PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: Técnico en Asistencia en Organización de Archivos
- Código del Programa de Formación: 134400 Versión 2
- Nombre del Proyecto: Implementación de servicios técnicos y tecnológicos que apoyen a la gestión de archivos en el sector empresarial
- Fase del Proyecto: Evaluación
- Actividad de Proyecto: Validar los procedimientos de trámite, organización, conservación y sistematización de datos en las transferencias primarias y prestación de servicios archivísticos

- **Competencia 1. Atención a Clientes**

- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar:**

- Reconocer la normativa y el protocolo para la prestación de servicios de información teniendo en cuenta políticas y lineamientos establecidos
- Suministrar servicios de información de acuerdo con normativa y protocolos.
- Realizar seguimiento de la prestación del servicio de información teniendo en cuenta normativa y protocolos institucionales.
- Proyectar informes de gestión de acuerdo con políticas institucionales.

- **Competencia 2. Aplicar prácticas de protección ambiental**

- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar:**

- Interpretar los problemas ambientales y de sst teniendo en cuenta los planes y programas establecidos por la organización y el entorno social.
- Efectuar las acciones para la prevención y control de la problemática ambiental y de sst, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos por la organización.
- Verificar las condiciones ambientales y de sst acorde con los lineamientos establecidos para el área de desempeño laboral
- Reportar las condiciones y actos que afecten la protección del medio ambiente y la sst, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el contexto organizacional y social.

- **Competencia 3. Generar hábitos saludables**

- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar:**

- Desarrollar habilidades psicomotrices en el contexto productivo y social
- Practicar hábitos saludables mediante la aplicación de fundamentos de nutrición
- Ejecutar actividades de acondicionamiento físico orientadas hacia el mejoramiento de la condición física en los contextos productivo y social.
- Implementar un plan de ergonomía y pausas activas según las características de la función productiva.

- **Duración de la Guía:** 192 horas

2. PRESENTACIÓN



Gráfico 1
Fuente: https:// //softydi.com/servicios



Bienvenido al mundo de servicio, una de las actividades del día a día y razón fundamental del ser social, a partir de esta competencia se realizarán atentas observaciones a los diferentes usuarios que podemos encontrar en las organizaciones tanto al interior como al exterior de ellas; aprenderemos tácticas para su atención, retención y sobre todo para lograr mantenerlos informados y satisfechos con el servicio.

Durante esta formación trataremos teorías, técnicas y herramientas para apropiar cultura organizacional, comportamiento social, comunicación, manuales y procedimientos para el préstamo y consulta de documentos, estrategias de atención a través de diferentes medios tecnológicos, servicios de información reprográficos.

El compromiso del aprendiz consiste en la asistencia a las sesiones y desarrollo de actividades de diversas maneras: guiadas, autónomas, en aprendizaje colaborativo y experiencial, apoyados en el material e ilustraciones suministradas por el instructor, la biblioteca física y virtual, los repositorios de información y experiencias organizacionales, los compañeros, las redes y el internet.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN

Duración de la actividad: (5 horas)



<u>Descripción de la actividad:</u>

<u>Situación Problémica:</u>

Las herramientas tecnológicas han generado un gran impacto en la prestación del servicio archivístico, su alineación e interacción con protocolos de atención. ¿Qué opina acerca del uso de la tecnología en el servicio al cliente?.

Apreciado Aprendiz, de forma individual responda cada una de las siguientes preguntas y socialícelas en su grupo de trabajo.

Preguntas Problematizadoras:

¿De qué forma nos afecta la tecnología en la prestación de servicio archivístico?
¿Cuáles son las causas y posibles consecuencias de no asistir adecuadamente las necesidades del usuario de servicio archivístico?
¿Existe un manual de servicio al ciudadano para usar el Archivo General de la Nación?
¿Qué medida podemos tomar para solucionar el problema de acceso a información digital en los usuarios de servicios archivísticos?

Para iniciar su proceso de aprendizaje recuerde momentos en los que usted ha recibido atención por ser cliente, momentos cuando ha realizado consultas de historias clínicas, registros de notas años escolares, contratos de arrendamiento, imágenes de registros fotográficos; teniendo presente estos recuerdos, participe activamente analizando los videos sugeridos, compare sus vivencias y elabore un resumen de cada uno de ellos a través de un mapa conceptual, mapa mental o cuadro sinóptico.



Gráfico 2
Fuente: https://n9.cl/k8ch

Los videos se encuentran en el material de apoyo de la competencia o en YouTube a través de los siguientes enlaces:



http://www.youtube.com/watch?v=rNdGlu3igX8 – Atención al Cliente_Historia del Tapeque.
http://www.youtube.com/watch?v=gxYUBM3Chzk – Servicio al Cliente en 3 pasos
https://www.youtube.com/watch?v=ZVxFrju41CI - El Arte del Servir

3.1.1. De manera individual haga la lectura del siguiente párrafo:



El servicio como una filosofía de vida que nos impulsa a ayudar a los demás; servir es aquella vocación interna que nos compromete con el otro a satisfacer sus necesidades, sus requerimientos, sus expectativas e inquietudes.

Luego, elabore con sus propias palabras *"su concepto de servicio al usuario archivístico"*, comparta sus argumentos en plenaria a sus compañeros de equipo.

Escuche las orientaciones del instructor.

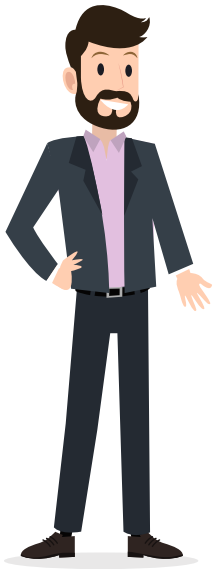
Ambiente: físico (nn) o virtual, biblioteca, internet, organizaciones empresariales o sociales.

Materiales: Repositorio de material de apoyo, biblioteca, internet, bases de datos

3.2 ACTIVIDADES DE CONTEXTUALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO NECESARIOS PARA EL APRENDIZAJE.

Descripción de las actividades:

Estimado aprendiz, tenga presente que su Formación Profesional Integral en el SENA es por proyectos, que en este caso se denomina "Implementación de servicios técnicos y tecnológicos para la gestión de archivos en el sector empresarial" las actividades que se proponen en esta guía tienen como propósito elaborar la política de atención a los requerimientos informacionales del usuario de servicio archivístico, en su proyecto. Por tanto, iniciaremos identificando la importancia que reviste este tema dentro de su proceso formativo y para ello están planteadas las siguientes actividades:



3.2.1. Al pensar en unidades de archivo en las cuales usted o su familia han recibido la prestación de un servicio, considera usted:

a) ¿Qué las empresas tienen una política de servicio al usuario de archivos, justifique su respuesta?

b) ¿Qué importancia le han dado al usuario de archivos, para que sigan obteniendo calidad en el servicio?

c) ¿Cuántas de estas empresas le han dado a conocer su protocolo de servicio? ¿Describa mínimo tres de ellos?

3.2.2. De manera individual y desescolarizada, seleccione una Empresa en Colombia que usted siempre haya admirado, que le parezca interesante o simplemente le gustaría trabajar en ella, defina los términos contenidos en la siguiente tabla:

ITEMS	CARACTERIZACIÓN
Normatividad Archivística	
Usuario de la Información de Archivo	
Comportamiento Informativo	
Unidad de Archivo	
Archivo General de la Nación	
Conservación de Archivos	
Acervo Documental	

Después de revisar su participación (respuestas anteriores), socialícelas con el resto del grupo en mesa redonda bajo la orientación de su instructor.



Presenten los resultados al instructor en la mesa redonda y escuchen su retroalimentación.

Duración de la actividad: (15 horas)

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización):

3.3.1 Actividad de Aprendizaje: Generar resultados de la gestión de servicio al cliente de acuerdo a la aplicación de políticas y proceso organizacionales alineados a la normativa aplicable.

Descripción de actividad:

Para realizar las actividades propuestas en esta guía consulte el documento de apoyo de "Como redactar correctamente un informe" donde recibirá instrucciones sobre tipos de informes, como se estructuran, tips para tener en cuenta en la redacción y la ortografía.

Socialicen el tema con su instructor esté atento a las explicaciones, realice preguntas y resuelva las inquietudes.

Actividad 1: (5 horas)



Consulte en el material de apoyo el documento "Política de atención al Cliente" Elabore un informe que contenga la siguiente información:

a) ¿Para qué sirve la política de atención al servicio de usuarios archivísticos?
b) ¿Cuáles son las características de las políticas de atención a los usuarios archivísticos?
c) ¿Como se estructura una política de atención al usuario?
d) Elabore una matriz de doble entrada, mediante una gráfica represente y describa los criterios que se deben de cumplir en la prestación de servicios de acuerdo a la norma ISO 9000 Satisfacción del Cliente y la Ley 594 de 2000 que regula la entidad Archivo General de la Nación.

Ejemplo de matriz de doble entrada.

Gráfica	Criterio

 *Imagen 2 https://servicios/sistema-de-informacion-general-sig/archivo-digital-de-prensa.html*	El Archivo digital de prensa es una base de datos que sistematiza la información sobre Colombia, de 10 fuentes de prensa de circulación nacional y regional en temas específicos del área de las Ciencias Sociales. Posee información desde el año 1979 hasta la fecha y un acumulado de más de 700.000 registros recopilados a lo largo de 42 años.

Actividad 2: (7 horas)



Consulte en el material de apoyo el documento “Manual de Servicio al Ciudadano Archivo General de la Nación” y elabore un mapa conceptual sobre:

a) ¿Quién es el usuario de información archivística?
b) Comportamiento Informativo
c) Unidad de Archivo
d) Archivo digital de prensa
e) Gestión de documentos electrónicos de archivo
f) Banco de Archivos digitales de Arte en Colombia

En formación, su instructor escogerá aleatoriamente algunos aprendices para que expongan las actividades desarrolladas, por tal motivo deberá estar preparado en caso de ser seleccionado (a) y preparar una pequeña exposición.

	Apreciado Aprendiz recuerde que su instructor realizará un juego de roles aplicando las características y diferencias de los distintos tipos de usuarios de información en las unidades de archivo, según comportamientos y personalidad, de qué manera se deben atender y manejar posibles objeciones. Este atento a su intervención, participe de acuerdo al rol que se le asigne, aporte al tema, retroalimente y realice preguntas.

Gráfico 3
Fuente: http:// roles-y-perfiles-de-usuario-en-software-de-gestion/

Actividad 3: (8 horas)



Para complementar la información vista hasta ahora, consulte en el material de apoyo el documento “Servicio al usuario de información en archivos”, “Tipos de estudio de usuarios” y “Que es un archivo y sus diferentes servicios”, realice: mapas mentales, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, rejillas de conceptos, etc.

Consultar el siguiente link sobre cómo realizar organizadores gráficos.
https://www.youtube.com/watch?v=rSMJYqrC1Tk

Actividad 4: (8 horas)

Estimado aprendiz, en los equipos de trabajo organizados previamente, navegue y lea detenidamente la información que encontrará en el siguiente enlace https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf

Seleccione mínimo tres de las anteriores didácticas para el desarrollo de los siguientes temas:



Gráfica 4
Fuente: https://blog.desdelinux.net/sistemas-archivos-cual-elegir-discos-particiones-l

- Diferencia entre atención al usuario de información en archivos y servicio al usuario de información digital en archivos.
- El Triángulo del Servicio
- Los Momentos de Verdad
- El Ciclo del Servicio
- Momentos Críticos de la Verdad
- El Mal servicio y sus Costos
- Actitudes que determinan el mal servicio
- Manejo de Objeciones
- Portafolio de productos y servicios, definición, características



Realice la lectura de manera individual y después concerté con su equipo de trabajo las didácticas seleccionadas para desarrollar estos ítems; El instructor establecerá los lineamientos para retroalimentar la actividad, por tal motivo preparen la presentación y recuerden que cualquier integrante del grupo debe estar preparado para sustentarla.



Actividad 5: (10 horas)

Elabore individualmente una presentación (utilice una herramienta tecnológica), sobre la ética en el manejo de la información, la gestión de la relación con los usuarios de información archivística consulte en el material de apoyo el documento “Módulo II Servicio al cliente”, “El

Cliente", "Sistemas de Información empresarial" y "Métricas ITIL", para el tema de ética, consulte códigos de ética de diferentes empresas, desarrolle los siguientes temas:

a) Ética en el manejo y confidencialidad de la información principios rectores y normas
b) Ergonomía: higiene postural, identificación de riesgos y cuidados para minimizar el riesgo en su puesto de trabajo.
c) Aplicaciones Informáticas de gestión
d) Ficheros informáticos de los usuarios archivísticos
e) Programas de fidelización por vía informática
f) Estrategias del Servicio al Usuario de Información de archivos digitales
g) Acuerdos de niveles de servicio





El instructor en sesión presencial organizará la socialización de esta actividad, este atento a las explicaciones, realice preguntas y resuelva las inquietudes.

