dan a otra persona son retroinformación. | V | F |
| 2. Dar retroinformación es proporcionar información a la otra persona para que revise su comportamiento. | V | F |
| 3. La retroinformación siempre implica un juicio de valor acerca de la persona. | V | F |
| 4. Interpretar la conducta de la otra persona y retroinformarla significan lo mismo. | V | F |
| 5. La retroinformación es la descripción que se da a la otra persona acerca de su comportamiento. | V | F |
| 6. No es necesario ser hábil para dar retroinformación a los demás, basta ser sincero. | V | F |
| 7. Cualquier momento es bueno para dar retroinformación. | V | F |
| 8. No es necesario que usted explique los motivos que le impulsan a dar retroinformación | V | F |
| 9. Es mejor referirse a aspectos concretos al dar retroinformación que expresarse en términos generales para que la persona no se ofenda | V | F |
| 10. Cuando retroinforme a una persona no se guarde nada, diga todo de una vez. | V | F |
| 11. No es tan importante que la otra persona comprenda lo que se le retroinforme, como el hecho de que usted se lo diga. | V | F |
| 12. Si es necesario retroinformar a una persona y no está dispuesta habrá que confrontarla. | V | F |
| 13. Para mejorar su comportamiento es conveniente solicitar retroinformación a los demás | V | F |
| 14. Sólo hay que pedir retroinformación en los aspectos que verdaderamente le interesan a usted | V | F |
| 15. Cuando le den retroinformación refute lo que no le parezca y defiéndase. | V | F |
| 16. Para comprobar la retroinformación recibida, es mejor compararla con sus propias experiencias que pedir otra opinión. | V | F |
| 17. Es mejor quedarse callado que comunicar sus emociones al haber recibido retroinformación. | | |

6. MANEJO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN QUE FAVORECEN LAS RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA

6.1. ¿QUÉ ES UN PROBLEMA DE COMUNICACIÓN ?

Cuando se experimenta una emoción displacentera (como miedo, ira o tristeza), relacionada con una necesidad y/o valor no satisfecho y que produce alteración del propio equilibrio (estrés), el cual en alguna medida afecta el proceso de comunicación.



Principios en que se basa este enfoque :

- ⊖ Es eminentemente proactivo, ya que uno se hace responsable de cómo participa en un proceso de comunicación, de la satisfacción de sus propias necesidades y valores, de las emociones que uno experimenta y del manejo de sus problemas de comunicación.
- ⊖ Cuando el problema es de otro no le quita la oportunidad de emplear sus propios recursos para resolverlo, ni asume uno una actitud de indiferencia (lo que obstaculizaría la comunicación) A través del **Escuchar Activo** uno puede ayudar al otro a disminuir la intensidad de su emoción y mejorar la comprensión de su problema.
- ⊖ Las interacciones y reacciones pueden ser observadas a través de las conductas, no a través de interpretaciones o inferencias. Lo que a uno le puede llegar a afectar de otro, son sus conductas, no la interpretación que uno haga de ellas, la cual puede estar equivocada y no cae dentro del área de influencia de uno.
- ⊖ Las conductas que a uno le afectan es porque están interfiriendo con las propias necesidades y/o valores.
- ⊖ Para identificar las conductas específicas del otro y detectar cómo estas conductas me afectan es necesario :
 - ⇒ Definir lo que la persona hace o dice en mi presencia.
 - ⇒ Clarificarme si la conducta me está afectando o no.
 - ⇒ Identificar quién es el dueño del problema.
 - ⇒ Decidir cuál es la técnica más apropiada para manejar el problema.
- ⊖ Está basado en principios que favorecen las relaciones de interdependencia, fundamentales para la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, como son :
 - ⇒ Primero tratar de comprender al otro y luego buscar ser comprendido.
 - ⇒ Ganar - ganar.
 - ⇒ La mejora continua.

6.2. ¿DE QUIÉN ES EL PROBLEMA ?

Método para identificar de quién es el problema y seleccionar

la técnica adecuada para su manejo :

1. Identificar si hay un problema de comunicación.

2. Identificar de quién es el problema :

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| A. No hay problema. | C. El problema es mío. |
| B. El problema es del otro. | D. El problema es de los dos. |

3. Usar la (s) técnica (s) apropiada (s) :

- | | | |
|---------------------------------|---|--|
| A. Si no hay problema : | SABER
ESCUCHAR*
(RESPUESTA
ITEMIZADA)* | Habilidad para prevenir problemas y facilitar el proceso de la comunicación. |
| B. Si el problema es del otro : | ESCUCHAR
EMPÁTICAMENTE
(ESCUCHAR ACTIVAMENTE)** | Habilidad para prevenir conflictos: manejo de la empatía con el propósito de ayudar a otro a disminuir la intensidad de su emoción y para que maneje por sí mismo su problema. |
| C. Si el problema es mío : | MENSAJE YO
(ASERTIVIDAD)*** | Habilidad para comprender en qué y cómo la conducta del otro me afecta y para poner límites a la misma. |
| D. Si el problema es de ambos : | NEGOCIACIÓN.*** | Habilidad para la solución de conflictos entre dos o más personas. |

6.3. TÉCNICAS Y HABILIDADES.

TÉCNICA : LA RESPUESTA ITEMIZADA. (Síntesis)

1. Verificar la comprensión de la idea.
2. Primero analizar lo positivo y luego lo negativo.
3. Construir utilizando las ideas.

TÉCNICA : ESCUCHAR EMPÁTICAMENTE.

Proceso básico del escuchar empáticamente.

1. El otro experimenta un problema, manda un mensaje, con palabras, tipo de tono o expresión corporal.
2. Yo descifro el mensaje y retroalimento los sentimientos y pensamientos del otro, para verificar si eso es realmente lo que él ha experimentado.
3. El otro afirma la retroalimentación y sigue ; o niega la retroalimentación y tratará de mandar un mensaje más claro, acercándose al origen del problema.

Se apoya en respuestas que abren el diálogo. No incluye respuestas que lo obstaculizan.

Ventajas :

- ⇒ Verifica que el mensaje se haya captado.
- ⇒ Disminuye la intensidad de la emoción en el emisor, facilitando ésto que la persona que tiene el problema llegue por sí misma a una solución.
- ⇒ Al receptor le permite comprender mejor el mensaje verbal y no verbal y empatizar con sus sentimientos.
- ⇒ Se puede corregir una mala interpretación.
- ⇒ Permite escuchar puntos de vista opuestos.
- ⇒ Ayuda a desarrollar y conservar la relación con otro.
- ⇒ Disminuye el nivel de coraje y de resentimiento.
- ⇒ Apropiado cuando existen diferencias de opinión.

Respuestas que abren el diálogo :

- ☉ **MOSTRAR INTERÉS** Palabras breves que abren la comunicación : si..., ajá..., dime....
- ☉ **PREGUNTAS ABIERTAS DIRIGIDAS A LA NECESIDAD** ¿Qué me quieres decir con ?
¿Qué concretamente te preocupa de ?
¿Me puedes dar un ejemplo ?
- ☉ **ECO** Repetir la o las últimas palabras del mensaje.
- ☉ **ESPEJO** Referir sentimiento y pensamiento que se percibe.

Respuestas que obstaculizan el diálogo :

- ☉ **SOLUCIONAN :**
Estas respuestas pueden llegar a quitar la responsabilidad a la persona y ponerla bajo el control del otro.

 1. Ordenar - dirigir - mandar.
 2. Advertir.
 3. Exhortar - moralizar.
 4. Aconsejar - sugerir.
 5. Sermonear- dar razonamientos lógicos.
- ☉ **NIEGAN :**
Estas respuestas pueden minimizar o quitar importancia a la otra persona y a sus sentimientos o necesidades.

 6. Cambiar de tema o sujeto - quitar importancia.
 7. Tranquilizar - consolar.
 8. Alabar - mostrar acuerdo.
 9. Dejar hacer (indiferencia).
- ☉ **DEVALUAN :**
Atacan directamente la autoestima e integridad de la persona a través del mensaje : "Tú no vales... eres malo."

 10. Juzgar - culpar.
 11. Ridiculizar - avergonzar.
 12. Interpretar - diagnosticar.
 13. Interrogar - bombardear.

Estos mensajes son inadecuados cuando lo que deseamos es resolver el problema, mantener o aumentar la autoestima y conservar la relación. No favorecen el proceso de comunicación, ya que tienden a cerrar el diálogo y no facilitan que la persona que tiene el desequilibrio emocional se ponga en contacto con sus sentimientos, los comprenda y trate de resolver el problema con su propio criterio y recursos.

TÉCNICA : EL MENSAJE YO (CONFRONTACIÓN POSITIVA)

Proceso ideal del MENSAJE YO :

1. Descripción de la conducta del otro.
2. Sentimientos que provoca en mí.
3. Efectos.

1. Descripción de la conducta del otro :

- ⊖ Descripción, no calificación , crítica o interpretación
- ⊖ El otro recibe una idea clara de lo que ha hecho sin ponerlo exageradamente a la defensiva.
- ⊖ Es más efectiva la descripción específica que la general.
- ⊖ Se evitan las palabras o tono cargado de culpa.

2. Sentimientos que provoca en mí :

- ⊖ Expresión congruente de mis sentimientos.
- ⊖ Este es el combustible del mensaje yo.
- ⊖ Permite al otro oír y sentir la intensidad de mi preocupación o molestia.
- ⊖ La expresión de mis sentimientos muestra la necesidad que tengo de la ayuda del otro.

3. Efectos :

- ⊖ Descripción de los efectos concretos, tangibles en mí.
- ⊖ Si el otro puede percibir el efecto de la conducta, es más factible que piensa en cambiarla
- ⊖ Esta parte del mensaje evita el error de caer en juicios, moralizaciones o afirmaciones como "Es por tu propio bien."

Ventajas del MENSAJE YO efectivo :

- ⇒ Mantiene la autoestima del otro y la mía.
- ⇒ Comunica mis sentimientos, aunque sean intensos, en forma clara.
- ⇒ Deja la elección de la solución a la otra persona.
- ⇒ Persigue la solución, más que tocar un punto y dejarlo a la mitad.

REQUISITO : Emplear el escuchar empáticamente o el escuchar activo para manejar la reacción emocional del otro

Limitaciones al emplear el Mensaje Yo :

⊖ Confundir un Mensaje Yo con un Mensaje Tu :

El **Mensaje Yo** es aquel que comunica ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona. Se requiere no confundirlo con el **Mensaje Tu** verbalizado en segunda persona.

Ejemplos :

MENSAJES YO	MENSAJES TU
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Me siento molesto. ◇ Me duele tu actitud. ◇ Estoy furioso. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Eres inmadura. ◆ Eres cruel. ◆ Si fueras más considerado, no me harías esto.

Los **Mensajes Yo** son asertivos, implican asumir la responsabilidad de los propios pensamientos y emociones, con lo cual a la larga, se abre la posibilidad a una mayor y más profunda comprensión en las relaciones humanas.

Por el contrario, los **Mensajes Tu**, pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, lo que suscita en nuestro interlocutor respuestas agresivas, defensivas o evasivas, mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar posteriormente vergüenza o culpa, lo cual cierra las posibilidades para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

⊖ Riesgo potencial :

Temor a descubrir los propios sentimientos, debilidades, expectativas, ansiedades, preocupaciones, anhelos y/o fantasías, entre otros, poniendo con ello a disposición de los demás, la información suficiente para que éstos la empleen con la intención premeditada de herirnos, agredirnos u hostigarnos.

Este riesgo es real, pero lo cierto es que las ventajas del **Mensaje Yo** lo superan con creces en muchas situaciones, dado que sus aportaciones al enriquecimiento de nuestros vínculos con quienes nos rodean como los siguientes:

- ◇ Favorece una relación persona a persona.
- ◇ Reduce la hostilidad y los deseos de tomar represalias, dado que si lo ponemos en práctica con frecuencia se va aminorando la posibilidad de caer en reproches o acusaciones explosivas, tensionantes, que surgen cuando reprimimos en forma prolongada nuestros sentimientos negativos.
- ◇ Nos lleva a asumir la responsabilidad de nuestros afectos, ideas y comportamiento.
- ◇ Propicia que el otro asuma la responsabilidad de sus actos, reflexione sobre ellos e inicie los cambios correspondientes.
- ◇ Nos impide cometer el error de esperar que el otro "nos lea la mente."
- ◇ Hace evidente nuestra propia identidad, ya que al hablar en primera persona, decimos quiénes somos, qué pretendemos y qué pueden esperar de nosotros.