Actividad 6. (10 horas)

Estimados aprendices, las herramientas para la gestión de la innovación son un medio que busca apoyar las actividades de las unidades de archivo en las empresas para lograr resultados tangibles en el corto plazo; adicionalmente, dejan trazabilidad de las acciones que se emprenden a nivel nacional de acuerdo a la Ley 594 de 2000, con miras a satisfacer las necesidades, gustos y deseos los funcionarios a cargo de la prestación de los servicios presenciales y virtuales de la comunidad.

Los podcasts son una serie de episodios grabados en audio y transmitidos online. Estos pueden ser grabados en diferentes formatos, siendo las más comunes entrevistas entre invitado y presentador y grabaciones individuales donde el presentador (o presentadores) comenta sobre un tema específico, que en este caso será el de nuestra actual competencia.

Los invito a consultar el siguiente link donde encontrara como crear su PODCAST.

https://www.youtube.com/watch?v=bCtFIM80oJE&t=13s

En los mismos equipos de trabajo, preparen una serie de donde a través de archivos de audio se logre **describir las características, ventajas, herramientas y fases para la prestación de servicio al usuario de información de archivos.** En la carpeta Material de Apoyo encontrarán las instrucciones. Presenten sus resultados al instructor y escuche su retroalimentación plasmada en lista de chequeo.



Gráfico 5.
Fuente https://www.*portafolio.co/innovacion/podcast*

Ambiente Requerido: Ambiente de formación amplio, con mesas, sillas, tablero, marcadores. Equipos de cómputo, Smart TV, tablero electrónico conexión a internet. Muebles colaborativos, mesas redondas, modulares, tipo junta, ambiente oficina y sillas ergonómicas.

Materiales de formación: Marcadores borrables de diferentes colores; marcadores permanentes de diferentes colores; caja de lápices, cajas de lapiceros; resma de papel carta u oficio; paquetes de octavosde cartulina de varios colores; tacos de post-it; borradores.

Duración: 48 horas

APLICAR PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL

3.3.2. Actividad de Aprendizaje: Realizar acciones que fomenten el desarrollo de hábitos de vida saludables, protección del medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, aplicando normativa vigente y políticas de la organización.

Descripción:

A continuación, se detallan las actividades que le permitirá afianzar los saberes, conceptos y principios (consignados en el diseño curricular del programa) para posteriormente, alcanzar los resultados de aprendizaje correspondientes a la competencia.

Actividad 1: (5 horas)

De manera individual, elabore un mapa mental, en la cual evidencie los aspectos básicos que se deben tener en cuenta para la implementación de los sistemas de gestión en SST y medio ambiente al interior de las organizaciones. Entregue de forma digital al instructor y socialice en el ambiente de formación.



Gráfica 6.
Fuente: 1https://fundacionpanama.org/wp-content/uploads/2020/09/fundacion-panama.jpg

Actividad 2: (5 horas)

En grupos de cuatro (4) aprendices, investiguen la normativa de Seguridad y salud en el trabajo, así como la del medio ambiente en los contextos sociales y laborales del país. De acuerdo con la norma que le correspondió a cada equipo de trabajo, prepare una presentación, utilizando herramientas ofimáticas, dicha presentación debe contener títulos, palabras clave e imágenes representativas de la normativa. No

debe contener exclusivamente texto. Pueden apoyarse con videos. Socialicen en el ambiente de formación.

Actividad 3: (5 horas)

En parejas, elaboren un informe, el cual contenga las principales características y condiciones ambientales de seguridad y salud en el trabajo que deben tener las empresas en los sectores productivos. Tenga en cuenta y de prioridad las orientaciones para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, así como la garantía de los mismos en un puesto de trabajo seguro. Dentro del informe, establezca un ejemplo de un mapa de riesgos laborales, sus principales características, interpretación y utilidad en la organización. Entreguen a su instructor el informe en físico y socialicen en el ambiente de formación.



Gráfica 7.
Fuente: https://ius360.com/wp-content/uploads/2020/02/HUANCAHUARI.png

Actividad 4: (5 horas)

De manera individual, elabore un cuadro comparativo en donde describan las características del ambiente, seguridad y salud en el trabajo teniendo en cuenta factores de riesgo, residuos y ambiente laboral en las organizaciones. Entregue de forma digital a su instructor, y socialice en el ambiente de formación.

Actividad 5: (5 horas)

En grupos de cuatro (4) integrantes, elaboren de manera física, un listado de conceptos que identifiquen cuales son los derechos de los trabajadores y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa; de la misma forma con el empleador en donde se garantice la protección social, la integridad laboral y la dignidad. Socialice a través de mesa redonda en el ambiente de formación.

Actividad 6: (5 horas)

En parejas, realicen de manera digital un listado sobre las dificultades más comunes que están presentado hoy día las personas y empresas en el contexto medio ambiental. Elaboren preguntas tipo fichas bibliográficas para ser formuladas a sus demás compañeros, socialice mediante un debate en el ambiente de formación.

Duración: 30 horas

Ambiente Requerido: "Ambientes en Centro de Formación o móvil con equipos de cómputo, aplicativos, ambiente polivalente. ambientes virtuales (LMS), Internet, aplicación Teams, WhatsApp; meet".

Materiales: Sillas y mesas, resmas, marcadores, tablero acrílico, Video Beam, Guías de aprendizaje, marcadores borrables, papel bond resma, lápiz, bolígrafos, colores.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES

3.3.3. Actividad de Aprendizaje: Elaborar un plan de Ergonomía y pausas activas para un buen funcionamiento físico y salud mental, fomentando el desarrollo de hábitos saludables según contexto laboral.

Descripción:

A continuación, se detallan las actividades que le permitirá afianzar los saberes, conceptos y principios (consignados en el diseño curricular del programa) para posteriormente, alcanzar los resultados de aprendizaje correspondientes a la competencia.

Actividad 1: (3 horas)

En parejas, investiguen el glosario deportivo físico. Entregue de manera en un documento de Word, a su instructor y socialicen en el ambiente de formación.



Gráfica 8.
Fuente: https://deportesyeducacionfisica.com/wp-content/uploads/2013/05/Definiciones-Educacion-y-Actividad-Fisica.jpg

GLOSARO DEPORTIVO FÍSICO				
1.Resistencia 2.Velocidad 3. Agilidad 4. Flexibilidad 5. Coordinación	6.Fuerza 7. Dinámica 8. Fuerza Estatica 9. Equilibrio 10. Test	11.Ejercicio Aerobico 12. Ejercicio Anaerobico 13. Hipertrofia muscular 14. Intensidad 15. Carga	16.Volumen 17. Entrenamiento 18. Flexión 19.Extensión 20. Posición supina ventral	21.Posición supina dorsal 22. Preparación física 23. Acondicionamiento físico 24. Frecuencia cardiaca

Actividad 2: (3 horas)

De manera individual, observe la película: “Reto de Cori”. Responde las siguientes preguntas para ser entregadas en documento de Word al instructor, luego socialice en el ambiente de formación.

- Comentarios y conclusiones propias
- Fondo pedagógico que le dé usted
- A que los motiva la película
- Resalte un momento de su vida semejante a la película
- Mensaje suyo para los demás

Actividad 3: (3 horas)

De manera individual, responde las siguientes preguntas en un documento de Word, de acuerdo al tema: Valencias Físicas”.

¿Cuál sería la forma metodológica para realizar un calentamiento general?
¿Cuál es la importancia del calentamiento específico?
¿Por qué es necesario realizar un calentamiento antes de comenzar la actividad física?
¿Por qué se debe realizar una sesión de estiramientos al inicio y al final de la actividad física?

Entregue a su instructor de forma física y socialice en el ambiente de formación.



Gráfica 9.
Fuente: https://image.slidesharecdn.com/valenciasfsicas-121105201546-phpapp02/95/valencias-fsicas-1-638.jpg?cb=1352146578

Actividad 4: (3 horas)

En parejas, observen el siguiente video http://www.rrhhdigital.com/secciones/89615/La-importancia-de-la-Ergonomia-en-el-puesto-de-trabajo. De acuerdo a la información, contesten las preguntas del taller "Ergonomía en el puesto de trabajo", en un documento de Word.

- ¿Qué es ergonomía?
- ¿Qué ciencia trabaja las posturas en el puesto de trabajo?
- ¿Qué aspectos se debe tener en cuenta para que las personas desempeñen una excelente tarea en su puesto de trabajo?
- ¿Por qué es importante aplicar en nuestra vida laboral y personal la ergonomía?



Gráfica 10.
Fuente: https://cdnx.jumpseller.com/sillas-com-co/image/12037391/16593.jpg.jpg?1601864322

Entreguen a su instructor y socialicen en el ambiente de formación.

Actividad 5: (3 horas)

En parejas, realicen el plan de ergonomía según el contexto laboral, de forma digital. Entregue a su instructor y socialice en el ambiente de formación.

Actividad 6: (3 horas)

En grupos de tres (3) integrantes, analicen el material de apoyo anexo uno: "Conceptos de Actividad Física y Deportes", respondan las siguientes preguntas:

- ¿Qué entiende por actividad física, deporte y recreación?
- ¿Cuál es la frecuencia con la que se debe realizar actividad física?
- ¿Cuáles son las ventajas de realizar actividad física?
- ¿Qué beneficios obtiene usted por medio del trabajo con pesas?
- ¿Cuáles son los cuidados en el trabajo de levantamiento de pesas?
- ¿Qué es antropometría y que entiende por índice de masa corporal?



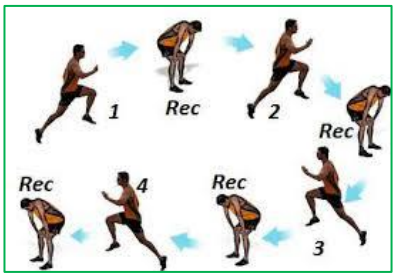
Gráfica 11.
Fuente: https://hubdeportivo.com/wp-content/uploads/2020/11/69764_500X500.png

Entreguen de forma física a su instructor y socialicen sus conclusiones con los demás compañeros en el ambiente de formación.

Actividad 7: (3 horas)

Apreciados aprendices las Rutinas Diarias: son ejercicios que se hacen dependiendo de la capacidad de cada persona, se hacen basados en las valencias físicas.

De manera individual, realice una presentación con las rutinas diarias de acuerdo al tema de valencias físicas. Entregue de forma digital a su instructor y socialice en el ambiente de formación.



Actividad 8: (3 horas)

En parejas, investigue que es el: “Test Cooper – Resistencia”. Realice una presentación y socialice en el ambiente de formación.

Gráfica 12.
Fuente: http://2.bp.blogspot.com/-jPJ_WEiP4T4/VAgy69ZvyZI/AAAAAAAAAcA/Nwsp8wQSqkE/s1600/R19.png



Gráfica 13.
Fuente: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTnNB4Co3GFcSTKYfvs-rQmzleVa3fVnBHZSA&usqp=CAU

Duración: 24 horas

Ambiente Requerido: "Canchas, campos deportivos, aplicativos, ambiente polivalente. Ambientes virtuales (LMS), aplicación Teams, WhatsApp; meet".

Materiales: marcadores, tablero acrílico, Video Beam, Guías de aprendizaje, colores, balones, cuerdas para saltar.

3.4. ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Respetado aprendiz teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la guía de aprendizaje lo invito a ejecutar las siguientes actividades:

ATENCIÓN A CLIENTES

Actividad 1: (14 horas)

En parejas, elaboren el Instructivo de etiqueta y protocolo empresarial, de forma digital. Entregue a su instructor y socialice en el ambiente de formación.

Actividad 2: (14 horas)

En grupos de cuatro (4), elaboren el manual de servicio al cliente de forma digital. Entregue a su instructor y socialice en el ambiente de formación.

Duración: 28 horas

Ambiente Requerido: "Ambientes en Centro de Formación o móvil con equipos de cómputo, aplicativos, Aula de informática, ambiente polivalente, ambientes virtuales (LMS), Internet, aplicación Teams, WhatsApp, meet.

Materiales: Equipos de cómputo, impresora, scanner, internet, intranet, sillas y mesas, resmas, marcadores, tablero acrílico, Video Beam, Guías de aprendizaje, marcadores borrables.

APLICAR PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL



Gráfica 14.
Fuente: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQPfis065fJyxw39GJecFTiPcpQp0LBftClMCqk2wZiYvsxY70oWI6q2VgOuF2IHofthbU&usqp=CAU

Actividad 1: (6 horas)

De parejas, realicen el taller de estudio de casos relacionados con el control para el manejo ambiental y prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización. Entreguen de manera física a su instructor y socialicen en el ambiente de formación.

Actividad 2: (6 horas)

De manera individual, realice una infografía de buenas prácticas ambientales y SST relacionadas con la gestión documental. Entregue de forma digital a su instructor y socialice en el ambiente de formación.

Actividad 3: (6 horas)

De manera individual, elabore una propuesta de prevención, teniendo en cuenta la identificación de los peligros, las posibles consecuencias, establezca las medidas de control asociados a las actividades de su labor, aplicando todas las acciones de prevención que puedan llegar a minimizar y controlar los peligros, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Entregue de forma digital a su instructor y socialice en el ambiente de formación

Duración: 18 horas

Ambiente Requerido: "Ambientes en Centro de Formación o móvil con equipos de cómputo, ambiente polivalente, ambientes virtuales (LMS), Internet, aplicación Teams, WhatsApp, meet.

Materiales: Equipos de cómputo, internet, intranet, sillas y mesas, resmas, tablero acrílico, Video Beam, marcadores borrables, papel bond resma, lápiz, bolígrafos, colores.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES



Gráfica 15..
Fuente: https://www.clikisalud.net/wp-content/uploads/2015/11/circuit-training1.1.jpg

Actividad 1: (8 horas)

En grupos de cuatro (4) integrantes, Realicen cinco (5) Rutinas y Ejercicios de prevención de riesgos ergonómicos de acuerdo a la actividad laboral, orientados por su instructor.

Actividad 2: (8 horas)

De manera individual, responde a cuanto metros o kilómetros recorren durante los 12 minutos, aplicando el test de cooper, sea caminando, trotando o corriendo. Entregue el documento en físico a su instructor.

Actividad 3: (8 horas)

De manera individual, realice los ejercicios del circuito general en donde se maneja las (4) cuatro valencias básicas, y del circuito especifico donde se maneja (1) una sola valencia, aplicando todos los temas vistos en las clases anteriores.

Duración: 24 horas

Ambiente Requerido: Canchas, campos deportivos, ambiente polivalente.
Materiales: Aros, Conos, Platillos, Cuerdas, Pito, balones, cuerdas para saltar.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
CONOCIMIENTO: Respuesta a preguntas relacionadas con servicio al cliente, etiqueta y protocolo empresarial. Respuesta a preguntas relacionadas a la ergonomía y pausas activas. **DESEMPEÑO:** Dramatizado de etiqueta y protocolo empresarial.	Reconoce la entidad con su normativa y principios, teniendo en cuenta políticas de acceso a la información Sustenta la importancia de la etiqueta y el protocolo empresarial, de acuerdo con normativa interna. Argumenta el alcance de las relaciones interpersonales en el servicio, teniendo en cuenta manual de funciones, misión y visión de la entidad. Asume la importancia de la imagen personal la expresión verbal y no verbal teniendo en cuenta manual de funciones, misión y visión de la entidad. Reconoce criterios de Confidencialidad de la información y manejo de datos personales de acuerdo con normativa interna. Reconoce los componentes del modelo del triángulo del servicio de acuerdo con las políticas y procedimientos institucionales. Reconoce los momentos de verdad de acuerdo con estrategias y normativa interna Identifica protocolo, procedimiento, portafolio de servicios, canales de información de acuerdo con normativa Aplica conceptos básicos de Ergonomía y Pausas Activas de acuerdo con la naturaleza de la función productiva. Discrimina ejercicios específicos para la prevención de riesgos ergonómicos según su actividad laboral. Proporciona servicio de información de acuerdo con la normativa institucional Diferencia las PQRSF y su tiempo de respuesta, teniendo en cuenta normativa Registra información relacionada con la prestación de servicios archivísticos, teniendo en cuenta políticas y protocolos de servicios	**Técnica:** Formulación de Preguntas **Instrumentos de Evaluación:** Cuestionario **Técnica:** Observación Directa **Instrumentos de Evaluación:** Lista de chequeo

Estudio de Casos relacionados con control para el manejo ambiental y prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización. Rutinas y Ejercicios de prevención de riesgos ergonómicos de acuerdo a la actividad laboral **PRODUCTO:** Instructivo de etiqueta y protocolo empresarial.	Identifica los mecanismos de control y seguimiento a las condiciones ambientales y del SST, para el monitoreo de las buenas prácticas ambientales según las condiciones y actos seguros de su entorno laboral. Aplica Técnicas y procedimientos para el control de las condiciones ambientales y de SST según política de la organización y el contexto de su desempeño laboral. Interpreta el contexto ambiental y de SST, asociado a su entorno laboral y social acorde con la legislación y normatividad vigente. Analiza los planes y programas de gestión ambiental y de SST para la aplicación de los controles de impacto ambiental establecidos por la organización. Contextualiza el entorno ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo según la normatividad vigente. Analiza la problemática ambiental, peligros y riesgos de las personas en su desempeño laboral según marco normativo. Interpreta los planes y programas de gestión ambiental y de sst según las condiciones de su ambiente laboral. Establece pausas de acuerdo con cargas de trabajo y tiempos de Actividad Física para una recuperación adecuada. Identifica las técnicas de coordinación motriz relacionadas con su perfil ocupacional. Selecciona técnicas que le permiten potenciar su capacidad de reacción mental y mejorar sus destrezas motoras según la naturaleza de su entorno laboral. Proyecta informes de hallazgos encontrados en la gestión de información de la unidad documental, teniendo en cuenta procesos y procedimientos Presenta el informe de gestión sobre requerimientos de servicios, teniendo en cuenta indicadores y políticas del servicio Verifica registros de prestación de Servicios al usuario de acuerdo con procedimientos establecidos y normativa Interna. Revisa reportes de prestación de Servicios de información teniendo en cuenta procesos internos y normativa.	**Técnica:** Valoración del producto **Instrumentos de Evaluación:** Lista de chequeo

Infografía de buenas prácticas ambientales y SST relacionadas con la gestión documental. Plan de Ergonomía según el contexto laboral.	Aplica Indicadores del nivel de desempeño del servicio teniendo en cuenta políticas institucionales Participa en el desarrollo de acciones orientadas al control de los impactos ambientales y la disminución de accidentes y enfermedades laborales de acuerdo con los planes y programas establecidos por la organización. Fomenta la cultura ambiental responsable, el desarrollo sustentable y el autocuidado en su contexto social y productivo de acuerdo con la integración de los diferentes actores relacionados. Aplica técnicas y procedimientos de control para el manejo ambiental y prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la organización. Actúa frente a los incidentes ambientales y de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con lo establecido en el plan de emergencias. Administra un plan de Higiene Corporal dentro del contexto productivo. Establece pausas de acuerdo con cargas de trabajo y tiempos de Actividad Física para una recuperación adecuada. Selecciona técnicas que le permiten potenciar su capacidad de reacción mental y mejorar sus destrezas motoras según la naturaleza de su entorno laboral. Estructura un plan de Ergonomía y pausas activas según contexto laboral.	

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Accidente de Trabajo: Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte. Es también aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo; así mismo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores desde la residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

Actitud: Valoraciones favorables o desfavorables, opiniones y tendencias que sistemáticamente, presentauna persona respecto de un objeto o idea.

Actividad Física: Comprende un conjunto de movimientos del cuerpo obteniendo como resultado un gasto de energía mayor a la tasa de metabolismo basal. A veces se utiliza como sinónimo de ejercicio físico, que es una forma de actividad física planificada y repetitiva con la finalidad de mejorar o mantener

uno o varios aspectos de la condición física. La actividad física que realiza el ser humano durante un determinado período mayor a 30 minutos y más de 3 veces por semana generalmente ocurre en el trabajo o vida laboral y en sus momentos de ocio. Ello aumenta el consumo de energía considerablemente y el metabolismo de reposo, es decir, la actividad física consume calorías.

Actividad No Rutinaria: Actividad que no se ha planificado ni estandarizado, dentro de un proceso de la organización o actividad que la organización determine como no rutinaria por su baja frecuencia de ejecución.

Actividad Rutinaria: Actividad que forma parte de un proceso de la organización, se ha planificado y es estandarizable.

Actos Inseguros: Son aquellos que se presentan al alterar un procedimiento comúnmente considerado como seguro.

Análisis Del Riesgo: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y para determinar el nivel del riesgo.

Atención: Se usa para pedir especial cuidado a lo que se va a decir o hacer.

Autoestima: Conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos.

Autoimagen: imagen que nuestro subconsciente tiene de nosotros mismos.

Calidad: Es satisfacer los requerimientos del cliente con estándares de eficiencia y eficacia.

Ciclo de Servicio: Es una forma de diagramar un servicio desde el punto de vista del cliente, donde cada paso se representa con un óvalo que corresponde a las situaciones que vive. Según le vaya en cada uno, irá calificando mentalmente nuestro servicio y sintiéndose satisfecho o insatisfecho.

Cliente: Es aquel que recibe un producto o servicio.

Competencia: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Condición Ambiental Peligrosa: Es el estado potencialmente peligroso que puede causar un accidente y que puede corregirse con anterioridad la ocurrencia.

Consecuencia: Resultado, en términos de lesión o enfermedad, de la materialización de un riesgo, expresado cualitativa o cuantitativamente.

Cultura física: Disciplina de tipo pedagógica que se centra en el movimiento corporal para luego desarrollar de manera integral y armónica las capacidades físicas, afectivas y cognitivas de las personas con la misión de mejorar la calidad de vida de las mismas en los diferentes aspectos de esta, familiar, social y productivo.

Deporte: Toda aquella actividad física que involucra una serie de reglas o normas a desempeñar dentro de un espacio o área determinada (campo de juego, cancha, tablero, mesa, entre otros) a menudo asociada a la competitividad

Diagnóstico de Condiciones de Salud: Resultado del procedimiento sistemático para determinar “el conjunto de variables objetivas de orden fisiológico, psicológico y sociocultural que determinan el perfil sociodemográfico y de morbilidad de la población trabajadora”. (Adaptada de la Decisión 584 de la Comunidad Andina de Naciones).

Dimensión Interpersonal: Es la relación que tenemos con las personas que tenemos a nuestro alrededor con las cuales compartimos, inquietudes, emociones, logros, amor, etc.

Elemento de Protección Personal (EPP): Dispositivo que sirve como barrera entre un peligro y alguna parte del cuerpo de una persona

Enfermedad laboral: Es la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales serán reconocidas como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes.

Higiene Industrial: Actividades dedicadas al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales que se originan en o por los lugares de trabajo y que pueden ser causa de enfermedades profesionales, perjuicios a la salud o al bienestar, incomodidades o ineficiencia entre los trabajadores o entre ciudadanos de la comunidad.

Imagen Personal: Es la imagen adecuada para cada persona, refleja la manera en que queremos relacionarnos con el mundo y con los demás.

Inteligencia: la capacidad de relacionar conocimientos que poseemos para resolver una determinada situación.

Juego: Es una actividad que se utiliza para la diversión y el disfrute de los participantes; en muchas ocasiones, incluso como herramienta educativa. Los juegos normalmente se diferencian del trabajo y del arte, pero en muchos casos estos no tienen una diferencia demasiado clara.

Lúdica: proceso ligado al desarrollo humano, no es una ciencia, ni una disciplina, ni mucho menos, una nueva moda. La lúdica es más bien una actitud, una predisposición del ser frente a la cotidianidad, es una forma de estar en la vida, de relacionarse con ella, en esos espacios en que se producen disfrute, goce y felicidad, acompañados de la distensión que producen actividades simbólicas e imaginarias como el juego, la chanza, el sentido del humor, la escritura y el arte.

Medicina Preventiva y del Trabajo: Tiene como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde a sus condiciones psicológicas y físicas

Salud: es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades." En la salud, como en la enfermedad, existen diversos grados de afectación y no debería ser tratada como una variable dicotómica.

Seguridad Industrial: Conjunto de actividades destinadas a la prevención, identificación y control de las causas que generan accidentes de trabajo.