⊖ **Fallas comunes al formular un Mensaje Yo :**

- ◆ **Caer en juegos** que nos han ya aportado beneficios inmediatos, pues con ellos hemos logrado algunos beneficios, pero de carácter transitorio. Sin embargo, a mediano o largo plazo gastamos más energía y nos exponemos a malos entendidos, así como a despertar en otros desconfianza, resentimiento, enojo y/o frustraciones innecesarias que van en detrimento de una comunicación más fructífera. Entre ellos se pueden presentar las siguientes tendencias, previamente adquiridas :
 - **Temor de ser juzgado como egocéntrico o narcisista** : si se habla en primera persona y por lo tanto cambiar el **Mensaje Yo**, por el **Mensaje Tu**, con lo cual se pretende exteriorizar nuestro yo de manera indirecta. Esto a la postre puede conducirnos a emplear adjetivos calificativos al referirnos a la conducta de nuestros interlocutores.
 - **Expresar falsos halagos** : como preámbulo al **Mensaje Yo** para tratar de presionar a la otra persona a acceder a nuestras propias demandas.

6.9

- **Hacerse la víctima** : Se habla en primera persona de los propios actos o emociones con la finalidad de sermonear, moralizar, culpabilizar o ejercer un "chantaje sentimental" sobre nuestro interlocutor.
- **Fingir** : se ocultan deliberadamente los verdaderos deseos o pretensiones, para después obligar al otro a complacernos a través de argumentos como : "Es por tu propio bien", o algo parecido.
- **Sabotear** : Se emiten tendencias pasivo agresivas para que el otro se percate de lo que deseamos o de lo que nos sucede, buscando evadir así tener que afrontar la responsabilidad y las consecuencias implicadas en el hecho de verbalizarlo de una manera más clara y directa

6.14.

- ◆ **Conferir importancia excesiva y dar demasiado énfasis a lo negativo** al expresar aquello que nos desagrade, lo cual, lejos de ser asertivo, se puede convertir en franca agresión.
- ◆ **No describir con suficiente exactitud los sentimientos o sucesos**, con lo que el mensaje termina por diluirse, mal interpretarse o ignorarse.
- ◆ **No externalizar el Mensaje Yo de manera oportuna**, y por lo tanto cuando finalmente nos animamos lo emitimos con una carga emocional acumulada de ira y/o resentimiento, lo que puede provocar efectos adversos a los buscados.

Dado que estas tendencias son por lo general de carácter no consciente, tienden a surgir espontáneamente y no se pueden cambiar siempre de un día para otro.

Por lo tanto, si deseamos modificar nuestras respuestas, necesitamos en primer lugar percatarnos de ellas e ir las modificando a medida que nos hacemos más conscientes de nuestros procesos.

¿Qué podemos hacer cuando un MENSAJE YO correcto parece no funcionar ?

Las verbalizaciones en primera persona pueden perder eficacia en el logro de su cometido bajo determinadas circunstancias. A continuación se mencionan algunas de éstas y las técnicas que podemos emplear para afrontarlas con éxito.

6.10

□ **Nuestro interlocutor responde con otro Mensaje Yo :**

Escuchar al otro empática y activamente, para que ventile sus emociones y opiniones, explorar las demandas subyacentes a su proceder y así hacerle sentir comprendido y tomado en cuenta. Cuando se conoce y respeta su punto de vista, suele ser más fácil que él trate de comprender nuestro propio punto de vista.

EJERCICIO : MENSAJE YO (CONFRONTACIÓN CONSTRUCTIVA):

Propósito :

Este ejercicio tiene la finalidad de que en situaciones en las que la conducta del otro le afecte porque interfiera con sus necesidades y/o valores, puede manifestarlo en forma constructiva para la relación.

Instrucciones :

A continuación se presentan tres situaciones relacionadas con un problema de comunicación en primera persona. Usted puede convertirse en el **dueño del problema** y redactar un **MENSAJE YO**, empleando los tres elementos que lo integran con base en el texto de cada situación. Al final redacte usted uno o dos ejemplos propios, cada uno sobre una conducta que le incomode de alguna persona con la que conviva cotidianamente o con frecuencia.

CASO No. 1 :

Situación : Ricardo ha llegado últimamente muy tarde a la casa porque ha estado trabajando horas extras. Solamente saluda a los demás brevemente y se pone a ver televisión la mayor parte del tiempo que le queda libre. Si alguien le hace preguntas contesta con monosílabas y evita tener una plática. Usted está preocupado (a) porque no sabe qué le sucede y teme que si esta situación se prolonga, Ricardo se llegue a aislar de usted y del resto de la familia. Además esta situación le causa tristeza y frustración. Usted a decidido hablar con él y le da un **Mensaje Yo.**

Conducta que me molesta del otro (Ricardo) :

Sentimientos que provoca en mi :

Efectos :

6.13

CASO No. 2 :

Situación : Usted es cocinero. Uno de los meseros con frecuencia olvida dejar la comanda y sólo le informa verbalmente a usted lo que ordenan los clientes. En varias ocasiones ya le ha pedido usted que no se olvide de dejarle las comandas. Esta situación ya le tiene molesto porque no puede llevar el control de los alimentos que ha despachado y porque no tiene con qué comprobar lo que le pidieron en caso de alguna reclamación. Usted ha decidido darle al mesero un **Mensaje Yo.**

Conducta que me molesta del otro (del mesero) :

Sentimientos que provoca en mi :

Efectos :

CASO No. 3 :

Situación : Usted tiene la responsabilidad de guardar los recibos del teléfono, la luz y la renta. A veces usted los paga y otras su esposa (o). En varias ocasiones ella (o él) no se los entrega pronto y cuando usted se los pide olvida dónde los dejó. Usted quiere solucionar este problema ya, porque ha perdido varios recibos y puede llegar a necesitarlos. Le preocupa que los pueda llegar a necesitar y que los haya perdido. Le da un **Mensaje Yo.**

Conducta que me molesta del otro (de su esposa (o)) :

Sentimientos que provoca en mí :

Efectos :

REDACTE SUS PROPIOS MENSAJE YO :
MENSAJE A :Dirigido a :

Conducta que me molesta del otro :

Sentimientos que provoca en mi :

Efectos :

MENSAJE B : Dirigido
a : _____

Conducta que me molesta del otro :

Sentimientos que provoca en mi :

Efectos :

7. LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

7.1. QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO :

Un grupo es "La unión o vinculación temporal o permanente de un número de personas que actúan recíprocamente entre si, que participan de una conciencia común y que se perciben con grupo"

Un equipo de trabajo, es un grupo que ha evolucionado y tiene las siguientes características :

- Es una entidad social altamente organizada
- Orienta a la consecución de una tarea común,
- Compuesta por un número reducido de personas,
- Que adoptan e intercambian roles y funciones flexiblemente,
- De acuerdo con un procedimiento y
- Que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo.

El equipo es una unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones. Combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Es el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes.

7.2. DIMENSIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO.

<p>TAREA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas por lograr. • Los problemas a resolver. • Lo que hay que hacer. 	
<p>PROCEDIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La manera de hacer algo. • La secuencia de actividades. • El cómo hay que hacer algo. 	
<p>PROCESO SOCIO-AFECTIVO</p>	<p>Comportamientos individuales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración o aislamiento. • Realización o frustración. • Altruismo o agresividad. 	<p>Interacciones grupales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Colaboración o competencia. • Liderazgo o lucha por el poder. • Ayuda o conflicto.

7.3. FACTORES CRÍTICOS DE UN EQUIPO EFECTIVO.

A través de un estudio que se efectuó para detectar cuáles eran los factores críticos que determinaban la efectividad de un equipo de trabajo, se encontraron los siguientes :

1. Compromiso compartido :

- Hacia el logro de metas específicas que representen un reto.
- Basadas en un enfoque común.
- Orientado hacia un propósito significativo.

2. Responsabilidad :

- Mutua
- Individual
- De un número pequeño de personas.

3. Habilidades :

- Técnicas :
 - Para analizar y solucionar problemas.
 - Para realizar en forma eficaz sus funciones o tareas.
- Interpersonales.

Todos estos factores son críticos para integrar un equipo de trabajo eficaz, ya que permite alcanzar :

- Resultados de desempeño efectivos.
- Productos de trabajo colectivo.
- Crecimiento personal y como equipo.

7.4. RAZONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- ⇒ Los equipos integran en forma natural el desempeño y el aprendizaje.
Al convertir los propósitos a largo plazo en metas específicas de desempeño, al desarrollar habilidades necesarias para ir alcanzando en forma progresiva esas metas, llevan a cabo un aprendizaje que tiende a perdurar.

- ⇒ Al integrar el desempeño y el aprendizaje hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, los equipos se convierten en una unidad de desempeño sumamente efectiva para enfrentar los actuales retos de una organización : cambios de la tecnología, amenazas competitivas, restricciones del ambiente, etc. Los equipos desarrollan una gran sensibilidad y las habilidades que se requieren para detectar las necesidades de los clientes, así como para cubrir los requisitos de la mismas con calidad de los productos y servicios, oportunidad, costo adecuado y valores agregados, en mayor medida que los individuos aislados.

- ⇒ Los retos relevantes dan vigor a los equipos. Compartir un conjunto de metas cuyo logro sea importante e implique retos a vencer, conduce con más facilidad tanto al desempeño como a la integración del equipo.

- ⇒ La disciplina dentro del equipo y de la organización, crea las condiciones para el desempeño del equipo, ya que a través de una acción disciplinada le dan forma a un propósito común, establecen metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo en conjunto, desarrollan en forma continua sus habilidades y comparten el compromiso y la responsabilidad para alcanzar sus resultados.

- ⇒ Los líderes promueven el desempeño de los equipos en forma más eficaz cuando crean una ética fuerte, basada en valores y principios compartidos que guían el establecimiento y logro de sus metas, así como las interacciones internas y externas que establecen.
- ⇒ La dinámica del equipo ha demostrado ser la que mejor fomenta además del desempeño, el cambio del comportamiento a través del aprendizaje, porque el equipo no se siente amenazado por los cambios tanto como los individuos.
- ⇒ La participación de las personas en la solución de problemas y toma de decisiones en forma grupal, incrementa su involucración en el trabajo, su autoestima personal y sentido de identidad grupal, ya que les ofrece oportunidades para realizar aportaciones con base en sus propias facultades. Esto incrementa su motivación para integrar sus esfuerzos hacia fines comunes que trascienden al propio grupo.
- ⇒ Los equipos así facultados para desplegar en forma plena sus potencialidades personales y grupales, integrados a un proceso de mejora continua, así como alineados al propósito, valores y metas cruciales de una empresa, llegan a convertirse en promotores del cambio y desarrollo de la cultura organizacional.

Schein (1988) al responder a la pregunta : ¿Cómo la cultura de una organización llega a ser tal, como evoluciona y cambia ?, señala :

“La cultura ha sido definida como el resultado del aprendizaje de un grupo. Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura. El proceso supone una definición compartida del problema y el reconocimiento compartido de que algo que se ha inventado funciona y sigue funcionando.”

“La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituye un paso más en la evolución de esa cultura, que pasará a ser una característica de ese específico grupo de personas. El impacto de un nuevo aprendizaje es mayor, especialmente en la solución de problemas cruciales y en épocas críticas para el grupo, surgidas tanto en su interior como en el exterior.”

7.5. DESARROLLO DE HABILIDADES COMO PROVEEDORES Y CLIENTES INTERNOS.

Es importante que los integrantes de las diferentes áreas de una institución desarrollen habilidades para dar satisfacción a sus clientes internos, (ya sea que estos estén en la línea externa que atiende directamente al público o en otra fase de la cadena de transformación de insumos en productos y/o servicios), con el fin de desarrollar un espíritu de trabajo en equipo que garantice la calidad de sus interacciones y del servicio que ofrecen a los clientes externos.