Seguridad y salud en el trabajo: Disciplina que trata de la prevención de lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST: Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la

planificación la aplicación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Tiempo Libre: aquel tiempo que la gente le dedica a aquellas actividades que no corresponden a su trabajo formal ni a tareas domésticas esenciales. Su rasgo diferencial es que se trata de un tiempo recreativo el cual puede ser utilizado por "su titular" a discreción, es decir, a diferencia de lo que ocurre con aquel tiempo no libre en el cual la mayoría de las veces no se puede elegir el tiempo de realización en este, la persona puede decidir cuántas horas destinarle.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Daniela Lazovska, (2017). Métricas para servicio al cliente. Recuperado de: Luismaram.com

Definición abc, (2007) http://www.definicionabc.com/deporte/cultura-fisica.php

Escuela de Organización Industrial, (2019). Sistemas de información empresarial. sistemasdeinformaciónempresarial.eoi.es.

Fernández Pinero, José Luis (2019). Midiendo ITIL, Métricas e indicadorespara la gestión de servicios ITL. Proactivanet.com

Función Pública. Decreto 1295/94, Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales". https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2629

Función Pública. Ley 100/93. Sistema de seguridad social integral. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248#:~:text=ART%C3%8DCULO%201%C2%BA.,Sistema%20de%20Seguridad%20Social%20Integral.,las%20contingencias%20que%20la%20afecten.

Función Pública. Ley 9/79. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177

González Nana, (2016). 20 habilidades esenciales para ofrecer atención al cliente. http//: experiencia del ClienteMagentaig.com

Legis Comex. biblioteca.sena@misena.edu.co Accesosena*

Leyex.info. biblioteca.sena@misena.edu.co Accesosena*

Magisterio - Libros electrónicos. biblioteca.sena@misena.edu.co Accesosena*

Martínez, Catherine (2017). Que es un portafolio de servicios. Lifeder.com.

McGraw-Hill - Libros electrónicos. biblioteca.sena@misena.edu.co Accesosena*

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Colombia. Resolución 1016/89, Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Res_Ext_1016_1989.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 2013/86. Por La Cual Se Reglamenta La Organización Y Funcionamiento De Los Comites De Medicina, Higiene Y Seguridad Industrial En Los

Lugares De Trabajo (Actualmente Comité Paritario De Salud Ocupacional). https://www.arlsura.com/index.php/decretos-leyes-resoluciones-circulares-y-jurisprudencia/206-resoluciones/2470-resolucion-2013-de-1986

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 2400 de 1979. Por el cual se establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf

Ministerio de Trabajo. Ley 1562/2012. Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional". https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf

Noticias Caracol. Sobrepeso, el punto de los colombianos. http://www.noticiascaracol.com/informativos/septimodia/video-276500

Patiño Díaz, Granados Luz Ángela, (2011). Etiqueta & protocolo base de la imagen empresarial, en Contribuciones a la Economía. Eumed.net.

Presidencia de la República. Decreto 1072 del 2015, ARTÍCULO 2.2.1.4.1. Calzado y vestido de labor. https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8

Presidencia de la República. Resolución 312 del 2019 y políticas gubernamentales de promoción y prevención. https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf

Salud, Imágenes y fotos de Stock. Recuperado de: http://es.123rf.com/imagenes-de-archivo/salud.html
UMB virtual, (2019). Contenido Modulo II Servicio al cliente. virtual net.umb.edu.co

Universidad Distrital. Norma GTC 45 “Guía para la identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo”. https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6034/ParraCuestaDianaMarcelaVasquezVeraErikaVanessa2016-AnexoA.pdf;jsessionid=E324DDCF5DD59632263DA011D88F3239?sequence=2

X. Peralta Maniviesa, (2019). Cuando la responsabilidad social mejora el servicio al cliente SA 8000. http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/monitoreo/SA8000.pdf

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Cándida Asprilla Jaramillo	Instructora	Regional Chocó - Centro de Recursos Naturales, Industria y Biodiversidad	20-03-2022
	Zoraida Yumari Contreras Jaimes	Instructora	Regional Norte de Santander - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios CIES	20-03-2022
	Claudia Milena Espinosa Bohórquez	Instructora	Regional Santander - Centro de Servicios Empresariales y Turístico	20-03-2022

	Andrés Felipe Vásquez	Instructor	Regional Antioquia - Centro de Comercio	20-03-2022

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**	**Razón del Cambio**
Autor (es)					

MANUAL DE SERVICIO AL CIUDADANO

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN COLOMBIA

17 DE DICIEMBRE DE 2018

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN
CARRERA 6 NO. 6 - 91 BOGOTÁ D.C.

Tabla de contenido

Introducción 4

Objetivo 4

Alcance 5

1. ¿Qué es el servicio al ciudadano para el Archivo General de la Nación? 5

2. Los atributos del buen servicio al ciudadano 5

3. ¿Cómo prestamos un servicio de calidad al ciudadano? 7

3.1. Habilidades y aptitudes para desarrollar 7

4. Conociendo a nuestros ciudadanos 10

5. Protocolos para el buen servicio al ciudadano 11

5.1. Definición de protocolo 11

5.2. Etapas del protocolo 11

Apertura 11

Análisis y comprensión 11

Intervención y solución 11

5.3. Protocolo para la atención presencial 12

5.3.1. Presentación personal 12

5.3.2. Presentación de los puestos del trabajo 13

5.3.3. Lenguaje verbal y no verbal 13

5.3.4. Aspectos comunes a todos los niveles de atención personalizada 14

5.3.5. Protocolo de atención para vigilantes 15

5.3.6. Protocolo de atención de recepcionistas (registro de ingreso) 16

5.3.7. Eventos que pueden darse en la atención al ciudadano 16

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5.3.8. Protocolo para la atención preferencial....17
5.4. Protocolo para la atención telefónica....24
5.4.1. Deberes para garantizar accesibilidad al canal telefónico de personas en condición de discapacidad o especial....26
5.5. Protocolo para la atención virtual....27
5.5.1. Correo electrónico....27
5.5.2. Redes sociales....29
5.5.3. Deberes para garantizar accesibilidad al canal virtual....30
5.6. Protocolo para tratar ciudadanos inconformes....31
5.7. Protocolo para dar una respuesta negativa al ciudadano....32
6. Los canales disponibles para los ciudadanos....33
6.1. Canal presencial....33
6.2. Canal telefónica....33
6.3. Canal virtual....33
6.4. Comunicación escrita....34
6.5. Buzón de sugerencias....34
6.6. Redes sociales....34
7. Nivel de satisfacción del ciudadano....34
8. Deberes y derechos de los ciudadanos y las autoridades....35
8.1. Deberes de los ciudadanos....35
8.2. Derechos de los ciudadanos....35
8.3. Deberes de las autoridades....36
Glosario....38
Anexos....41

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Anexo 1. Consideraciones para personas en condición de discapacidad.....41
Terminología apropiada.....43
Otras consideraciones para tener en cuenta.....44
Anexo 2. Herramientas de apoyo para personas con enfoque diferencial.....45
Herramientas de apoyo para la población con discapacidad auditiva.....45
Herramienta de apoyo para la población con discapacidad visual.....46
Anexo 3. Guía de Lenguaje Claro.....47
Implicaciones del uso del lenguaje confuso.....47
¿Para qué se requiere un uso de lenguaje claro en las comunicaciones del estado?.....48
Principio básico: pensar en la audiencia.....49
Lo que buscan los ciudadanos.....50
Pasos para escribir en lenguaje claro.....50
Bibliografía.....58

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Introducción

Según lo dispuesto en el artículo 2° de la Constitución Política de Colombia el servicio al ciudadano es un fin esencial del Estado, razón por la cual las autoridades de la república están instituidas entre otros aspectos, para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

El Manual de Servicio al Ciudadano en el Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado-AGN, es un documento que busca unificar criterios sobre el servicio que brindamos al ciudadano, (llámese persona natural o jurídica, de carácter público o privado), al momento de acercarse a nosotros, ya sea para obtener información o documentación, solicitar un servicio, formular un reclamo, realizar un trámite o interponer una queja.

El servicio que brindamos en el AGN debe ser prestado de forma eficiente y eficaz, para que la ciudadanía sienta y sepa que, para la Entidad ellos son el eje de la administración; que ninguna actividad estatal tiene justificación si no aporta a un servicio o producto dirigido a satisfacer sus necesidades y que definitivamente son nuestra razón de ser.

En virtud de lo anterior, este Manual pretende, como fin principal, constituirse en una guía y en una herramienta de consulta que tienda a mejorar la calidad de los servicios prestados, por cuanto incluye los lineamientos para garantizar una adecuada atención al ciudadano e integra los atributos y protocolos de servicio; involucrándonos a todos como servidores públicos del AGN en la atención al ciudadano, sin importar el tipo de vinculación que tengamos con la Entidad (funcionarios en carrera administrativa, supernumerarios, funcionarios en provisionalidad, funcionarios de libre nombramiento y remoción o contratistas).

A su vez, nos invita a desarrollar habilidades y destrezas con miras a una adecuada atención y al suministro de respuestas oportunas, completas y de fondo, indicándonos los pasos para conocer a los ciudadanos e identificar adecuadamente sus expectativas frente a nuestro servicio.

Objetivo

Definir el servicio al ciudadano al interior del Archivo General de la Nación, así como establecer los lineamientos de los protocolos de atención a través de los diferentes canales disponibles para los ciudadanos, sus deberes y derechos.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Alcance

Inicia con la atención y orientación al ciudadano a través de los canales dispuesto por el Archivo General de la Nación, culmina con el diligenciamiento de la Encuesta de Satisfacción al Usuario elaborada por las áreas que prestan los servicios.

1. ¿Qué es el servicio al ciudadano para el Archivo General de la Nación?

Antes que nada, entendemos el servicio como una filosofía de vida que nos impulsa a ayudar a los demás; servir es aquella vocación interna que nos compromete con el otro a satisfacer sus necesidades, sus requerimientos, sus expectativas e inquietudes.

En la Entidad, comprendemos que servir implica conocer lo que hacemos, no importa desde qué área o dependencia nos encontremos pues nosotros, los servidores públicos del AGN debemos propender por dirigir todos nuestros esfuerzos a que los ciudadanos se sientan respaldados, confiados, agradados, pero sobre todo, que sepan que en la Entidad, respondemos asertivamente a sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias - PQRSD, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política y la Ley. Servir es nuestra razón de ser, por eso responder a las expectativas de los ciudadanos es nuestra tarea, no un favor que hacemos a quien nos requiera. Servir significa “darse de corazón”, por lo tanto, el servicio que prestamos debe ser brindado cumpliendo con los protocolos que aporta este Manual para garantizar una mejor atención al ciudadano.

El servicio al ciudadano en nuestra Entidad está dirigido a facilitar que los ciudadanos cumplan con sus deberes y a que les sean reconocidos sus derechos, contribuyendo a elevar su calidad de vida al optimizar el tiempo y los recursos que invierten cuando necesitan de la Entidad.

2. Los atributos del buen servicio al ciudadano

Cuando conocemos a alguien y queremos acercarnos, una de las primeras cosas que hacemos es preguntar ¿Qué hace?, ¿en qué ocupa su tiempo libre? y ¿cuáles son sus características más significativas? Por lo general, conocemos a las personas a través de la forma como se relacionan y dependiendo de si nos agradan o no sus atributos y características fortalecemos

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

esa relación. Lo mismo sucede frente al servicio; así como las personas, éste también posee características a través de las cuales los ciudadanos se forjan una idea de la entidad que les presta un servicio, de lo cual depende la percepción y la forma en que interactuarán con ella.

Nuestros principales atributos de servicio; los cuales debemos poner en práctica al momento de atender a los ciudadanos son los siguientes:

Oportunidad: debemos prestar el servicio de manera ágil, en el tiempo requerido por el ciudadano, de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos para cada uno de nuestros trámites y servicios.

Según los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, las entidades del Estado debemos mejorar la calidad y accesibilidad de nuestros trámites y servicios, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos.

Empatía: para que el servicio al ciudadano sea empático es necesario que nosotros los servidores públicos nos pongamos en el lugar del ciudadano, pues ellos necesitan sentirse comprendidos y escuchados. Para que la relación servidor público vs ciudadano sea más estrecha, es preciso conservar una buena comunicación que nos permita conocer qué, cuándo y cómo el cliente desea recibir el servicio.

Se trata entonces de que atendamos las necesidades de los ciudadanos de manera individual, eso demostrará el interés que tenemos por entender su situación particular.

Confiabilidad: debemos lograr que los ciudadanos crean en la exactitud y objetividad de la información que les suministramos y en la calidad de los servicios que reciben, por eso es necesario que respondamos con transparencia y equidad a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que recibimos.