Para lograr lo anterior se requiere establecer un mecanismo de negociación, en el cual cada uno se sitúa primero como proveedor y en conjunto con su cliente (s) identifique sus necesidades y expectativas que debe satisfacer, los requisitos de las mismas, los que está satisfaciendo y los que no y por qué y determine lo que éste necesita poner de su parte para que pueda darle un buen servicio. La elaboración de un plan de acción y su seguimiento, también en colaboración, les permitirá lograr resultados, evaluarlos y hacer los ajustes que se requieran.

EJERCICIO : NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS CON CLIENTES INTERNOS.

PROPÓSITO : En este ejercicio ustedes podrán desarrollar habilidades para establecer un mecanismo de negociación tanto en su carácter de proveedores como de clientes internos.¹

INSTRUCCIONES : Uno de ustedes tomará la posición de proveedor y guiará los pasos de este proceso, contando con la colaboración de su cliente.

1. Tome primero la posición como proveedor y con su cliente haga una lista de las necesidades y expectativas de éste que requiere satisfacer, analícenlas y jerarquíenlas. (Primer cuadro de la pág. 1).
2. Después determinen los requisitos de cada una ellas, analícenlas y jerarquíenlas. Para éste ejercicio elijan una (o dos) de ellas, por ejemplo, la más importante. (Segundo cuadro de la pág. 1).

¹ Se puede realizar en diferentes modalidades : de persona a persona, de grupo a grupo, de persona a grupo, o de grupo a persona

3. Para cada necesidad y/o expectativa, determinen los requisitos que está cumpliendo, los que no y por qué. También analícenlos y establezcan prioridades. (Pág. 2).
4. Identifiquen para cada necesidad y/o expectativa qué necesita el cliente interno poner de su parte para satisfacer los requisitos de la misma. También analícenlos y establezcan prioridades. (Pág. 1). Para cada necesidad se repiten los mismos pasos.
5. Finalmente elaboren un plan de acción, denle seguimiento, identifiquen los problemas que surjan en el proceso y hagan los ajustes que se requieran. (Pág. 3)

Cumplimiento de requisitos de mi cliente.

¿Cuáles estoy cumpliendo ?	¿Cuáles no ?	¿Por qué ?

PLAN DE ACCIÓN.

AREAS DE MEJORA	ACUERDOS FECHA (S)	ACCIONES DE SEGUIMIENTO FECHA (S)
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		

AREAS DE MEJORA	ACUERDOS FECHA (S)	ACCIONES DE SEGUIMIENTO FECHA (S)
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		
<input type="checkbox"/> DEL PROVEEDOR <input type="checkbox"/> DEL CLIENTE <input type="checkbox"/> DE AMBOS.		

8. LIDERAZGO EN EL SERVICIO.

8.1. PAPEL DEL DIRECTIVO EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE SUS COLABORADORES.

Prestar un servicio excelente es un trabajo de equipo. La administración de la institución y las personas de contacto con el cliente deben trabajar unidos para alcanzar la misma meta : la satisfacción del cliente.

Como líder de equipo, usted desempeña un papel central en relación a apoyar las habilidades y mantener las metas de la empresa. Al mismo tiempo, sus interacciones con su gente y sus clientes le darán una perspectiva única y valiosa sobre cómo puede servir aún mejor a esos clientes.

Como directivo, su apoyo es crítico para el desarrollo y mantenimiento continuos de las habilidades de servicio. Usando estas habilidades usted dirige con el ejemplo. Asesorando a su gente de contacto en el uso de estas habilidades, la prepara para el éxito y la superación. El reforzamiento del uso de estas habilidades estimula a la gente a proporcionar un mejor servicio al cliente.

Sin su apoyo continuo, todo esto no puede tener éxito. Su ejemplo, las habilidades que asesore y el desempeño que refuerce, determinarán cómo las personas de contacto tratarán a las clientes.

Su apoyo y estímulo asegurarán que no se reduzcan las habilidades que las personas que aprendan. Su apoyo continuo hará del servicio excelente la norma que distinga a su institución.

8.2. CÓMO DIRIGIR CON EL EJEMPLO.

Como directivo, lo que usted hace o dice comunica cómo desea que su gente se desempeñe al tratar al cliente. Ya sea que se trate de una situación con un cliente o un intercambio de opiniones con alguno de los suyos, es importante que usted modele las actividades correctas. Modelar significa dirigir con el ejemplo. Es un método de administrar que consiste en : **“Haz lo que yo hago”** y no **“Haz lo que yo digo.”** Al dar un ejemplo positivo usted envía un mensaje de que su comportamiento es el que su gente debe imitar.

Las habilidades de servicio al cliente adquiridas también pueden aplicarse a interacciones con su personal los principios clave del servicio le ayudan a satisfacer las necesidades personales de autoestima, comprensión y participación. Las técnicas y habilidades de comunicación le ayudan a mantener las conversaciones productivas y dentro del tema, así como ser usadas con efectividad al tratar con empleados irritados o bien para alentar a expresarse a la gente insatisfecha.

Las ventajas de utilizar las habilidades de servicio al hablar con su gente son dos :

1. Aseguran una interacción productiva.
2. Permiten que usted modele el empleo correcto de habilidades.

8.3. ASESORÍA Y SEGUIMIENTO

La asesoría es una de las habilidades más elementales y efectivas con que un líder cuenta para dar apoyo a su gente. Es parte de sus funciones mejorar el desempeño de su gente de contacto con el cliente y ayudarlo a cumplir más efectivamente con su trabajo; así que sus habilidades de asesor son aplicables en una serie de situaciones distintas.

Asesorar es el proceso de instruir, guiar, o impulsar al empleado en su trabajo para que alcance la excelencia en el servicio. Por ejemplo, quizá usted necesite *instruir* a alguien que no conoce suficientemente bien el proceso del servicio, o *guiar* a quien conoce los principios clave, pero no está seguro de cómo aplicarlos. Cuando una persona sabe cómo usar las habilidades de servicio, usted puede darle un “estímulo” ocasional o *impulsarlo* para que actúe.

Los consejos de asesoría, que se señalan a continuación, le ayudarán a asesorar con mayor efectividad :

1. **Asesore sobre el “qué” y el “cómo”.** Si bien es importante que su gente obtenga resultados, también es importante que aplique las conductas y habilidades apropiadas en su trabajo. El “qué” es el resultado que se busca; el “cómo” con las habilidades necesarias para lograr ese resultado.
2. **Asesore “proactiva y reactivamente”.** Ser “proactivo” significa asesorar para el éxito; buscar las oportunidades y asesorar al empleado *antes* de que ponga en práctica las habilidades apropiadas. Ser “reactivo” significa asesorar para mejorar, ayudando al empleado *después* de que ha experimentado en el uso de las habilidades apropiadas.
3. **Asesore lo antes posible.** Mientras más pronto dé retroinformación a una persona sobre lo que hizo, mejor será el resultado de su asesoría. Cuando asesora para mejorar a la persona, los consejos y

8.4

la motivación inmediatos tienden a ayudarla a mejorar. Si demora la asesoría, el mal desempeño puede convertirse en hábito.

4. **Dé apoyo sin retirar la responsabilidad.** Estimule a los empleados para que desarrollen ideas y acciones; luego exprese su confianza en ellos y ofrézcales un apoyo continuo por su esfuerzo. Hágales saber que les ayudará, pero que ellos son los responsables de tomar acción.
5. **Reúna y aclare la información.** Usted puede “aclarar la situación” con su gente igual que lo hace con sus clientes. Estimule la participación activa en las discusiones. Haga preguntas abiertas, como : “¿Quién?”, “¿Qué?”, “¿Cuándo?” y “¿Cómo?”.
6. **Balancee la búsqueda y la aportación propia.** Busque ideas entre su gente y estimule sus aportaciones. Las personas tienden a comprometerse más con ideas que ellas han sugerido. Sólo aporte en el caso de que usted tenga ideas, percepciones o información adicionales.
7. **Formule un plan de acción.** Investigue las ideas de la persona de contacto con los clientes y úselas cada vez que sea posible. Acuerde “quién” hará “qué” y para “cuándo”, y establezca una o más fechas de seguimiento. Confirme que ambos entienden los detalles. Ofrezca su ayuda, en caso de que se necesite.

8.4 PLAN DE ACCION PARA ESTIMULAR Y DESARROLLAR A SU EQUIPO DE SERVICIO

Existen diversas acciones que pueden tomarse para ayudar a conducir a una institución publica hacia una posición auténticamente proyectada en dirección al cliente. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- ⇒ Asegurarse de que *cada* miembro de la organización entiende que la supervivencia de ésta, a largo plazo, y su desarrollo dependen de la capacidad de aumentar su valor ante los beneficiarios y clientes.
- ⇒ Identificar en qué medida existen en la organización un excesivo control burocrático de recursos, áreas con funciones estrictamente administrativas u operativas sobredimensionadas por lo que a la extensión de su personal se refiere, y elevadas resistencias a correr riesgos en cuanto a tomar decisiones de soslayar normas o procedimientos con el sólo ánimo de servir mejor; para, tras haber identificado estos aspectos, desarrollar entonces un esquema correctivo realista con el propósito de modificarlos en la medida de lo posible.
- ⇒ Detectar las formas en que la organización proporciona incentivos inversos en lo que concierne a la satisfacción del cliente, buscando cambiarlas de inmediato. En los organismos públicos, las conductas valoradas suelen ser totalmente opuestas a aquellas que se premian en empresas lucrativas privadas. En el caso que nos ocupa se da mayor énfasis a acciones como las siguientes: obedecer ciegamente reglas y procesos, sancionando el despliegue de toda creatividad, iniciativa e imaginación; evitar hacer esfuerzos extras y proezas, no realizando más de lo necesario, ni tomándose más tiempo del habitual para resolver un problema delicado o atender una queja; y, no identificarse con el beneficiario, dándole exclusivamente lo que está estipulado, no menos, pero tampoco más, sin añadir así ese soplo de calor humano que tan crucial es en el trato con los clientes.
- ⇒ Cerciorarse de que cada miembro de la organización entiende que aún cuando se tiene una misión de control o distributiva, ésta necesita también proyectarse hacia la satisfacción del beneficiario. En los organismos públicos los bienes y servicios suelen ser distribuidos no con arreglo a un precio o costo que el cliente pueda y esté dispuesto a solventar, sino por medio de una reglamentación que determina quién tiene derecho a qué, cuánto se le puede cobrar y a dónde debe acudir para obtenerlo. Todas estas son decisiones de asignación o distribución de prestaciones, hechas conforme a un riguroso sistema de reglas que a veces cubre hasta el más mínimo detalle; esto suscita actitudes contrarias a un enfoque hacia el cliente, a partir de las cuales la organización tiende a volcarse hacia las normas y no hacia aquellos a

8.6

quienes se les aplican. Así, los solicitantes de un servicio dejan de ser personas para convertirse en expedientes con números específicos.

- ⇒ Eliminar cualquier sentimiento de ambivalencia que pueda tener la gente que entra en contacto directo con los beneficiarios, y reemplazarlo por una orientación genuina hacia la satisfacción de éstos. Cuando los individuos que se benefician de los productos o servicios de una organización pública pagan muy poco o nada por ellos, se produce en dicha organización un cambio de actitud, que puede ser sutil u ostentoso. Las personas que utilizan los productos o servicios ya no son clientes, sino que se convierten en beneficiarios. Desde este momento, ya no se trata de satisfacerlos, sino que se procura que obtengan sucintamente sólo aquello a lo que tienen derecho y que no se marchen con más de lo estipulado. Puesto que estos beneficiarios no pagan el valor íntegro de lo que obtienen, todo el proceso se reduce a prevenir que no se lleven más de lo que tienen derecho. Por su parte, los beneficiarios están convencidos de que "*cuanto más pidan, más sacarán*". De este modo se establece una curiosa y nociva ambivalencia: Por un lado, las organizaciones existen para servir a los ciudadanos, por otro, solapadamente unas veces y abiertamente las más, les miran con recelo y tratan por todos los medios de controlarlos, éstos, a su vez, responden desconfiando de las instituciones públicas e intentando obtener de ellas la mayor tajada.
- ⇒ Instaurar un firme propósito de sensibilización a los problemas de los demás como norma de conducta común en todas las transacciones. En un organismo público no es fácil saltarse las normas cuando se trata de satisfacer a un cliente. Es más, las normas deben acatarse con apego y nunca ser substituidas por un proceder basado tan solo en el uso del buen criterio, pues aquí las normas tienen un mayor peso, sobre todo porque en muchas ocasiones tienen una base legal, de tal manera que la satisfacción a los beneficiarios se proporciona únicamente *dentro* del marco de las reglas y los procedimientos. Si se cumple perfectamente con el trabajo, lo único que se puede hacer es tan sólo limitarse a darles lo que les corresponde, ello hace que se adopte una fachada de impersonalidad y por lo tanto no se les puede ofrecer algo extra para compensarles por una pérdida de valor o para recuperar su confianza. Esto no significa, sin embargo, que no se pueda hacer nada. De hecho, es factible cambiar de modo substancial la reacción del

beneficiario y el concepto que tiene de la institución, pues aún cuando ésta se vea restringida en su posibilidad de ayudarlo, si muestra sensibilidad y empatía interesándose verdaderamente por su problema, quizá sea capaz de encontrar otras alternativas a la solución del mismo, que si bien no resuelvan del todo sus dificultades, si permiten restablecer una interacción más personalizada y, por ende, más gratificante con el cliente.