La confiabilidad no es sólo cuestión de actitud, sino también de procedimientos.

Verificar la información que sea accesible para todos antes de transmitirla a los ciudadanos es indispensable para que el servicio sea confiable.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Amabilidad: al momento de atender a los ciudadanos debemos ser respetuosos y gentiles, otorgándoles la importancia que se merecen.

Es más fácil cautivar y fidelizar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y les brindamos una atención adecuada.

Rapidez: debemos prestar el servicio sin demoras innecesarias, pero sin precipitaciones y tener consideraciones con las personas con discapacidad.

Es importante tener presente que todo error es siempre institucional y no personal.

Incluyente: de calidad para todos los ciudadanos sin distingos, ni discriminaciones.

Efectivo: resuelve lo pedido.

3. ¿Cómo prestamos un servicio de calidad al ciudadano?

Como se ha mencionado, el servicio al ciudadano es nuestra razón de ser, por ende, es fundamental que entendamos que la palabra calidad, en el marco de este, significa prestar con excelencia el servicio y satisfacer las expectativas de los ciudadanos, a través del conocimiento de los servicios, e información que en general se tiene y ofrece a través de los diferentes canales de atención.

"Calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtiene, se da cuenta que era lo que siempre había querido."

Por otra parte, la calidad tiene que ver también con las aptitudes y habilidades que tengan los servidores públicos que interactúan con los ciudadanos.

3.1. Habilidades y aptitudes para desarrollar

Una de las actividades más sensibles en la Administración Pública es la atención al ciudadano, por eso es necesario que todos los servidores públicos que tengamos el honor de orientar, brindar información, responder una petición, queja, reclamo, solicitud y denuncia, o atender

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

directamente al ciudadano que acude a nosotros de manera presencial, debemos desarrollar habilidades y aptitudes que se describen a continuación.

Amabilidad y cortesía: los servidores públicos debemos ser amables y corteses con los ciudadanos que se acercan a nosotros. Lo somos teniendo buenas maneras prestando atención al otro cuando nos cuenta cuál es trámite o servicio que necesita resolver. Estas aptitudes son indispensables para relacionarse con los clientes que buscan en nosotros una respuesta.

Igualdad de trato: es un derecho fundamental, como los servidores públicos debemos dar el trato sin ninguna discriminación para que los ciudadanos que gozan de igualdad tengan un mayor acceso a la información.

Sensibilidad: la disposición y entusiasmo que demostremos al momento de atender a los usuarios para satisfacer sus necesidades, mantener contacto periódico (si es necesario), solicitar retroalimentación, sugerencias y garantizarles que se emprenderá la atención adecuada cuando se presente algún problema; deja ver a los ciudadanos que realmente son lo más importante para nosotros y que somos conscientes de su situación particular.

Comprensión: es necesario que seamos tolerantes y pacientes al momento de interactuar con los ciudadanos y sobre todo cuando nosotros como servidores públicos nos enfrentamos a una situación difícil o a un usuario molesto.

Somos comprensivos cuando logramos entender y justificar como naturales las acciones y las emociones de los ciudadanos. La compresión es una habilidad que debe desarrollarse en atención al ciudadano pues es un elemento de la empatía que ayuda a tratar a clientes difíciles.

Conocimiento de servicio en profundidad: debemos conocer el servicio con todo detalle, tanto por dentro como por fuera, con el fin de ofrecer un servicio oportuno a los ciudadanos.

Dinamismo: debemos actuar con energía, diligencia y prontitud. Somos dinámicos cuando proponemos y/o generamos cambios en el servicio cuando éste así lo requiera y cuando buscamos satisfacer las necesidades del ciudadano, respetando las políticas y normas de la Entidad, entre otros.

Persuasión: los servidores públicos debemos tener la capacidad de inducir, estimular, e incluso, muchas veces, convencer a los ciudadanos del por qué un procedimiento debe

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

realizarse de una manera específica y no de otra, o de la razón de ser de una respuesta negativa a su petición.

Autocontrol: debemos actuar con determinación al momento de tomar decisiones y es necesario reaccionar oportuna y asertivamente frente a las eventualidades que se nos presentan cuando interactuamos con los ciudadanos.

Credibilidad: ésta es una habilidad fundamental que debemos desarrollar pues, aunque los ciudadanos forjan su credibilidad en la Entidad, de acuerdo con la experiencia que hayan tenido cuando interactúan con ella directa o indirectamente; es necesario que nosotros como servidores públicos cuanto tengamos que brindar un servicio presencial, transmitamos el conocimiento que tenemos de la Entidad con seguridad y verosimilitud, con la certeza de que la información que estamos brindando al ciudadano es verídica.

Capacidad para escuchar: ésta es una de las capacidades más difíciles de desarrollar o poner en práctica. Debemos asegurarnos de haber prestado la suficiente atención al ciudadano para comprender lo que requiere. Los clientes o ciudadanos requieren que escuchemos atentamente lo que nos quieren comunicar.

Para tener una comunicación exitosa con los ciudadanos, debemos poner en práctica lo siguiente:

- *Valorar la capacidad de escuchar como una cualidad importante.*
- *Conversar de manera consciente.*
- *Respetar los estilos de relación individuales y no juzgarlos o contradecirlos si no es estrictamente necesario.*
- *Practicar la autolimitación verbal (hablar lo necesario) para acostumbrarse a escuchar.*
- *Controlar el impulso de interrumpir, desmentir, aconsejar o terminar las ideas de los demás.*
- *Prestar atención a las emociones de los otros, pues nos reflejan sus conductas para identificar cómo tratarlos.*
- *Retroalimentar haciendo preguntas, usando palabras o expresiones cortas como (“entiendo”, “claro”, “sí”) o pequeños gestos de cabeza y/o manos.*

Capacidad para asesorar y orientar: comunicar, encaminar, dirigir, son capacidades que debemos desarrollar cuando interactuamos directamente con los ciudadanos, pues no basta

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

con que conozcamos los trámites y servicios que prestamos, si no sabemos orientar al ciudadano sobre cómo obtener respuesta a su requerimiento.

4. Conociendo a nuestros ciudadanos

En el Archivo General de la Nación reconocemos a los ciudadanos como el eje de la Administración, razón por la cual, identificamos cuáles son las expectativas que tienen cuando se acercan a nosotros.

Es importante que tengamos presente que a los ciudadanos les gusta que:

- Los tengamos en cuenta.
- Les demos importancia.
- Los tratemos amable y respetuosamente.
- Los atendamos con calidez y agilidad.
- Los orientemos con precisión.
- Les ofrezcamos alternativas de solución.
- Comprendamos su situación.

El ciudadano se llevará una buena impresión si como servidores:

- Entendemos sus problemas.
- Somos respetuosos.
- Orientamos con claridad y precisión.
- Atendemos con calidez y agilidad.

Por el contrario, se formará una impresión negativa cuando como servidores:

- Lo tratamos de manera altiva desinteresada.
- Lo hacemos esperar innecesariamente o sin ofrecer una explicación por las demoras.
- No poseemos la información o el conocimiento necesario para atender su solicitud.

El buen servicio es la regla, sin embargo, si un ciudadano es grosero o violento, también es obligatorio exigirle respeto de manera cortés. Si el usuario persiste en su actitud, los servidores debemos llamar a nuestro supervisor y cederle el manejo de la situación.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5. Protocolos para el buen servicio al ciudadano

5.1. Definición de protocolo

El protocolo establece la formalidad que se debe seguir por cortesía, diplomacia y practicidad, en los asuntos públicos o privados.

5.2. Etapas del protocolo

Apertura

El saludo es necesario para iniciar la comunicación con el ciudadano, es “abrir la puerta de la Entidad”, dar la bienvenida o contestar, de tal forma que el ciudadano se sienta importante.

Análisis y comprensión

Es el momento en el que nosotros debemos escuchar y facilitar el espacio para que el ciudadano se exprese y observarlo de manera discreta, para percibir el mayor número de detalles que permitan un adecuado manejo de la situación inicial y poder así, recibir y atender la solicitud o petición.

Intervención y solución

En esta etapa debemos promover alternativas de solución a la situación que se presente, en caso de que se presente un conflicto, debemos actuar así:

1. Separar a las personas del conflicto: lo esencial es tratar a las personas como tales y a los problemas según su mérito. De esta manera enfrentamos directamente el problema.
2. Concentrarse en intereses y no en posiciones.
3. Idear soluciones de mutuo beneficio (que todos ganemos): es idear las soluciones que satisfagan las necesidades y ambiciones de las partes involucradas; para ello debemos ampliar las opciones en vez de buscar una sola respuesta, buscar beneficios mutuos.
4. Insistir en que los criterios sean objetivos: buscar acuerdos que además de satisfacer a las partes, sean viables; ayudar a las partes a la búsqueda de la mejor solución.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5.3. Protocolo para la atención presencial

Es clave tener siempre presente que como servidores públicos debemos honrar la dignidad del cargo o servicio que se presta. Una forma de hacerlo es siguiendo de manera rigurosa el protocolo para la atención presencial; pues es preciso recordar que en servicio, todo comunica, la manera de saludar, de sonreír y hasta la presentación personal.

5.3.1. Presentación personal

- Nuestra apariencia personal en los puntos de atención al ciudadano del AGN o en los puntos de contacto debe ser sobria, discreta, generar confianza y tranquilidad, sensación de orden y limpieza para finalmente causar una buena impresión.
- Los servidores públicos debemos estar siempre bien presentados.
- Debemos usar, sin excepción el carné que nos identifica.
- No debemos usar prendas muy ajustadas al cuerpo, y las mujeres, deben abstenerse de usar faldas muy cortas.
- La ropa debe estar limpia y planchada.
- Hombres y mujeres debemos mantener el cabello y uñas arregladas y limpias.
- Debemos usar, sin excepción el chaleco de la Entidad al cual no se le podrá adherir ningún botón, prenda, calcomanía que no sea alusiva al AGN
- Para recoger el cabello, debemos utilizar elementos como moños, hebillas o cauchos; en ningún caso lapiceros o lápices.
- El maquillaje debe ser natural, reflejando una imagen sobria y agradable.
- Las servidoras nunca deberán maquillarse ni retocarse en el sitio de trabajo a la vista de la ciudadanía.
- Los hombres deberán afeitarse a diario a menos que usen barba; en tal caso, ésta irá siempre bien arreglada.
- Siempre debe usarse correa.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5.3.2. Presentación de los puestos del trabajo

El cuidado y apariencia de los espacios físicos donde trabajamos tiene un impacto inmediato en la percepción del ciudadano; por esta razón debemos mantenerlos limpios, en orden, libres de elementos ajenos a la labor que se desarrolla.

- Mantener el escritorio en perfecto orden y aseo.
- Las carteras, maletines y demás elementos personales deben ser guardados fuera de la vista del ciudadano.
- No debemos tener elementos distractores tales como revistas, fotos, adornos y juegos en el puesto de trabajo. (La música se convierte también en un elemento distractor).
- No debemos consumir, ni mantener a la vista de los ciudadanos comidas y bebidas en los puestos de trabajo.
- La papelería e insumos deben estar guardados, dejando solamente una cantidad suficiente en el dispensador de papel (impresora o portapapel).
- Los documentos deben ser organizados lo antes posible, cuando se trate de un archivo de gestión.
- La papelera de basura no debe estar a la vista ni desbordada.
- Los sellos, lapiceros, cosedora, entre otros, deben ser revisados diariamente y contar con el soporte o cargue oportuno antes de que iniciemos la labor.
- Antes del inicio de la jornada laboral, el personal de aseo deberá limpiar el piso y las áreas de servicio al ciudadano, los escritorios, puertas, sillas, computadores y teléfonos.

5.3.3. Lenguaje verbal y no verbal

La expresividad en el rostro: la expresión facial es importante; mirar al interlocutor a los ojos se demuestra interés no es necesario sonreír de manera forzada. El lenguaje gestual y corporal debe ser acorde con el trato verbal, es decir, respetuoso, educado y cortés.

La voz y el lenguaje: el lenguaje y el tono de voz refuerzan lo que se está diciendo. Es relevante adaptar la modulación de la voz a las diferentes situaciones y vocalizar de manera clara para que la información sea comprensible.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

La postura: la postura adoptada mientras se atiende al ciudadano refleja lo que se siente y piensa; es aconsejable mantener la columna flexible, el cuello y los hombros relajados, y evitar las posturas rígidas o forzadas.