⇒ Cuando la sensibilización hacia las necesidades de los beneficiarios esté fuertemente arraigada, buscar establecer y mantener un alto concepto de imparcialidad en toda transacción con ellos. La secuencia es importante; la sensibilidad a los problemas debe ir en primer lugar. La imparcialidad sin la debida sensibilidad degenera en un frío y deshumanizado seguimiento de las normas, así como la sensibilidad sin imparcialidad degenera en un caótico afán de complacer a todo el mundo. La imparcialidad, dentro del contexto de la sensibilidad, transmite un mensaje diferente. Le da a entender al beneficiario que es importante, tanto así, que no se haría una excepción con otra persona que no se hiciera con él. Este es el concepto fundamental de la imparcialidad, aquí, por consiguiente, la forma en que se apliquen las reglas se convierte en un factor de vital trascendencia. Estas tienen que ser interpretadas y aplicadas sin consentir en que el personal que atiende directamente al público haga excepciones debidas a presiones políticas o favoritismo alguno. Esto resulta de particular relevancia en el caso de los organismos públicos, pues en buen número de ellos, la mayoría de las veces los usuarios se ven obligados a tratar con ellos, sin disponer de otras alternativas. Las instituciones públicas suelen ser monopolios donde sus beneficiarios no pueden recurrir a otras entidades, así, si ellos creen que son tratados injustamente, toda relación se envenena. Desde su punto de vista, se ven forzados a recurrir a instituciones donde sin miramiento alguno se les maltrata. Se sienten atrapados y sin ninguna salida, inundados de enfado y resentimiento. Desde este momento, toda interacción es una cadena continua de sucesivas y veladas fricciones con el consiguiente aumento del nivel de descontento entre los organismos públicos y sus beneficiarios. Mientras éstos se vean obligados a depender de aquellos, no existe un remedio idóneo para aliviar definitivamente la situación, sin embargo, si se les comunica, con la debida frecuencia, las reglas básicas que entran en juego, se les dice que se observarán

estrechamente y se les asegura que bajo ningún concepto habrá excepciones, para luego obrar en consecuencia, gradualmente, ellos habrán de convencerse de que se hará todo lo asequible para concederles lo que sea, y que no se les privará de algo que se da a otros. Si se ejercitan debidamente la sensibilidad y la imparcialidad, las cosas pueden hacerse mucho más llevaderas. Este proceso no será corto ni fácil, pero será una sólida base de apoyo, para facilitar el trabajo del personal que atiende al público, al tiempo que ayuda a éste último a aceptar de mucho mejor grado su dependencia, y, a raíz de ello, su disposición irá adoptando un talante más abierto y receptivo.

⇒ Si se detecta escepticismo entre los empleados con trato directo a los derechohabientes, deben redoblarse los esfuerzos para implantar en la institución una fuerte y honesta orientación hacia el beneficiario. Cuando se trabaja en una organización donde la gente sólo trata de cubrir expedientes, donde se ha perdido la credibilidad en los objetivos estratégicos de la institución, y donde el nivel de cada uno está puesto en tela de juicio, se suscita insidiosamente un arraigado escepticismo que causa graves estragos en el personal. Un escéptico es alguien que tiene facultad para interesarse por las cosas pero que no puede depositar su interés en lo que está haciendo. El escepticismo o negativismo es la enfermedad profesional de la burocracia y es altamente contagioso, pero, al igual que sucede con la mayoría de las enfermedades, es más fácil prevenirlo que curarlo; su profilaxis radica en el hecho de mantenerse centrado en el cliente, en sus necesidades, en sus dificultades y en su satisfacción. En la medida en que ésto ocurra, los individuos encargados de entablar relación directa con el público empezarán a experimentar la vivencia no sólo del logro implicado en la ayuda a la gente, sino también del orgullo inherente a la sincera gratitud recibida de un beneficiario, así como de la elevada autoestima resultante del sentimiento de pericia profesional surgido del éxito en resolver los problemas del cliente. Cuando una persona que da servicio a clientes no tiene una actividad efectiva, no se lleva nada positivo a casa al final de la jornada, ni tampoco le queda nada en qué depositar sus ilusiones al comienzo de la siguiente, se crea una especie de círculo vicioso en el que la gente se hunde y se hunde cada vez más. Estar expuesto a este negativismo puede llegar a adquirir proporciones endémicas, pero, afortunadamente, así como esto es contagioso, lo son

también los sentimientos de la propia dignidad, los de la propia estima y los de un genuino espíritu de ayuda.

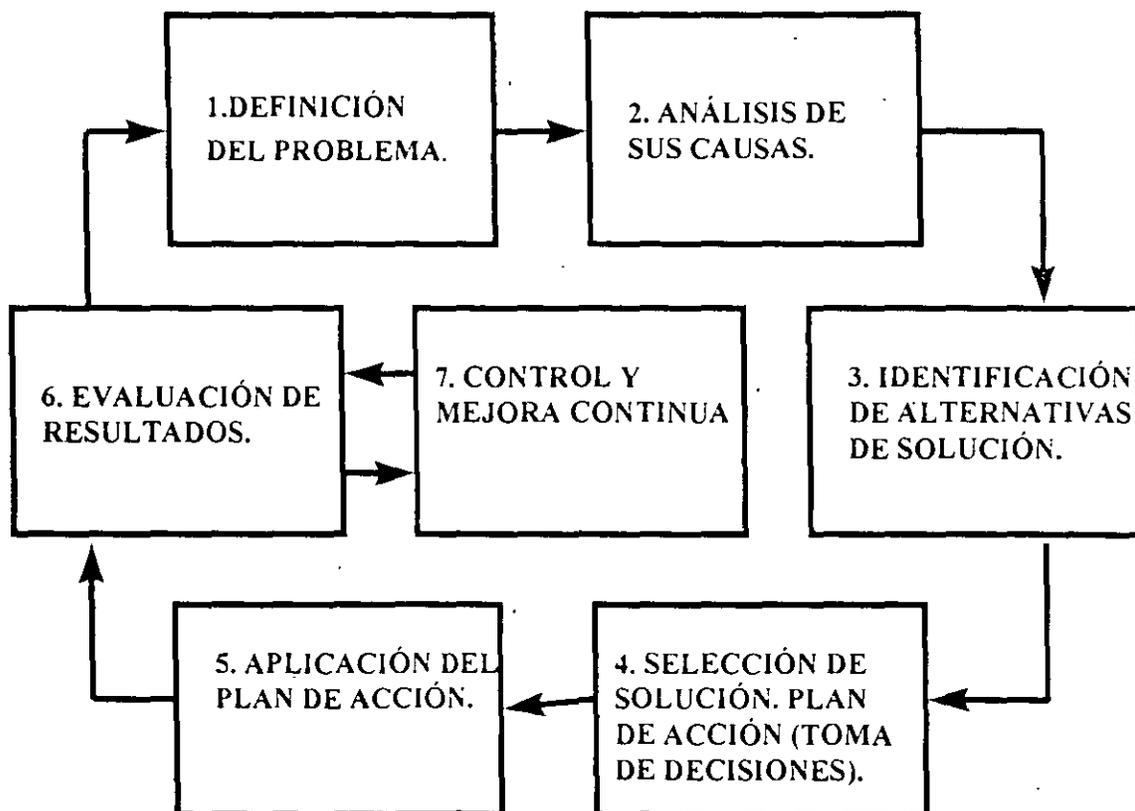
- ⇒ Las instituciones de salud pública son, por definición, centros de servicio a clientes y derechohabientes; esto significa que su éxito y subsistencia dependen muy estrechamente de lo bien que se desempeñe esta función fundamental por encima de cualquier otra tarea. Todo el proceso a través del cual se crean y suministran servicios, debe estar preparado para apoyar la creación de satisfacción y lealtad en los clientes, y éstos son elementos prioritarios o no lo son. Aquí no hay términos medios.
- ⇒ Desde esta perspectiva, estos organismos no venden, en realidad, servicios, ni siquiera beneficios; venden un valor, o ¡no venderán absolutamente nada!. Los clientes tienen su propia idea del valor. Si se quiere satisfacerlos, se tendrá que mirar los servicios a través de los ojos de los clientes. ¡Siempre!. Todas las organizaciones tienen su clientela, todas sin excepción. Sin embargo, las organizaciones más florecientes y prósperas, aquellas que se sienten orgullosas de lo que hacen, son, sin duda alguna, las que de forma sistemática satisfacen a sus clientes.

9. MÉTODO DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPO.

A continuación se presenta un método abreviado de análisis y solución de problemas que incluye algunas de las herramientas básicas de la calidad, que usted y los miembros de su equipo podrán emplear para mejorar los servicios de su área, así como para favorecer su proceso de integración. (Ver anexo sobre LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD)

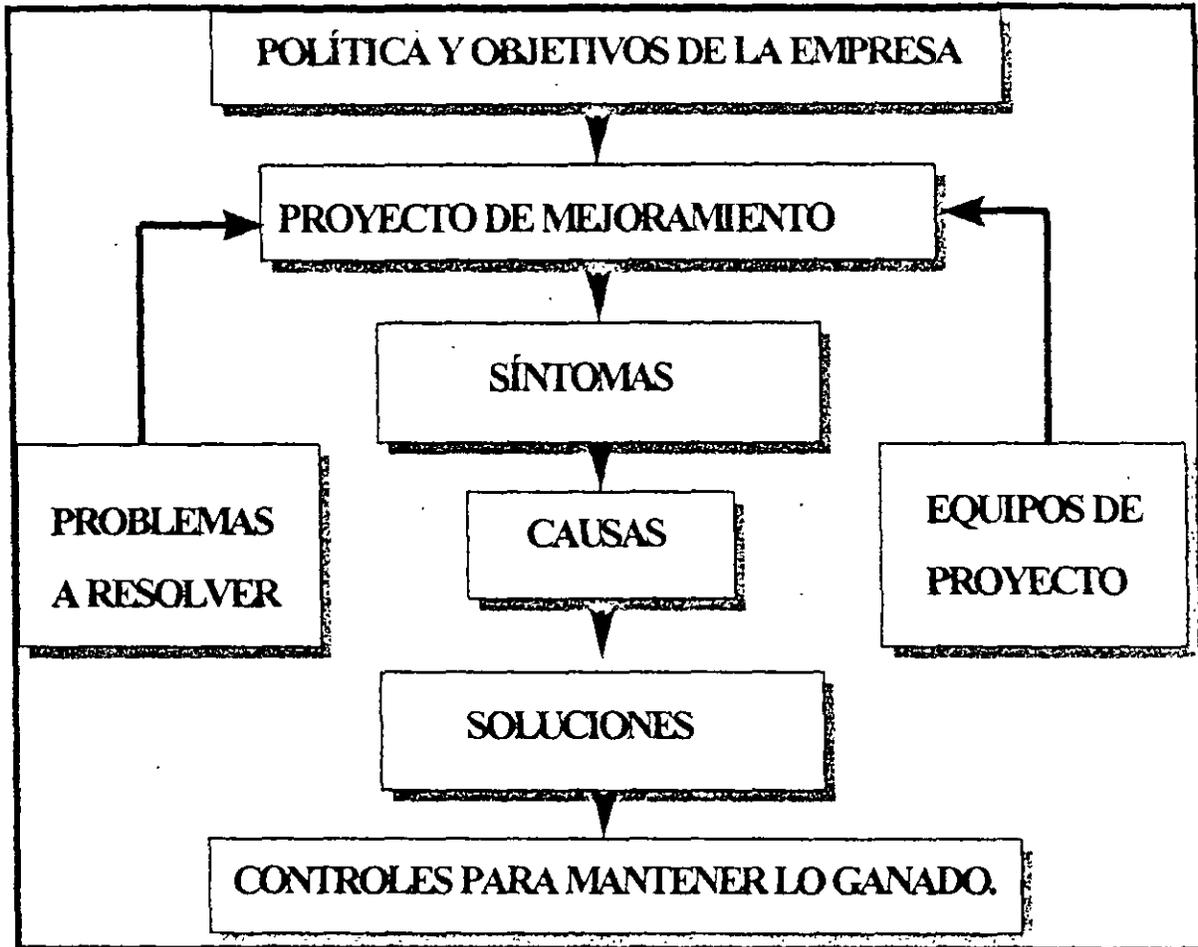
Este método es similar a los que emplean los Círculos de Calidad y los Grupos de Mejora Continua.

9.1. EL PROCESO RACIONAL DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.



9.2. HABILIDADES Y RECURSOS TÉCNICOS.

EL CONCEPTO DE PROYECTO.



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Debe contener :

- La enunciación de los síntomas o resultados visibles del problema.
- Datos concretos sobre la magnitud del problema.
- Contestación a las preguntas : ¿Qué ? ¿Cuánto ? ¿Cuándo ?

No debe contener :

- Posibles causas o soluciones del problema.
- Definiciones generalistas o enunciados de opiniones.
- Preconceptos.

Una clara definición del problema es fundamental para posibilitar un correcto análisis y solución del mismo.

9.3. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.

1. Haga una lista de todas las acciones requeridas para instrumentar el plan de acción.
2. Desdoble todas las acciones complejas en varias acciones simples a ejecutar por una persona, en un tiempo determinado.
3. Asigne la responsabilidad por la ejecución de cada acción, de manera que todos los involucrados conozcan, sin lugar a dudas :
 - Qué es lo que se va a hacer.
 - Quién es el responsable.
 - Cuándo va a estar hecho.
4. Asegúrese de que todos los recursos necesarios estén disponibles.
5. Asigne fechas para las reuniones de seguimiento.
6. Identifique él o los índices a través de los cuales se medirá el progreso del plan.

BIBLIOGRAFÍA.

📖 **ALBRECHT, K** : Servicio. Editorial Legis, Colombia, 1992.

📖 **BERRY, L., BENNET, D. y BROWN, C** : Calidad en el servicio. Ediciones Díaz de Santos, Barcelona, 1989

📖 **CARLZON, J.** : El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991.

📖 **GINEBRA, J. & ARANA, R** : Dirección por servicio. Mc. Graw Hill, México, 1991.

📖 **HOROVITZ, J** : La calidad del servicio. A la conquista del cliente. Mc Graw Hill, México, 1990.

📖 **NATIONAL SEMINARS PUBLICATIONS** : Servicio. La clave para ganar clientes. Panorama, México, 1994.

📖 **PICAZO, L. & VILLEGAS, F** : Ingeniería de Servicios. Mc. Graw Hill, México, 1991.

ANEXOS

LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO

REQUISITOS PARA UN TRABAJO EN EQUIPO EXITOSO

El recurso humano es el más valioso de la empresa. El trabajo en equipo es la forma más inteligente de usar el recurso humano, ya que construye sobre fortalezas y compensa debilidades.

Es necesario tener presente que todos nosotros fuimos educados en los paradigmas de la Era Industrial, en la cual las habilidades de los antiguos artesanos fueron transferidas a las máquinas, con lo cual ellas llegaron a ser lo más importante de una empresa.

En esos paradigmas el hombre común, el operario, fue degradado de tal manera que a ninguna empresa le interesaban sus habilidades, sino solo la obediencia para aplicar sus habilidades físicas a las acciones que las máquinas requerían. Por ejemplo, imagínese cuál sería la respuesta del gerente si un operario le propusiera hacer un cambio importante a una máquina que hubiera costado cien mil o más dólares. Con seguridad sería un rechazo agrio: ¿está loco, cree que usted sabe más que los que diseñaron esa máquina?

Las solas sugerencias -para no pensar en las inimaginables diferencias de criterio que un operario pudiera hacer ver a su superior sobre la forma de hacer el trabajo- le hacían correr el peligro de ser despedido, en un momento histórico en que la oferta de mano de obra era muy superior a la demanda, esto es, le generaba el peligro grave de ser despedido y, tras él, muy probablemente el hambre y la miseria.

El régimen de trabajo propio de la Era Industrial, unido a la muy baja cultura que ella misma posibilitaba a esa "mano de obra" no calificada, hizo que en ésta surgiera un profundo temor a expresar cualquier manifestación que pudiera interpretarse como una discrepancia o una resistencia a las órdenes que recibían.

En una ocasión, un gerente preguntó a un notable expositor extranjero qué podía hacer si había solicitado a su personal que expresara su opinión sobre el trabajo y solo había recibido silencio como respuesta. A la luz de las reflexiones anteriores cabe preguntar, ¿cuántas horas dedicó ese gerente a acciones destinadas a desterrar el temor que sus empleados heredaron de sus padres y abuelos y que ha sido su modo de vida hasta hoy?

El temor en que los niveles operativos fueron educados, los hace personas profundamente dependientes, es decir, que no tienen conciencia de sus propios valores y sienten que solo pueden sobrevivir si son consecuentes con sus patrones.

Es claro que con ellos no es posible hacer trabajo en equipo porque éste es, por definición, una relación interdependiente, esto es, libre y entre personas independientes.

Lo anterior significa que si queremos tener trabajo en equipo, es condición necesaria que previamente se desarrolle a cada uno de los integrantes para que pase de la condición de dependiente a independiente, esto es, a persona que sabe que tiene valores únicos que nadie en el mundo puede duplicar y que participa en este trabajo en equipo para unir fortalezas y compensar debilidades, en una acción libre y de mutua confianza.

Al decir de Conny Méndez, Dios sería perverso si hubiera creado seres humanos que erraran por el mundo sin razón ni destino. Por eso los que creemos que Es Bueno, tenemos que pensar que al crear a cada uno, le asignó una misión específica en la vida y, consecuentemente, lo debe haber dotado de todas las capacidades necesarias para cumplirla. De aquí que cada uno tenga habilidades e inhabilidades diferentes de todos los demás y que el papel de cada uno no es crearse una misión, sino descubrirla, lo que le permitirá desarrollar el potencial de habilidades que solo él tiene.

En su notable libro *Creating Excellence* (1985), Hickman y Silva dicen que nunca alcanzaremos la excelencia imitando a otros. La única forma de alcanzarla es identificar lo que tenemos diferente de los demás y eso, desarrollarlo.

El papel del líder es esencialmente hacer que cada uno de sus seguidores adquiera conciencia de sus valores únicos, lo que le permitirá pasar de la condición de "dependiente" a "independiente", esto es, alguien que sabe que tiene una misión en la vida y que en su cumplimiento no depende de los demás, sino del desarrollo de sus propias habilidades.

Solo cuando cada uno de los miembros de un equipo haya alcanzado su independencia, podrá tener relaciones interdependientes con los demás. Solo en ellas es posible la sinergia, que hace que la solución que puede alcanzar el grupo no sea la de ninguno de sus integrantes, sino una superior que surge de la integración de los puntos de vista de todos, no como una simple suma, sino como

la elevación a potencia de los aportes de uno. Esto es fruto no solo del mutuo respeto, sino de la valoración y de la confianza que exista entre todos sus integrantes.

México está en una encrucijada en que debe elegir si se incorpora al potencial que en todos los países adelantados se está obteniendo del trabajo en equipo a través del desarrollo previo de todos sus integrantes, o si prefiere mantener la vista en el pasado, confiando ciegamente en que los jefes y especialistas serán suficientes para diseñar y elaborar los productos y servicios que los clientes buscan.

VENTAJAS Y PROBLEMAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es preocupante comprobar como algunas grandes ideas de las técnicas modernas de cualquier especialidad son interpretadas superficialmente por mucha gente, lo que hace que cuando esas personas intentan llevarlas a la práctica, no solo no obtienen las ventajas esperadas, sino que les generan frustraciones que los llevan a rechazarlas como teorizaciones inaplicables.

Una de esas grandes ideas que corren peligro de terminar en fracasos es la utilización de grupos participativos en la planificación de tareas, en la investigación y análisis de temas nuevos, en la investigación de las razones que provocaron resultados diferentes a los esperados, o en la toma de decisiones a que todos esas investigaciones y análisis conducen.

Al abordar el empleo de estos grupos en las actividades organizacionales, muchas veces se hace apoyándose en un sentimiento romántico de que ellos son una expresión democrática y, por ende, esencialmente buenos.

Lamentablemente, el análisis de lo que ha ocurrido y sigue ocurriendo con ellos nos recuerda aquel viejo requisito para la demostración de los teoremas matemáticos: que solo queda demostrado, si se prueba que sus afirmaciones son, no solo necesarias, sino también suficientes.

En el caso de los grupos participativos, nuestra experiencia y reflexión reafirma que su condición democrática es, en lo que se refiere a su eficacia, una condición necesaria y valiosa, pero también nos advierte que, por si sola, no es una condición suficiente, es decir, que no asegura que se alcancen los resultados esperados.

El otro aspecto esencial para asegurar el éxito de los grupos participativos es el grado de preparación que tienen los integrantes para abordar la tarea encomendada. En este aspecto tiene plena validez el aforismo popular de "pastelero a tus pasteles" o, si se prefiere, sigue siendo válida la afirmación evangélica: "nadie puede dar lo que no tiene".

Recordar que cada miembro debe conocer las materias sustantivas que va a abordar su equipo, es solo una parte de la verdad. La otra es que una condición aún más importante, es el grado de independencia de criterio que haya logrado desarrollar cada uno.

Si los miembros de un equipo no la han desarrollado, no podrán ser miembros activos de las exploraciones, análisis y mucho menos de las decisiones que se tomen. En ese sentido es bueno recordar la categórica afirmación de Stephen Covey "si en un grupo de trabajo dos personas tienen siempre las mismas opiniones, una de las dos está sobrando". Si eso es así ¿qué ventaja tiene que participen en el grupo?.

El cuestionamiento no termina aquí, porque podemos seguir preguntando ¿cuál es el costo de reunir grupos de personas que no tienen capacidad real de hacer aportes al grupo? Para responder habría que sumar el valor de los salarios y multiplicarlos por el número de horas que cada miembro participa, o mejor aún, determinar el valor de los productos que podrían haber generado si, en lugar de participar en esas reuniones, hubieran continuado laborando en sus tareas habituales.

Lo que queremos dejar en claro es que el uso de los grupos participativos tiene un costo mucho mayor que las formas tradicionales de planear, investigar, tomar decisiones... dejándolas en manos de los jefes y especialistas. Ello implica que el uso de grupos solo se justifica si podemos asegurar que surgirá la sinergia, que es la única forma en que el producto que se obtenga sea claramente superior al que puedan producir uno, dos o tres especialistas. La condición para que surja la sinergia no es otra que la independencia de criterio de cada uno de los participantes.

¿Cómo se obtiene que los participantes alcancen esa necesaria independencia de criterio?.

Lo primero que se tiene que tener en cuenta es que en la filosofía administrativa tradicional, al empleado no solo no se le piden opiniones sobre su trabajo, sino que, cuando llegan a expresarse, muchas veces se las interpreta como una provocación de querer mostrar que sabe más que su jefe. De aquí que antes de invitar a participar a empleados que tradicionalmente han sido solo obedientes, es necesario hacerlos transitar por un proceso educativo que incluya conocer no solo el cómo y el por qué de lo que hacen, sino también el reconocimiento sistemático del trabajo que hacen bien y excelente. Estos reconocimientos son el único camino para que cada ser humano compruebe lo

valioso de sus conocimientos y de sus servicios, lo que, a su vez, es la condición básica para adquirir lo que se llama la "propiedad del empleo", que es la seguridad íntima que no se está en la posición laboral que ocupa por favores de otros, sino porque es un especialista respetable en lo que hace.