5.3.4. Aspectos comunes a todos los niveles de atención personalizada

- Mantengamos una actitud amable y comprensible.
- Tengamos un trato equitativo.
- Brindemos opciones y alternativas para resolver las inquietudes del ciudadano.
- Poseamos información precisa.
- Cumplamos con el horario de trabajo presentemos en el sitio de trabajo de 10 a 15 minutos antes de iniciar la jornada laboral para preparar su puesto de trabajo y adecuar la presentación personal.
- Permanezcamos siempre en el puesto de trabajo, para atender con dedicación exclusiva a la próxima persona que requiera nuestro servicio; en caso de dejarlo por un corto período de tiempo, asegurémonos de que alguno de nuestros compañeros esté atento a remplazarnos durante la ausencia.
- Dediquemos atención exclusiva al ciudadano.
- Hablemos en un tono moderado, audible y vocalicemos bien, mantengamos contacto visual con el ciudadano mientras le atendemos y sonriamos de vez en cuando.
- Mantengamos la calma aún en situaciones en las que el ciudadano esté visiblemente alterado.
- Sí es posible, utilicemos el nombre del ciudadano, antecedido por “señor, señora o señorita”, durante toda la conversación. Ejemplo: (Señor Oscar, señora Marina, señorita Carolina)
- No conversemos ni por teléfono, ni con los compañeros de temas ajenos a la solicitud del ciudadano, mientras lo atendemos.
- Mantengamos una postura que demuestre interés en lo que el ciudadano nos está manifestando.
- Se debe evitar tutear al ciudadano

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- No se deben utilizar términos afectuosos con el ciudadano tales como: “mi amor”, “corazón” etc.
- Seamos prudentes en nuestra manera de reír, sentaros, pararnos, etc.

5.3.5. Protocolo de atención para vigilantes

Los vigilantes son las primeras personas que reciben a los ciudadanos cuando se acercan a la Entidad, por eso deberán ser siempre amables en su atención y evitar preguntar a las personas para dónde van o a quién buscan, pues esta información deberá ser suministrada cuando el ciudadano haga el registro correspondiente (recepción). Es de anotar que suministrar la misma información más de una vez, a diferentes personas, puede generar resistencia e incomodidad en los ciudadanos.

- Dar el saludo de bienvenida así.

Buenos días / tardes / noches, bienvenido(a) al Archivo General de la Nación.

- Efectuar la revisión de pertenencias, comunicando al ciudadano lo siguiente.

Por favor coloque su maletín, bolso, etc. aquí en el escáner de control de maletas. Esto se hace para garantizar su seguridad en el Archivo General de la Nación. Gracias

- Indicar al ciudadano el lugar de registro (Recepción) así

Por favor siga a la recepción para que se registre.

- Tener una actitud de obstrucción al acceso o desconfianza con relación al ciudadano, sólo se debe presentar cuando la situación así lo amerite. (De acuerdo con el protocolo de seguridad ya establecido por la empresa que presta el servicio de vigilancia contratada por el AGN).
- Una vez el ciudadano haya terminado su visita en la Entidad, el vigilante deberá revisar sus pertenecías nuevamente, comunicando al ciudadano lo siguiente.

Por favor coloque su maletín, bolso, etc. aquí en el escáner de control de maletas.

- Despedir al ciudadano con expresiones como:

Que tenga buena tarde, que tenga feliz día.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5.3.6. Protocolo de atención de recepcionistas (registro de ingreso)

La persona encargada de realizar el registro de ingreso debe atender al ciudadano amabilidad y debe tener en cuenta lo siguiente:

- Dar la bienvenida.

> *Buenos días / tardes / noches, mi nombre es -Nombre y apellido- bienvenido(a) al Archivo General de la Nación, ¿en qué puedo servirle?*

- Preguntar al ciudadano sus datos personales. (Nombre y apellido)
- Llamar al área o dependencia a donde se dirige el ciudadano, con el fin de solicitar la autorización para el ingreso del ciudadano.
- Indicarle donde se encuentra ubicada la oficina a la cual se dirige, y en caso de ser necesario solicitar al guarda de seguridad que lo acompañe al lugar o dependencia.
- Entretanto, la recepcionista solicitará el registro al ciudadano.

> *Tenga la amabilidad de registrarse y entregar el formato de registro al AGN.*

- Entregará la ficha con la que se identificará dentro de las instalaciones de la Entidad y le comunicará que debe portarla en un lugar visible.
- Una vez el ciudadano haya terminado su visita en la Entidad, el funcionario lo acompañará a la recepción.
- Despedir al ciudadano con expresiones como:

> *Buenas tardes señor(a) ha sido en un gusto atenderle, que tenga una feliz tarde, que tenga un feliz día.*

- Nunca usar expresiones como “chao”, “adiós”.

5.3.7. Eventos que pueden darse en la atención al ciudadano

Evento No. 1

Si por cualquier razón debemos retirarnos del puesto de trabajo para realizar alguna gestión relacionada con la solicitud presentada por el ciudadano o alguna situación externa que amerite nuestra ausencia, debemos:

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

1. Explicar al ciudadano el motivo de ausencia, pedirle que espere y darle un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar.
2. Esperar a que el ciudadano nos conteste.
3. Al regresar al punto diga: “Gracias por esperar”.

Evento No. 2

1. Si la solicitud del ciudadano no puede ser resuelta en este sitio, sino en otra sede o por alguno de los subdirectores, jefes de oficina o coordinadores de grupo que no se encuentre disponible en ese momento, deberemos establecer contacto con el servidor público e informar el nombre del ciudadano y su solicitud, para que éste lo reciba de manera apropiada y acopie los datos necesarios para resolver su necesidad.
2. Acto seguido, indicaremos al ciudadano el sitio al que debe dirigirse, la hora y la persona que lo atenderá.
3. Finalmente, haremos seguimiento al resultado final de la gestión.

Evento No. 3

Si la solicitud del ciudadano no puede ser resuelta de forma inmediata debemos:

1. Explicar la razón de la demora.
2. Informar la fecha aproximada en que el ciudadano recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.
3. Finalizar el contacto adecuadamente.
4. Retroalimentar al ciudadano sobre el resultado de la atención.
5. Preguntar: “¿Hay algo más en que pueda servirle?”
6. Agradecer al ciudadano el habernos dado la oportunidad de servirle.
7. Dejar por escrito las tareas pendientes.
8. Hacer seguimiento hasta que se dé respuesta al ciudadano.

5.3.8. Protocolo para la atención preferencial

La atención preferencial se da prioritariamente a ciudadanos en situaciones particulares como adultos mayores, mujeres embarazadas, niños, niñas y adolescentes, población en situación de

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

vulnerabilidad, grupos étnicos minoritarios, personas en condición de discapacidad y personas de talla baja. Se debe proceder de la siguiente manera:

Por parte de los vigilantes de la Entidad:

1. Si hay fila para la entrada, hacerlos ingresar de manera inmediata.
2. Ubicarles un asiento o un espacio para las personas usuarias de la silla de ruedas también las personas con limitación física para que lo ocupen.
3. Avisar a quien atenderá el trámite o prestará el servicio de la presencia de la persona en condiciones especiales de que trata este protocolo, para que sea atendida de inmediato.

Por parte de los funcionarios de la Entidad:

Una vez el ciudadano que goza de atención preferencial es recibido en el punto de atención o punto de contacto, debemos:

1. Darle la bienvenida al punto de atención o de contacto.
2. Establecer cuál es el tipo de tratamiento que debemos otorgarle a la persona según su situación particular.
3. Averiguar el servicio requerido.
4. Disponer lo pertinente para dar prioridad en atención a la persona.
5. Si existe un puesto de atención preferencial para esta población, deben ser atendidos en orden de llegada; si no existe, serán atendidos antes que cualquier otro ciudadano que no esté en la situación particular.

Para tener en cuenta:

---

1. *Si el estado físico particular de la persona lo requiere, ubíquese al lado del ciudadano.*
2. *Mirar a los ojos al ciudadano y sonreírle cuando se acerque.*
3. *Saludar siguiendo el protocolo.*
4. *Tener mucha consideración con la situación particular que lleva al ciudadano al punto de servicio, dar todas las explicaciones que se requieran, si es necesario escribir lo que se ha manifestado verbalmente y demorar lo menos posible en la prestación del servicio.*

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5.3.8.1. Adultos mayores y mujeres embarazadas

Una vez entran a la recepción, el servidor público debe orientarlos para que se sitúan en las áreas destinadas para ellos.

La atención, dentro de este grupo de personas, se realiza por orden de llegada.

5.3.8.2. Atención a niños, niñas y adolescentes

Los niños, niñas y adolescentes pueden presentar solicitudes, quejas o reclamos directamente sobre asuntos de su interés particular. En caso de atención presencial:

- Tienen prelación sobre los demás ciudadanos.
- Hay que escuchar atentamente y otorgar a la solicitud o queja un tratamiento reservado
- No manifestar duda o incredulidad sobre lo que el niño o adolescente diga; conviene, en cambio, preguntar para entender.
- Debe llamárselos por su nombre y no usar apelativos como ‘chiquito’ o ‘mijito’, entre otros.
- Es deseable hablarles claro, en un lenguaje acorde con la edad.

5.3.8.3. Personas en situación de vulnerabilidad

Se consideran personas en situación de vulnerabilidad a las víctimas de la violencia, a los desplazados y a las personas en situación de pobreza extrema. Con el fin de evitar mayores traumas y victimizar a estas personas deben incorporarse al modelo de servicio actitudes que reconozcan su derecho a la atención y asistencia humanitaria. En desarrollo del protocolo de servicio, le corresponde al servidor público:

- Escuchar atentamente y orientar sin mostrar prevención hacia el interlocutor.
- Dignificar a una persona que ha sufrido situaciones extremas.

5.3.8.4. Grupos étnicos minoritarios

A este grupo pertenecen los pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, palenqueras o raizales y pueblos gitanos. El servidor público debe:

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Identificar si la persona puede comunicarse en español, o si necesita intérprete.
- En este último caso, si Archivo General de la Nación cuenta con intérprete, solicitar apoyo de dicha persona o de un acompañante que hable español.
- Si ninguna de estas alternativas es posible, debe pedírsele a la persona que explique con señas la solicitud. Puede ser un procedimiento dispendioso, exigirá paciencia y voluntad de servicio.
- Solicitarles los documentos, también por medio de señas, de modo que al revisarlos se comprenda cuál es la solicitud o trámite.

5.3.8.5. Personas en condición de discapacidad

- Conocer las diferentes condiciones de discapacidad.
- No tratar a las personas adultas con discapacidad como si fueran niños. Hay que evitar hablarles en tono aniñado, consentirles la cabeza o comportamientos similares.
- Mirar al ciudadano con naturalidad y no hacer ni decir nada que le incomode como risas burlonas, miradas de doble sentido o comentarios imprudentes.
- Antes de llevar a cabo cualquier acción de ayuda pregunte: “¿Desea recibir ayuda? ¿Cómo desea que le colabore?”.
- Cuando la persona lleve un acompañante, debe ser la persona con discapacidad la que indique si ella realizará la gestión directamente o prefiere que lo haga su acompañante.
- No hace falta adivinar lo que la persona necesita; es mejor darle tiempo suficiente para que se exprese y plantee sus requerimientos, y esperar a que la persona termine su exposición, aunque pueda preverse el final de una frase.
- Verificar siempre que la información dada ha sido comprendida; solicitar retroalimentación y, de ser necesario, repetir la información en un lenguaje claro y sencillo.

Atención a personas con discapacidad visual, ciegas o con baja visión

- No lo jale del vestuario o del brazo.
- Informe los documentos que está entregando y lo que usted está haciendo.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Utilice expresiones como: “al frente suyo se encuentra el formato” o “hago entrega de la documentación”, “voy a sacar una fotocopia de...” con el fin que la persona ciega esté debidamente enterada.
- Oriente con claridad utilizando expresiones como: “a su izquierda encuentra”, “a su derecha está” y otras similares.
- Puede hacer uso de las palabras ver, mirar, observar, etc., con total tranquilidad.
- Cuando la persona con discapacidad visual tenga perro guía, no lo separe de éste, no lo jale, distraiga, consienta, dé comida o sujete por el arnés y permítale entrar antes que su usuario, ya que este representa sus ojos y su seguridad.
- Preste su ayuda, siempre y cuando sea solicitada. Si requiere guiar a la persona con discapacidad visual, pose la mano de él sobre su hombro o brazo.
- Elimine obstáculos para crear ambientes sin riesgos (puertas semiabiertas, objetos tirados en el suelo, cables de corriente, materas, entre otros). Señalice los vidrios y puertas transparentes.
- Cuando le entregue dinero a una persona con discapacidad visual, indíquele el monto o valor que le está dando, primero en billetes y después en monedas.