Solo los equipos de trabajo integrados por este tipo de personas, que han avanzado hacia este grado de madurez, pueden tener razonables expectativas de que pueden producir resultados mucho más altos que sus costos de operación. De aquí que los gerentes generales debieran poner especial cuidado en comprobar cuáles han sido los procesos seguidos para desarrollar al personal que integrará los grupos participativos, antes de autorizar su funcionamiento.

LA LEY DE LA ABUNDANCIA

La efectividad del trabajo en equipo no es algo que ocurra mecánicamente. No es cuestión solo de poner a un grupo una tarea, para que los resultados sean efectivamente mejores que los que pueden obtenerse por la acción individual de personas adecuadas. Esto hace imperativa la necesidad de cultivar el respeto mutuo hasta que la confianza entre los miembros sea la característica de sus relaciones; en ese ambiente es entonces posible que surja la sinergia en el trabajo, que es la herramienta fundamental para que la efectividad del grupo sobrepase la de cualquiera de sus miembros.

Otro de los elementos claves para la efectividad del trabajo en equipo es que todos sus integrantes estén convencidos de que en el mundo rige una Ley de Abundancia, en lugar de una Ley de Escasez.

Cuando se examina el comportamiento de los seres humanos en sus relaciones con los demás, nos damos cuenta de que la cultura tradicional en que hemos sido educados tiene como uno de sus supuestos básicos que, para tener éxito, hay que imponerse a los demás. La famosa admonición de "luchar por la vida" parece indicar que la única manera de alcanzar los logros que deseamos es venciendo a los otros que también los desean. Esta forma de pensar lleva implícito que en el mundo existen muy pocos de los bienes y servicios que constituyen esos logros y que ellos solo alcanzarán para los vencedores de estas luchas. Esto es lo que hemos llamado la Ley de Escasez.

En su análisis de los paradigmas de las interrelaciones humanas, en *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz*, Stephen Covey escribe que, dependiendo de la imagen de los resultados que pueden obtener de la acción conjunta que se forme cada uno de los que interviene en ellos, hay cuatro paradigmas posibles: 1. si yo gano, tú pierdes; 2. si pierdo, tú ganas; 3. si yo pierdo, tú pierdes, y 4 si yo gano, tú ganas.

De estos paradigmas el más recomendado por la educación tradicional es "Si yo gano, tú pierdes" : G/P. En efecto, desde pequeños se nos forma la creencia de que lo importante es lo que cada uno obtiene: si haces esto, papá te llevará al paseo... Eres el más listo, te llevaste casi todos los confites de la piñata... Más tarde en la escuela, colegio o universidad, se le juzga por las notas que saca: se admira al triunfador y se mira en menos al perdedor...En todas las etapas de la vida se exalta al que "triunfa", porque éste se lleva el premio escaso que supo arrebatarse a sus "competidores".

No obstante la seguridad con que frecuentemente oímos afirmar las virtudes del G/P, todos hemos experimentado múltiples demostraciones que la contradicen. Por ejemplo: buenos alumnos que no son buenos profesionales, o que no son buenos padres de familia, o que no llegan a ser compañeros confiables en lo social o en lo organizacional. La frecuente desviación que se ve

en muchas personas que, para llegar a ser triunfadores, o trabajan más horas de las razonables a costa de su salud o de las relaciones con sus seres queridos (que algunas veces los requisitos para triunfar los hacen ser menos queridos), o ceden a la tentación de triunfos torcidos que les permitan obtener el dinero o la fama para aparecer como triunfadores, a costa de otros. La característica distintiva de los G/P es su menosprecio por la otra parte, lo que los hace pensar que, por su insignificancia, nada les podrán aportar.

Es obvio que cuando entre los miembros de un equipo hay uno o varios que viven el paradigma de G/P, el trabajo no será de cooperación (que para el G/P es debilidad), sino de lucha para ver quién se lleva las palmas del triunfo por lo que se consigue. Obviamente, los demás miembros no estarán dispuestos a dar lo mejor de sí para que los G/P se lo adjudiquen.

Covey ofrece una excelente medida para juzgar el valor real de los distintos paradigmas sobre la interrelación humana. Hace ver que cada acción que se realice, siempre tiene dos efectos: 1. el que llama P y se refiere al producto o beneficio que se obtendrá directa e inmediatamente de la acción realizada, y 2. el que llama CP o capacidad de producción, que se refiere a lo que la acción realizada contribuye a acrecentar o disminuir el potencial que uno tenga para volver a lograr resultados en el futuro. Es claro que si uno pretende obtener un P mayor que lo justo, lo hará a costa de su CP ya que, o dejará menos reservas propias para esa producción futura, o puede haber ganado mala voluntad para ayudarlo entre los que hoy recibieron menos que sus justas expectativas.

La posición "si yo gano, tú ganas", G/G, es la verdaderamente opuesta a G/P, ya que arranca de la premisa de que en el mundo no hay escasez, sino abundancia de todo lo que los hombres necesitan para su vida. Esto permite que si tú y yo nos aliamos aportando nuestras diferentes habilidades y conocimientos,

podemos compensar las debilidades de cada uno y construir sobre las fortalezas de ambos, lo que permite alcanzar resultados mucho mayores que los que cada uno podría obtener para sí actuando separadamente.

La posición G/G es la única que puede maximizar tanto el P como el CP, por cuanto la misma actitud de reconocer y dar al otro lo que le corresponde, permite que cada uno aprenda del otro, a la vez que perfeccionen la forma de trabajo conjunto, lo que será la causa de su incremento en el CP.

Gano/Ganas, la Ley de la Abundancia, no tiene nada de teórico ni de idealista; es la fuente del tremendo avance científico y tecnológico que está viviendo la humanidad en esta etapa de su historia.

REQUISITOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El objetivo del trabajo en equipo es hacer surgir la sinergia entre sus integrantes, lo que expresa la capacidad de encontrar una forma de hacer las cosas que vaya más lejos de lo que sabe, puede o propone, cada uno de sus miembros.

En cuanto al sentimiento de formar parte de un equipo, la mejor definición que he conocido es la de un jugador de fútbol americano: sé que pertenezco a un equipo cuando no tengo que cuidarme por quién me ataca por cualquier lado que no veo, porque sé que allí habrá siempre un compañero que hará lo necesario para protegerme. Si reflexionamos sobre este mensaje, nos damos cuenta de que su base está en la confianza en dos aspectos: 1. en la disposición de ellos de hacer todo lo que esté a su alcance para protegerlo, y 2. en su capacidad para realizar las acciones efectivas para lograrlo.

Un ejemplo típico de sinergia es aquél en que un miembro del equipo dice en un momento: me parece que lo que podemos hacer es esto. Esta idea despierta la imaginación de otro de los integrantes, quien dice: tiene razón, y no solo podemos hacer eso, sino también esto otro... Esta nueva solución se le ocurrió gracias a la idea previa del compañero. En general, sinergia es el proceso en que la idea o la acción que surge de uno de los componentes del equipo es recogida por otro para ampliarla y llegar a resultados que pudieran ser impensables al momento en que se inicia el proceso.

De nuevo, la reflexión sobre las bases en que se apoya la sinergia nos muestra que es, fundamentalmente, confianza entre cada uno de los integrantes en que cada uno de los otros tiene la disposición y la habilidad para colaborar. ¿Es posible cultivar esa confianza que cree un trabajo en equipo eficaz?

Stephen Covey, en su excelente libro *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz*, dice que ella es la consecuencia de la acción continuada de cada miembro con los demás, en dos grandes vertientes: la consideración por el otro y el coraje para hacer respetar su propio valor. Para ello propone los siguientes tipos de acciones o "depósitos en la cuenta bancaria emocional":

1. Respeto a la individualidad. Esto es reconocer y aceptar el derecho que tiene cada uno a ser diferente de los demás, lo que implica tener reacciones diferentes ante los mismos estímulos. La aceptación de estas diferencias crea la grata sensación de ser comprendido y respetado.

2. Cuidar las pequeñas cosas. Hasta los hombres más rudos son sensibles al significado de algunas acciones, o aun gestos que al que los hace le pueden parecer insignificantes, pero que al que los recibe le parecen vitales. Si se cuida de hacer las pequeñas cosas que son interpretadas como un acto de consideración, se obtiene una gran disposición a la acción conjunta y leal.

3. Mantener los compromisos. No importa si el incumplimiento de lo prometido proviene de olvido, descuido o decisión de no cumplirlo. El mensaje que se envía y que entiende el afectado es siempre el mismo: ¡no me interesas! En cambio, mantenerlos se entiende siempre y claramente como expresión de interés y de respeto, más aún si su cumplimiento se hizo en circunstancias difíciles o adversas.

4. Aclarar las expectativas. Una de las fuentes más comunes de insatisfacción es la diferencia de expectativas que tiene cada uno de los participantes en una acción común. El entusiasmo que cada uno pone en las acciones que desarrolla siempre está inspirado en su visualización de lo que el resultado le procurará. Si esa retribución es muy diferente de lo esperado, será inevitable la frustración y aun el resentimiento, con la consiguiente pérdida de credibilidad para acciones futuras. Por el contrario, la aclaración al inicio de las consecuencias que traerán las acciones emprendidas, hará que no haya sorpresas y, por tanto, cada quien tendrá la sensación de dominio de lo que está ocurriendo.

5. Disculparse cuando se hace un giro. Los seres humanos están dispuestos a perdonar los errores, pero no la soberbia. Una disculpa sincera y oportuna puede devolver la credibilidad, lo que nunca se logrará con arrogancia ni con terquedad.

Estas son las condiciones para que los demás se sientan considerados, pero no se puede olvidar que tan importante como eso es tener coraje para hacerse respetar de los demás. Para ello Covey recuerda la enseñanza de los griegos:

Ethos. Es la raíz del concepto moderno de ética esto es, de comportamiento basado en principios, particularmente los de respeto a los demás. El Ethos es el resumen de nuestra historia personal en los aspectos éticos.

Pathos. Es la raíz del concepto moderno de empatía, esto es, de la capacidad para comprender los puntos de vista de los demás. Revela, por tanto, la historia que hemos tenido en este sentido. En este aspecto es importante hacer notar que cada vez que se falta a las leyes del Amor, la persona afectada pierde la confianza y adopta conductas defensivas o de revancha.

Logos. Es la raíz del concepto de lógica, esto es, de la capacidad de razonar sobre las virtudes y defectos de cada propuesta. Sin embargo, este razonamiento solo será recibido con interés si la persona ha hecho previamente un suficiente acopio de Ethos y de Pathos.

Lo anterior demuestra por qué no hay futuro en el trabajo en equipo en que alguien llega con pretensiones de tener una "visión muy superior" a la de los demás. Los resultados valiosos solo pueden ser alcanzados por personas maduras con un gran equilibrio entre el respeto que sienten por los demás y el respeto que sienten por sí mismos.

COMPRENDER PRIMERO Y SER COMPRENDIDO DESPUÉS

Este es el título de uno de los muchos capítulos interesantes del libro *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz* de Stephen Covey (1989), en el que revisa ciertas verdades tan conocidas como mal usadas en nuestra experiencia cotidiana.

La primera reflexión que el autor hace es que comunicarse con los demás es una actividad permanente que ocupa una parte muy elevada del tiempo de cada uno. En la preparación para realizar bien esta actividad, advierte que es muy desproporcionado el esfuerzo que nuestra cultura dedica a aprender a hablar, leer y escribir, con respecto al que dedica a aprender a escuchar.

En efecto, mientras aprender a hablar es una de las actividades básicas del infante hasta que ingresa a la educación formal a partir de ese momento aprender a leer y a escribir ocupará gran parte de su tiempo. Pero ¿quién nos ha enseñado formalmente a escuchar?

Esta reflexión lleva a la necesidad de revisar los distintos tipos de escucha que ese autor clasifica en un continuo que empieza en: 1. "desinterés absoluto" (menosprecio franco por el que expone su pensamiento); 2. "fingir que se escucha" (mínimo socialmente aceptable); 3. "escucha selectiva" (se presta atención solo a lo que interesa); 4. "atención a las palabras" (esto es a los aspectos formales de la comunicación, pero no a su contenido); 5. "escucha autobiográfica" (en que todo se oye y se juzga referido a la propia manera de ver y entender la realidad que nos rodea), y deja en el extremo más perfecto de este continuo a 6. "escucha empática" (que capta no solo las palabras, sino también los sentimientos, causas y efectos de la comunicación).

¿Cuántos de nosotros hemos tenido algún tipo de educación formal sobre el significado de esta escucha empática? ¿Cuántos hemos tenido la oportunidad de conocer sus diferentes grados de intensidad? Y sobre todo, ¿cuántos hemos sido educados en el efecto que ella tiene en la vital actividad de comunicación entre los seres humanos?

La escucha empática no es la capacidad de repetir las palabras de quien está expresando su posición, sino que avanza a dilucidar las causas y los aspectos emocionales contenidos en el mensaje de quien habla. De aquí que nadie puede sorprenderse de que sea la llave maestra que abre las puertas mejor guardadas, porque nadie se resiste al diálogo con quien le demuestre que ha puesto tanta atención a lo que dice, que es capaz de replantearle con sus propias palabras, no solo los aspectos racionales, sino también los emocionales de lo que le ha dicho.

Sin embargo, empatía no es simpatía. En efecto, mientras esta última incluye aspectos emocionales que hace que el que escucha se ponga de parte del que le comunica el mensaje, la empatía se ocupa de que el que escucha entienda a cabalidad el mensaje, pero a partir de ese punto se reserva el derecho a examinarlo desde su propio punto de vista, lo que lo puede conducir a estar de acuerdo con el que expone, o a no estar de acuerdo con él. Así la escucha empática no tiene por objeto brindar la adhesión de quien la practica, sino asegurar que se ha comprendido en profundidad lo que el emisor del mensaje quiso decir.

La psicología de hoy afirma que el requisito para lograr una comunicación eficaz es la existencia de un buen grado de confianza entre quienes se comunican. Así, del mismo modo que la comunicación es fácil y fluida cuando entre emisor y receptor hay un alto grado de confianza así también es difícil cuando entre ambos no existe ese historia o, peor aún, se llega a esa comunicación con pesados antecedentes de desconfianza.

Basado en lo anterior, Covey propone asimilar el grado de confianza entre las partes que se comunican, a una "cuenta bancaria emocional", cuyo saldo es el nivel de confianza del que escucha. En esta cuenta se van haciendo depósitos y giros, cuyos efectos son aumentar o disminuir el saldo de confianza.

Entre las actividades que generan depósitos o giros, según la polaridad que tomen, ese autor señala las siguientes:

1. Comprender al individuo.
2. Prestar atención a las pequeñas cosas.
3. Mantener los compromisos.
4. Integridad personal.
5. Aclarar las expectativas.
6. Disculparse cuando se hace un giro.

De todas maneras el depósito más poderoso es la escucha empática.

Todo lo descrito conforma la primera parte de este hábito trascendental: "comprender primero", lo que indica un gran respeto por los demás. Sin embargo, ello es insuficiente si no tenemos la habilidad y el coraje para "ser comprendidos después".

Para ello es necesario tener en cuenta que no se llega repentinamente a una relación de este tipo, sino que ella tiene una historia en la cual la otra parte se habrá ido formando una idea de quién soy yo, y su interés y voluntad por comprenderme va a estar, lejos de toda duda, condicionado por esa imagen que la otra parte se haya formado de mí.

LIDERAZGO, FORTALEZA BÁSICA DEL ÉXITO EMPRESARIAL

El Factor EQ en el Liderazgo

Un artículo de Time (02/10/95) firmado por Nancy Gibbs cuenta sobre una experiencia con niños de cuatro años, que presenta como muestra de la capacidad de predicción de que se dispone hoy sobre el éxito que esos niños pueden tener en la vida.

La experiencia consiste en que un investigador ofrece a cada niño un paquete de malvaviscos, pero además le ofrece que si no se lo come hasta después de que él regrese de una vuelta por afuera de la sala por algunos minutos, le regalará un segundo paquete.

El seguimiento del desempeño posterior de esos niños hasta el término de su enseñanza media, muestra que los que soportaron la pequeña tortura de no comer sus golosinas hasta el regreso del investigador, tuvieron un éxito curricular y de liderazgo social muy superior a los que se dejaron llevar por el impulso natural de comerlas.

La psicología de los 90 piensa que la ciencia ha dado demasiada importancia al IQ, que equivale a la medición del hardware del cerebro, como también a la capacidad mental, que equivale al software para utilizarla. Sin embargo, han preferido dejar a los poetas la investigación de los complejos problemas del corazón.

La experiencia de los niños se muestra como un resumen de las últimas investigaciones psicológicas en las universidades John Hopkins, Yale, Harvard y otras que muestran la tendencia a dar cada día mayor valor al Cociente Emocional (EQ), como un factor más importante para predecir la capacidad de éxito de las personas, que el tradicional cociente intelectual (IQ).

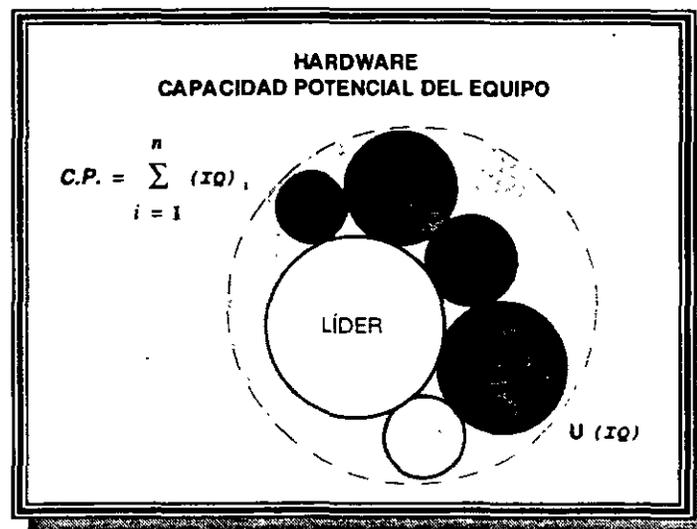
La veta que hoy están descubriendo los psicólogos no es muy diferente a la que hemos venido sosteniendo en nuestros escritos y conferencias desde hace varios años, que "ningún instrumento es mejor que el instrumentista que lo utiliza".

Sin embargo, la investigación psicológica de hoy avanza mucho más lejos al fijarse como instrumento a la capacidad orgánica del cerebro y como instrumentista a la voluntad de la misma persona, señalando que sus decisiones y destrezas para operar su propia capacidad orgánica están condicionadas por sus estados emocionales.

Aplicación al Liderazgo

Estos estudios son muy aplicables a la naturaleza del liderazgo. En efecto, sabemos que todos los seres humanos tienen áreas de habilidad y otras de inhabilidad y que ninguno es perfecto.

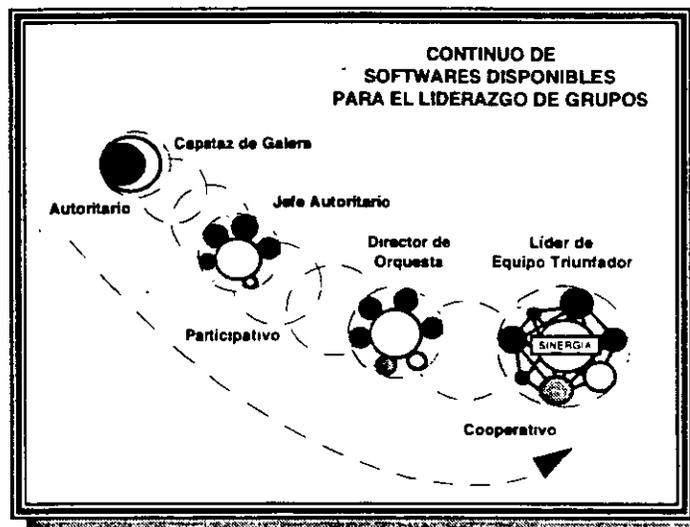
Cada vez que reunimos en un grupo de trabajo a personas que tienen habilidades diferentes y complementarias, habremos conseguido un hardware muy superior al de cualquier persona individual, como se muestra en la gráfica.



Sin embargo, la capacidad real de usar este potencial va a depender del software para ponerlo a funcionar. La elección de un software óptimo es bastante compleja, ya que habrá que superar la natural desconfianza, hija de un sistema educacional y social que ha sobrevalorado el valor del IQ individual y que teme que el trabajo grupal diluya la autoridad y el brillo de la excelencia individual.

Habitualmente el director del grupo dispone de varias opciones de software para buscar la productividad del trabajo del conjunto grupal, que podrían ubicarse dentro de un continuo que tiene por extremos:

- El viejo látigo del capataz que hacía marchar a ritmo adecuado las galeras de otros tiempos.
- Los muy sutiles de la autorrealización por la calidad y armonía del rendimiento del conjunto, más propio de las buenas orquestas y de los equipos triunfadores.



Lo que nos enseña la nueva tendencia de la psicología es que la elección del software a utilizar no va a depender solo del IQ del director, sino principalmente de su EQ para comprender y combinar positivamente:

- La magnitud del potencial de los elementos positivos combinados de todos los integrantes del grupo, que incluye aspectos de IQ tales como capacidades,

conocimientos, experiencias, destrezas individuales... así como también aspectos del EQ tales como generosidad, anhelos y esperanzas por los resultados que pueden alcanzar en equipo, expectativas de satisfacción individual y colectiva...

- La magnitud de los obstáculos que pueda poner cada uno de los integrantes, tanto provenientes del IQ, como torpezas, ignorancias, inseguridades, como del EQ, que incluyen temores, resistencias, capacidad de obstrucción...

Tanto los factores contribuyentes como los obstruyentes necesitan ser manejados con excelente sensibilidad por el director, como requisito para lograr que el resultado grupal tenga el nivel de calidad que corresponde a un Equipo Triunfador.

En otras palabras, la capacidad real que cada director pueda obtener del grupo podemos expresarla a través de la fórmula:

$$C.R. = f [(IQEQ)_L * \sum_{i=1}^n (IQEQ)_i]$$

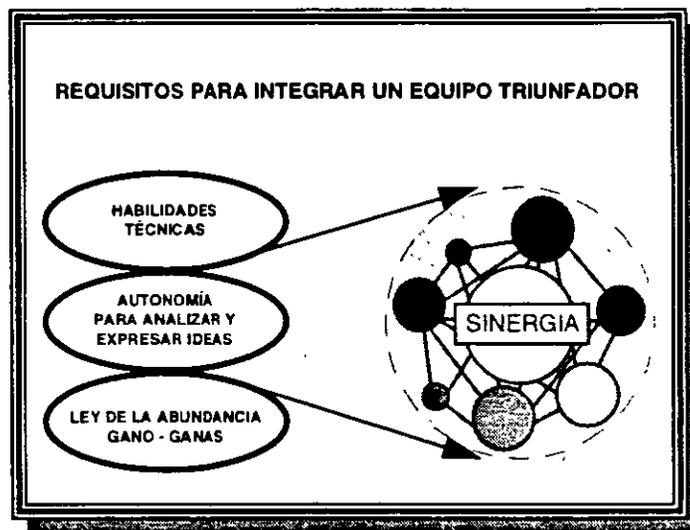
Requisitos para Integrar un Equipo Triunfador

Lo primero que necesita saber el líder es que el grupo solo se puede constituir en un Equipo Triunfador si su trabajo genera sinergia, esto es, que los resultados que obtenga sean siempre mejores que los que puede alcanzar

individualmente cualquiera de sus integrantes o cualquier subgrupo diferenciado dentro del grupo total.

Si esto no fuera así, significaría que se ha perdido el tiempo llamando a deliberar a todo el conjunto de integrantes del grupo, ya que se pudo haber obtenido igual resultado consultando solo al individuo o al subgrupo que da siempre las mejores soluciones.

La sinergia que justifica el trabajo en equipo solo se puede alcanzar si tanto el líder como cada uno de los integrantes reúnen tres requisitos básicos:



- Tener los conocimientos y habilidades técnicas que se necesitan.
- Tener autonomía para expresar sus ideas y para analizar las de los demás.
- Creer que existe la Ley de la Abundancia.