Atención a personas con discapacidad auditiva, sordas o hipoacúsicas

- Asegúrese de dirigirse directamente a la persona con discapacidad y no a su intérprete o acompañante.
- Siempre hable de frente y articule las palabras en forma clara y pausada.
- Evite taparse la boca o voltearse cuando está interactuando con una persona sorda, ya que algunas tienen la habilidad de leer los labios.
- No realice gestos exagerados acerca de lo que está explicando.
- Debido a que la información visual cobra gran importancia, tenga cuidado con el uso del lenguaje no verbal o corporal.
- Si no entiende lo que la persona con discapacidad auditiva está tratando de decir, solicítele que lo repita o si le es posible que lo escriba. No aparente que ha comprendido lo transmitido, es importante establecer una comunicación efectiva.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Si usted va a comunicarse por medio de un texto escrito, sea breve y claro. Tenga en cuenta que una persona sorda le responderá con frases cortas y concretas y que, no todas saben leer y/o escribir.
- En caso de que no logra comunicarse por medio de un texto, debe conectarse con el Centro de Relevo. (VER ANEXO 2. HERRAMIENTAS DE APOYO PARA PERSONAS CON ENFOQUE DIFERENCIAL)

Atención a personas con sordoceguera

- Si la persona sordociega va acompañada diríjase a la persona directamente. El acompañante sólo será un puente para facilitar la comunicación.
- Dé a conocer su presencia tocándole suavemente en el hombro o el brazo. Si está concentrado en la realización de alguna tarea, espere hasta que pueda atenderlo.
- Dado que es difícil saber si la persona conserva algo de resto visual, trate siempre de ponerse dentro de su campo de visión. Si no es posible de esta manera, diríjase a él escribiendo en un papel blanco con letras grandes, frases sencillas y en lo posible con tinta negra para que el contraste sea mayor. Un lugar bien iluminado hará más eficaz la comunicación.
- Si la persona está haciendo uso de un audífono – dado que puede entender a través éste – diríjase a ella de manera clara y directa, siempre vocalizando correctamente las palabras.
- Atienda a las indicaciones del interlocutor, dado que este puede sugerirle cuál es el método que prefiere o el que conoce mejor para comunicarse.

Atención a personas con discapacidad física o motora

- Pregunte si la persona con discapacidad requiere ayuda. Si la acepta, solicite que le explique lo que debe hacer y cómo.
- No toque sus elementos de ayuda (muletas, caminador, bastón) ni separe a la persona de estos, a menos que lo solicite.
- No tome a la persona con discapacidad de los brazos cuando se traslade.
- Hágalo únicamente en los casos en que sea solicitado.
- No lo apresure y evite jalarlo bruscamente o empujarlo.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- En caso de tener que cargar la silla de ruedas, debe ser realizado por mínimo dos personas y en la forma en que el ciudadano con discapacidad lo indique.
- No deje objetos recargados o colgados en sus elementos de ayuda, estos no son muebles.
- No transporte a las personas usuarias de sillas de ruedas, a menos que ellas lo soliciten.

Atención a personas con discapacidad cognitiva

- Diríjase directamente a la persona con discapacidad y no a su acompañante.
- Recuerde incluirla siempre en las conversaciones.
- La información que brinde debe ser en mayor parte visual, con mensajes concretos y cortos.
- Mantenga la calidad en la atención y el servicio prestados. El hecho de que una persona con discapacidad intelectual no entienda los conceptos con la velocidad y precisión que los demás, no significa que se brinde un trato de menor calidad.
- Sea paciente al hablar con una persona con discapacidad intelectual, al dar explicaciones y escucharlo.

Atención a personas con discapacidad mental

- Diríjase con respeto.
- Realice el saludo de la manera habitual.
- Realice preguntas cortas, en un lenguaje claro y sencillo.
- Confirme que la información brindada fue comprendida perfectamente.
- Tenga en cuenta las opiniones y sentimientos expresados por estas personas.

Atención a personas de talla baja

- Si el punto de atención no cuenta con ventanillas especiales para atender a personas de talla baja, buscar la forma de que su interlocutor quede ubicado a una altura adecuada para hablar.
- Tratar al ciudadano según su edad cronológica; es común tratar a las personas de talla baja como niños, lo cual no es correcto.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

El Departamento Nacional de Planeación a través del Programa de Servicio al Ciudadano, puso a disposición de todas las Entidades del Estado la “Guía para Entidades Públicas Servicio y Atención Incluyente - Programa Nacional de Servicio al Ciudadano” de la cual se extraen los siguientes apartes como factores indispensables para que el servicio al ciudadano sea incluyente.

5.3.8.6. Deberes para garantizar accesibilidad a los espacios físicos.

- Disponer de sillas y puntos de atención o de contacto prioritarios para las personas con discapacidad que lo requieran, entre ellas, las de talla baja y los usuarios de sillas de ruedas.
- Dar prioridad a la atención de solicitudes de ciudadanos con algún tipo de discapacidad en las filas y el sistema de asignación de turnos.
- Asegurar que las políticas de excelencia en la calidad del servicio también sean aplicadas por las empresas que proveen personal de vigilancia y de servicios generales a la Entidad.
- Es importante tener en cuenta este criterio al momento de realizar la selección, dado que los vigilantes son la primera cara de la Entidad para el ciudadano.
- Permitir el ingreso de perros guías o de apoyo, especialmente para las personas ciegas y sordociegas, así como el ingreso de familiares o cuidadores, cuando lo requieran
- Es necesario que para el acceso de perros guías, el lugar se encuentre en perfecto estado de limpieza, esto con el fin de evitar distractores.

5.4. Protocolo para la atención telefónica

En el Archivo General de la Nación debemos darle la misma importancia a la atención telefónica como a la atención presencial. Por lo anterior, para este canal de atención al ciudadano, existe el siguiente protocolo:

Llamadas entrantes:

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Cualquier llamada se debe atender inmediatamente para evitar que la persona que llama espere demasiado tiempo, el hecho de tres repiques del teléfono se considera como una atención inoportuna.

Cuando levantemos el auricular, debe mencionar el nombre de la dependencia a la cual pertenecemos saludar e indicar el nombre. Este momento es importante ya que transmitimos la información más básica al ciudadano y confirmamos al interlocutor que se está comunicando o no con el área o persona que requiere.

Ejemplo:

Grupo de Archivo y Gestión Documental, buenas tardes, habla... (Digamos nuestro nombre y apellido) ¿En qué puedo ayudarle?

Independientemente de si la llamada es para otra área, si escuchamos que el teléfono timbra más de 3 veces y nadie lo contesta, por favor atendamos la llamada y orientemos al interlocutor sobre su necesidad o requerimiento. Si no podemos hacerlo, se sugiere, tomar nota del mensaje y dejarlo por escrito en el puesto de la persona que pueda dar respuesta directa y oportuna.

Recordemos que quien llama, espera y necesita que alguien de nosotros le atienda y sobre todo ayude a solucionar su consulta, necesidad o requerimiento.

Para tener en cuenta:

Debemos disponer de un inventario actualizado de los trámites y servicios de la entidad, la dependencia responsable, el contacto y el listado de las extensiones a las que es posible que se deba transferir una llamada.

Debemos responder al teléfono con un tono adecuado, pronunciando y vocalizando bien. Es muy importante que el ciudadano tenga la certeza de quién contesta el teléfono.

Háganoslo despacio y repitamos si es necesario.

Siempre debemos tratar de "usted" sin excepción a quien hace la llamada.

Escuchemos cuidadosamente a la persona que llama. Esperemos hasta que termine de hablar para responder y asegurémonos de que entendemos sus preguntas antes de contestar. Aclaremos cualquier detalle de las preguntas del interlocutor si no si no estamos seguros.

Al brindarle una respuesta a la persona que llama, preguntemos si nos entendió la información que le proporcionamos y si ésta cumple su expectativa.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Siempre debemos responder con palabras o frases amables, sencillas y directas.

Informemos antes de poner una llamada en espera. Agradezcamos a la persona que llama por su paciencia y digámosle cuánto tiempo tendrá que esperar, démosle la opción a la persona que llama de esperar en la línea, comunicarse más tarde o dejar sus datos para que se comuniquen con él/ella con posterioridad.

Si el interlocutor es agresivo, siempre debemos intentar calmarlo y orientarlo con la persona encargada de atención al ciudadano, con el fin de que él interponga su petición, queja o reclamo si no está conforme con la atención que usted le está brindando. ¡Nunca debe colgarle el teléfono!

5.4.1. Deberes para garantizar accesibilidad al canal telefónico de personas en condición de discapacidad o especial

Para el caso de la atención a población sorda, hacer uso del Centro de Relevo. Éste facilita la comunicación a través de chats o servicios de interpretación a distancia.

El Centro de Relevo, es un servicio de comunicación telefónica que permite poner en contacto a personas sordas con personas oyentes, o con las entidades o servicios que deseen y se puede acceder por canal telefónico o de forma virtual a través de internet en http://www.centroderelevo.gov.co

Este servicio es prestado por asistentes de comunicación cualificados, que se encargan de establecer un puente de comunicación que hace posible la efectiva interacción social, o la consulta y solicitud de información entre personas sordas y personas oyentes, con quienes interactúan. Se pueden relevar todas las solicitudes relacionadas con servicios de información y comunicación.

El servicio del relevo de llamadas está disponible de lunes a domingo, incluyendo festivos, 24 horas al día.

Puede descargar la barra de herramientas del Centro de Relevo en el siguiente link: http://centroderelevo.ourtoolbar.com/, siguiendo las instrucciones que allí se indican.

Esta iniciativa es apoyada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC y es operada por la Federación Nacional de Sordos de Colombia – Fenascol.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

5.5. Protocolo para la atención virtual

Este canal integra todos los medios de servicio al ciudadano que se prestan a través de tecnologías de información y comunicaciones como formulario electrónico web, correo electrónico y redes sociales de AGN.

Para más información. **Ver DIE-M-01 Manejo de comunicaciones.**

5.5.1. Correo electrónico

5.5.1.1. Recomendaciones generales

- El servidor público es responsable del uso de su cuenta de correo, razón por la cual no debe permitirle a terceros acceder.
- El correo electrónico institucional no debe usarse para temas personales, ni para enviar cadenas o distribuir mensajes con contenidos que puedan afectar a la entidad.
- Seguir el protocolo establecido por la entidad con relación al uso de plantillas y firmas.
- Imprimir los correos electrónicos únicamente en los casos en que sea absolutamente necesario manipular o conservar una copia en papel.

5.5.1.2. Acciones de anticipación

- Responder únicamente los mensajes que llegan al correo institucional y no a un correo personal de un servidor.
- Responder siempre desde el correo electrónico oficial de la entidad.
- Analizar si la solicitud compete a la entidad; de lo contrario, remitirla a la entidad encargada e informar de ello al ciudadano.

5.5.1.3. En el desarrollo del servicio

- Definir el tema del mensaje con claridad y concisión en el campo “Asunto”.
- En el campo “Para” designar al destinatario principal. Ésta es la persona a quien se le envía el correo electrónico.
- En el campo “CC” (con copia) seleccionar a las personas que deben estar informadas sobre la comunicación.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Al responder un mensaje verificar si es necesario que todos a quienes se envió copia del mismo necesitan conocer la respuesta. En algunas ocasiones se envía copia a muchas personas con el fin de que sepan que “yo sí contesté”, lo cual genera que se ocupe innecesariamente la capacidad de los buzones de correo electrónico de otros miembros de la entidad.
- Empezar la comunicación con una frase como “Según su solicitud de fecha…, relacionada con…” o “En respuesta a su solicitud de fecha…, relacionada con…”.
- Escribir siempre en un tono impersonal.
- Ser conciso. Leer un correo electrónico cuesta más trabajo que una carta en papel. Los mensajes de correo electrónico muy largos pueden volverse difíciles de entender.
- Redactar oraciones cortas y precisas. Si el mensaje es largo, dividirlo en varios párrafos para que sea más fácil de leer. Un texto preciso, bien estructurado, ayuda a evitar malentendidos confusiones.
- No escribir líneas de más de 80 caracteres. Muchos monitores no permiten ver más en la pantalla.
- No use mayúsculas sostenidas, negrillas ni signos de admiración si no son estrictamente necesarios.
- Responder todas las preguntas o solicitudes que hizo el ciudadano de forma clara y precisa.
- Si se debe adjuntar documentos al mensaje, considerar quiénes son los destinatarios. Es posible que el destinatario de un archivo adjunto no tenga el software para leerlo.
- Guardar el archivo en un formato que la mayoría de software puedan leer. Además, conviene estar atento al tamaño del adjunto pues un archivo muy pesado podría ser bloqueado por el servidor de correo electrónico del destinatario.