Respecto a los conocimientos y habilidades técnicas -que expresan el nivel de IQ indispensable para hacer aportes significativos al trabajo de grupo, son seguramente el requisito que nadie duda que debe estar presente porque, tal cómo se recordaba más arriba, nos hemos acostumbrado a darle una importancia tan exagerada, que raya en considerarlo el único indispensable. Aunque no es nuestra intención disminuir su importancia, debemos poner énfasis en que constituye una condición necesaria, pero no suficiente.

La necesidad de autonomía para exponer ideas y para analizar las de los demás es fácilmente discernible si pensamos en un escenario en que personas con gran habilidad técnica sean muy tímidas para exponerlas; u otro contrario, donde esas personas sean demasiado arrogantes para aceptar preguntas o discusión sobre sus puntos de vista.

Por su parte, la necesidad de creer en la Ley de Abundancia aparece clara si se analiza lo que ocurriría si ella no existiera:

En efecto, si cada integrante del equipo que espera obtener para sí un monto determinado del producto como fruto de su trabajo, no confía en que el producto del trabajo de grupo será suficiente para todos, tratará de asegurar su parte a través de la actitud GANO/PIERDES, sin importarle el saldo del producto que quedará para los demás.

No es difícil imaginar que en ese juego de intereses egoístas será imposible que aflore la cooperación auténtica.

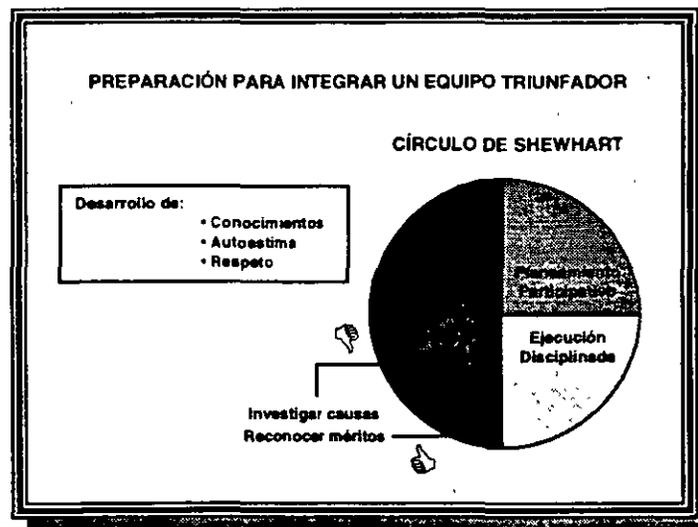
Si por el contrario, cada integrante comprende que -a condición de que se tenga la habilidad para crearlos- la naturaleza es capaz de producir en abundancia los bienes y servicios que requiere la satisfacción de las expectativas de cada

miembro del equipo, se hará evidente que nadie necesita adoptar la posición egoísta de GANO/PIERDES, sino que se verá claro para cada uno que puede obtener mayores y mejores resultados adoptando la posición cooperativa GANO/GANAS.

Las quejas que se escuchan con frecuencia, de que algunos integrantes de un grupo no dan opiniones propias y que permanecen pasivos en el trabajo colectivo, no son más que la evidencia de que algunos o todos esos requisitos están ausentes.

Es necesario resaltar que si se ha incluido en el grupo a alguna persona que no reúne los requisitos señalados, ello no es responsabilidad de esa persona, sino del par ordenado (IQ, EQ) del que dirige.

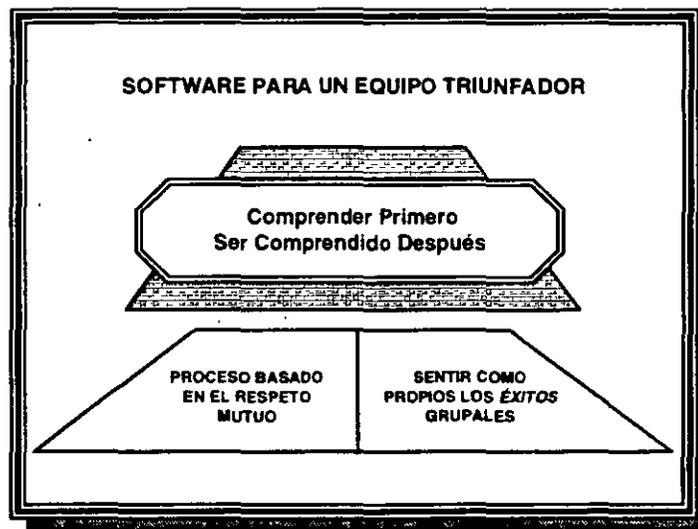
Así, la primera obligación del líder es asegurarse de que todos los miembros de su grupo reúnen los requisitos para constituir un Equipo Triunfador.



Preparación de los Integrantes de un Equipo Triunfador

La tradición organizacional heredada de la Era Industrial, que valoraba al nivel operativo por su obediencia y disciplina y no por su capacidad de tomar iniciativas, no favorece el desarrollo de la autonomía de esas personas. Por tanto, nada se avanzará con invitar a empleados inmersos en esa cultura a formar grupos de trabajo, si previamente no se desarrolla conscientemente en ellos, tanto la autoestima como la estima de los demás miembros del grupo, por su capacidad profesional y humana.

De acuerdo con mi experiencia, la herramienta más poderosa para lograrlo es la participación sistemática en la utilización del Círculo de Shewhart: PLANIFICAR - EJECUTAR - EVALUAR - CORREGIR, incluyendo en cada ciclo el reconocimiento leal y adecuado por cada trabajo bien hecho.



Software Basico para Dirigir un Equipo Triunfador

Integrado en forma adecuada, el grupo estará en condiciones, no solo de rendir resultados inmediatos, sino de aprovechar la experiencia para elevar su confianza y destreza para alcanzar, en los trabajos futuros, resultados cada vez mejores. Esto será posible si se usa un software que cumpla, básicamente, dos condiciones:

- Que durante el proceso se practique la norma esencial del respeto mutuo.
- Que el éxito grupal genere en cada uno un sentimiento de realización personal por la calidad del trabajo realizado.

El software más eficiente para obtener ambas condiciones es el que Stephen Covey llama **COMPRENDER PRIMERO Y SER COMPRENDIDO DESPUÉS**.

COMPRENDER PRIMERO está basado en la "escucha empática", que es aquella que no solo entiende las palabras pronunciadas, sino también las emociones que ellas expresan, sus orígenes y sus consecuencias, todo ello con la clara intención de ponerse lealmente en "los zapatos" del interlocutor, que es la forma más objetiva de expresarle nuestra consideración y alta valoración.

SER COMPRENDIDO DESPUÉS es el contrapunto esencial para lograr una relación equilibrada, ya que es obtener la misma atención de cada uno de los colegas del grupo a mis planteamientos.

Como todos los instrumentos sutiles y poderosos de esta época, esta herramienta no se puede aplicar improvisadamente, sino que solo alcanzará su máximo potencial cuando se logre esa trilogía de hechos que descubrieron los filósofos griegos:

ETHOS, que se refiere al historial ético de cada uno de los integrantes del grupo.

PATHOS, que se refiere al historial de capacidad de entender a los demás de cada uno de los que participan.

LOGOS, o capacidad para expresar con lógica los puntos de vista de cada uno de los que intervienen.

***** Transcripción adaptada del artículo de José Leñero que con el nombre "Trabajo en Equipo" apareció en el número especial de la revista *Rumbo* titulado "Gerencia para la Globalización", pp. 62 - 73, publicado en San José, Costa Rica en el mes de febrero de 1996.

LA PIZZA RUMBERA

Estrategia del servicio: Atraer clientes al establecimiento utilizando música viva, ofrecer las mejores pizzas del mercado y proporcionar un trato digno al cliente.

- Normas de calidad para el servicio:**
- Entregar en un máximo de 30 minutos.
 - Entregar lo más rápido posible a domicilio.
 - Mantener las instalaciones en buen estado.
 - Tomar en cuenta al cliente como el principal negocio.
 - Ofrecer una pizza digerible.

Análisis de calidad:

1. Etapas (servicio a domicilio):

HACE LLAMADA

PIDE PIZZA

OPERACION DE
COCINA

OPERACION DE
ENTREGA

ENTREGA DEL
PRODUCTO

COBRAR

2. ¿Qué puede fallar?					
<ul style="list-style-type: none"> ■ No sirve el teléfono ■ No contestan el teléfono con prontitud. ■ Falta de cortesía al contestar. ■ No hay quién conteste. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No hay ese tipo de pizza ■ No se le ponga atención. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orden no específica. ■ No existe el tipo de pizza ■ No hay ingredientes. ■ Tardanza en preparación. ■ Tardanza en cocción. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No funciona el transporte. ■ No hay quien la entregue. ■ No se encuentre el domicilio. ■ Sufra un accidente el encargado de la entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No sea la pizza. ■ Dirección equivocada. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exigir cambio al cliente. ■ Cambio mal entregado. ■ Mala actitud
3. Recursos					
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dar mantenimiento al teléfono. ■ Tener por lo menos tres teléfonos. ■ Capacitar al encargado de recibir llamadas en el servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recomendar otra pizza ■ Concentrar la atención a lo que dice el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Especificar la orden. ■ Indicar qué tipo de pizza no está en existencia ■ Mantener un stock de ingredientes. ■ Mantener el horno precalentado. ■ La masa del grueso indicado para tener una cocción en el tiempo estándar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener el transporte en buenas condiciones. ■ Coordinar al personal de entrega por zona ■ Cuando la pizza esté en fase de preparación ir buscando la dirección en un mapa ■ El encargado de la entrega debe manejar con cuidado y reportar oportunamente cualquier imprevisto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Antes de salir del establecimiento checar que la pizza y la dirección sean las correctas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ir con el cambio suficiente. ■ Contar bien la cantidad exacta a devolver. ■ Capacitar en el servicio al cliente

ADMINISTRACION

LA PIZZA RUMBERA

Estrategia del servicio: Atraer clientes al establecimiento utilizando música viva, ofrecer las mejores pizzas del mercado y proporcionar un trato digno al cliente

Normas de calidad para el servicio:

- Entregar en un máximo de 30 minutos.
- Entregar lo más rápido posible a domicilio
- Mantener las instalaciones en buen estado
- Tomar en cuenta al cliente como el principal negocio.
- Ofrecer una pizza digerible.

Análisis de calidad:

1. Etapas (producto)

COMPRA DE
MATERIA PRIMA
(BASE)

AMASAR

PALOTEAR
Y
EXTENDER

PONER RELLENO

HORNEAR

PIZZA LISTA

2. ¿Qué puede fallar?

<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos inexistentes en almacén ■ Productos inservibles o mala calidad de los mismos ■ No se respeta la cantidad de los ingredientes. ■ No hay inventarios. ■ Almacenes inapropiados ■ Se desconoce materia prima ■ Cambio de productos o de proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No se amase con los dedos. ■ No esté suave la masa. ■ Se le agregue demasiada harina. ■ No fermente la levadura ■ No sea la materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No se hace correctamente. ■ Demasiado gruesa ■ Charolas inadecuadas. ■ No hay charolas disponibles. ■ No sirva la masa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No existe el relleno. ■ Poco relleno ■ No se pone la cantidad adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Horno sin precalentar. ■ Demasiado gruesa ■ Demasiado tiempo (pizza seca). ■ Poco tiempo (pizza cruda). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mal sabor. ■ Retraso.
<p>3. Recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tener existencia suficiente ■ Adquirir productos que tengan calidad ■ Indicar claramente la cantidad de ingredientes a utilizar ■ Inventariar cada mes. ■ Acondicionar los almacenes al uso que se den ■ Indicar claramente qué materia prima se utiliza ■ Avisar del cambio de productos o de proveedor para comparar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacitar ■ Esperar la fermentación. ■ Agregar cantidad adecuada de harina ■ Checar receta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacitar. ■ Comprar charolas ■ Refrigerar masa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Checar la existencia ■ Refrigerar ■ Indicar cantidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encender el horno al iniciar operaciones. ■ Checar el cocimiento. ■ Palotear bien. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingredientes de mala calidad ■ No se preparó bien. ■ Existen fallas en los insumos