5.5.1.4. En la finalización del servicio

- El servidor público debe asegurarse de que debajo de su firma aparezcan todos los datos necesarios para que el ciudadano lo identifique y se pueda poner en contacto en caso de necesitarlo. Esto puede incluir: cargo, teléfono, correo electrónico, el nombre y la dirección web de la entidad. Recordar usar las plantillas de firma de AGN.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Revisar de manera completa el mensaje antes de hacer clic en “Enviar”. Con esto se evitará cometer errores que generen una mala impresión de la Entidad en quien recibe el correo electrónico.

5.5.2. Redes sociales

El servicio al ciudadano en las redes sociales, a diferencia de los otros canales, no empieza con un evento tan específico e individual como una llamada entrante o un turno de atención. A pesar de que existen maneras de notificarse de los nuevos comentarios, solo son útiles hasta cierto punto porque la cantidad de información en simultánea puede volverlas inmanejables. Por esto, se recomienda monitorear los comentarios, las preguntas y, en general, los mensajes. Para más información. **Ver DIE-I-03 Publicación de información en las redes sociales de la Entidad.**

5.5.2.1. Acciones de anticipación

Dar a conocer los plazos máximos y mínimos para responder. El usuario de una red social no espera una respuesta inmediata, pero sí que esta se dé. Si la capacidad de respuesta del servicio es muy limitada, fijar un plazo mínimo dará tiempo suficiente para cumplir.

5.5.2.2. En el contacto inicial

- Establecer mecanismos frecuentes de consulta de las redes sociales para estar al tanto de los mensajes recibidos.
- Procesar las respuestas teniendo en cuenta si son mensajes a los que se puede responder inmediatamente o no.

5.5.2.3. En el desarrollo del servicio

- Se puede sugerir consultar otros canales como la página web (por ejemplo, las preguntas frecuentes) u otro medio con información pertinente.
- Tratar de responder varios mensajes con una sola respuesta, pero cada uno con algún detalle particular para que no parezcan mensajes de un robot.
- En Twitter, para facilitar el monitoreo, conviene no seguir a los usuarios.
- No revelar información personal, o que solo incumbe a un ciudadano, en mensajes abiertos.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Si la solicitud del ciudadano no puede resolverse de forma inmediata:

- Explicar la razón de la demora.
- Informar la fecha en que el ciudadano recibirá respuesta y el medio por el cual la recibirá.

5.5.3. Deberes para garantizar accesibilidad al canal virtual

El Decreto Ley 019 de 2012 “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios en la Administración Pública”, dispuso en el artículo 13 como deber de las entidades del Estado que cumplan funciones administrativas, “establecer mecanismos de atención preferencial a personas con algún tipo de discapacidad”. Por esta razón, es importante que todas las entidades públicas tomen medidas y generen una serie de ajustes razonables, con el fin de eliminar cualquier barrera que impida a una persona con discapacidad acceder a un bien o servicio que se encuentra disponible para los demás ciudadanos. Por lo anterior, se debe:

- Realizar el diseño de la página web de la Entidad bajo los lineamientos expresados en la Norma Técnica Colombiana 5854 de Accesibilidad a Páginas Web y el Manual de Gobierno en línea vigente, los cuales establecen los requisitos para garantizar el acceso universal a los sitios web en Colombia.
- Capacitar en el tema a los encargados de dicha labor o se contrate los servicios de expertos para cumplir con estos estándares.
- Contar con un administrador de contenidos para la página web, que se encargue de producir y publicar información, verificando que esta información se encuentre en un lenguaje sencillo, útil, comprensible, y que la información sea constantemente actualizada.
- Es importante evitar el uso de tecnicismos y siglas sin su respectiva definición e incorporar en la medida de lo posible, tutoriales con información clave y videos en Lengua de Señas y/o Close Caption.
- Se recomienda habilitar otras posibles opciones de contacto virtual como chat, redes sociales y correo electrónico, entre otras.
- A su vez, crear un ícono en la página web en donde se informe que es un sitio accesible, lo cual motiva a que la ciudadanía en general la consulte.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.



5.6. Protocolo para tratar ciudadanos inconformes

Para este tipo de ciudadanos también es necesario que exista un protocolo de atención.

En este sentido, cuando tratemos con un ciudadano inconforme, debemos proceder de la siguiente forma:

1. Identifiquemos su estado, con el fin de establecer el manejo que se le debe dar. Por ejemplo, si el estado anímico del ciudadano es mal humorado o de frustración es necesario dejarlo hablar sin interrumpir para que se desahogue y en ninguna circunstancia le digamos que se calme. Por lo general, esas palabras surten el efecto contrario y el ciudadano puede sentirse más ofuscado de lo que se encuentra.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

2. Tengamos siempre presente de qué manera podemos ayudar a satisfacer la necesidad del ciudadano.
3. Presentemos disculpas al ciudadano por lo ocurrido y hagámosle ver que comprendemos la situación.
4. Empecemos a solucionar el problema.
5. Obtengamos del ciudadano toda la información que necesitemos.
6. Verifiquemos los datos, repitiéndoselos al ciudadano.
7. Presentemos una propuesta de solución sin comprometernos a nada que no pueda cumplir.
8. Hagamos seguimiento a la solución.
9. Contactémonos posteriormente al ciudadano para medir su grado de satisfacción con la solución.
10. Si el tipo de problema es recurrente, manifestémoslo a nuestro jefe inmediato pues debe darse una solución de fondo a las causas que lo originaron.
11. Recordemos que, si mantenemos una posición serena, podremos controlar la situación y calmar al ciudadano.

5.7. Protocolo para dar una respuesta negativa al ciudadano

Es esencial que tengamos claro que cuando damos una respuesta negativa a un ciudadano debemos tener la certeza de que no hay alternativa de solución.

En estos casos, debemos tener en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Ofrecer disculpas al ciudadano por los inconvenientes que la imposibilidad de respuesta positiva le pueda ocasionar.
2. Exponer alternativas, que, aunque no sean exactamente lo que el ciudadano quiera, puedan ayudar a dar una solución aceptable a la situación.
3. Indicar al ciudadano una posible acción a realizar, por ejemplo, “Si me lo permite, muy respetuosamente le sugerimos que…” y recomendar, en caso de ser posible, una solución temporal o ciertas medidas que el ciudadano pueda tomar en el futuro para evitar que la situación se repita.
4. Agradecer al ciudadano su comprensión.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

6. Los canales disponibles para los ciudadanos

El Archivo General de la Nación pone a disposición de la ciudadanía los siguientes canales para el acceso a los trámites, servicios y/o información de la entidad, quien presta un servicio oportuno y da respuesta adecuada al ciudadano.

6.1. Canal presencial

Ubicación	Horario de atención	Descripción
Carrera 6 # 6 – 91 1er Piso Edificio AGN (Bogotá)	Días hábiles de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 p.m.	Se brinda información de manera personalizada y se contacta con los asesores y/o profesionales de acuerdo con su consulta, solicitud, queja y/o reclamo. Las cuales se integran en nuestro Sistema de Gestión Documental para los consecutivos, en aras de dar trazabilidad a su trámite.

6.2. Canal telefónica

Línea de atención al cliente	Horario de atención	Descripción
TEL: (1) 3282888 FAX: (1) 3372019	Días hábiles de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 p.m.	Brinda información y orientación sobre trámites y servicios que son competencia del AGN, las cuales se integran en nuestro Sistema de Gestión Documental para los consecutivos, en aras de dar trazabilidad a su trámite.

6.3. Canal virtual

Ubicación	Horario de atención	Descripción
Formulario Electrónico Web – Sede Electrónica	El portal se encuentra activo las 24 horas, no obstante, los requerimientos registrados por dicho medio se gestionan dentro de días hábiles.	Ruta: https://sedeelectronica.archivogeneral.gov.co/ Columna Registro: Peticiones, Quejas y Reclamos. Así mismo en la columna Consulta pueden estar pendiente del trámite de su solicitud.
contacto@archivogeneral.gov.co	El correo electrónico se encuentra activo las 24 horas, no obstante, los requerimientos	El correo electrónico se encuentra activo las 24 horas, no obstante, los requerimientos registrados por dicho medio se gestionan dentro de días hábiles.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Ubicación	Horario de atención	Descripción
	registrados por dicho medio se gestionan dentro de días hábiles.	

6.4. Comunicación escrita

Ubicación	Horario de atención	Descripción
Carrera 6 # 6– 91 Primer Piso Edificio AGN (Bogotá)	Días hábiles de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 p.m.	Se podrán radicar peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias por actos de corrupción en jornada continua.

6.5. Buzón de sugerencias

Ubicación	Horario de atención	Descripción
Carrera 6 # 6– 91 Primer Piso Edificio AGN (Bogotá)	Días hábiles de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 p.m.	Recibir periódicamente sugerencias de los funcionarios, servidores, ciudadanos y usuarios del AGN.

6.6. Redes sociales

Usuario	Horario de atención	Descripción
Facebook @archivogeneral Twitter @archivogeneral Instagram @archivogeneral YouTube CanalAGNColombia Flickr @agncolombia	Las redes sociales se encuentran activas las 24 horas, no obstante, las respuestas y los comentarios se gestionan dentro de días hábiles.	Se brinda la información, comunicación y opinión.

7. Nivel de satisfacción del ciudadano

Para la Entidad, la medición del nivel de satisfacción del ciudadano apunta a conocer si el servicio fue prestado con amabilidad, calidad, oportunidad e idoneidad.

En esta medida al ciudadano le preguntaremos por:

- La oportunidad en la atención recibida y en la respuesta final suministrada.
- La calidad de la respuesta, en términos de concreción, claridad, coherencia e idoneidad.
- La amabilidad y buen trato recibido.
- La claridad en el alcance de las funciones del AGN.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Los aspectos por mejorar en el proceso de atención al ciudadano.
- Lo anterior, permitirá redireccionar procesos y procedimientos y avanzar hacia la búsqueda de la satisfacción del ciudadano y del conocimiento pleno de la función del AGN.

Un ciudadano satisfecho es un multiplicador de experiencias positivas, beneficiando nuestra buena imagen e incrementando la credibilidad institucional.

---

8. Deberes y derechos de los ciudadanos y las autoridades

De acuerdo con la Ley 1437 de 2011, capítulo II, los derechos y deberes de los ciudadanos frente a las autoridades, y de las autoridades en la prestación de la atención son:

8.1. Deberes de los ciudadanos

1. Acatar la Constitución y las leyes.
2. Obrar conforme al principio de buena fe, absteniéndose de emplear maniobras dilatorias en las actuaciones, y de efectuar o aportar, a sabiendas, declaraciones o documentos falsos o hacer afirmaciones temerarias, entre otras conductas.
3. Ejercer con responsabilidad sus derechos, y en consecuencia abstenerse de reiterar solicitudes evidentemente improcedentes.
4. Observar un trato respetuoso con los servidores públicos.

Sin embargo, el incumplimiento de estos deberes por parte de los ciudadanos no puede ser invocado por el AGN como pretexto para desconocer el derecho reclamado por el particular, pero podrá dar lugar a las sanciones penales, disciplinarias o de policía que sean del caso según la ley.

8.2. Derechos de los ciudadanos

1. Presentar peticiones en cualquiera de sus modalidades, verbalmente, o por escrito, o por cualquier otro medio idóneo y sin necesidad de apoderado, así como a obtener información y orientación acerca de los requisitos que las disposiciones vigentes exijan para tal efecto.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

2. Las anteriores actuaciones podrán ser adelantadas o promovidas por cualquier medio tecnológico o electrónico disponible en la entidad, aún por fuera de las horas de atención al público.
3. Conocer, salvo expresa reserva legal, el estado de cualquier actuación o trámite y obtener copias, a su costa, de los respectivos documentos.
4. Salvo reserva legal, obtener información que repose en los registros y archivos públicos en los términos previstos por la Constitución y las leyes.
5. Obtener respuesta oportuna y eficaz a sus peticiones en los plazos establecidos para el efecto.
6. Ser tratado con el respeto y la consideración debida a la dignidad de la persona humana.
7. Recibir atención especial y preferente si se trata de personas en situación de discapacidad, niños, niñas, adolescentes, mujeres gestantes o adultos mayores, y en general de personas en estado de indefensión o de debilidad manifiesta de conformidad con el artículo 13 de la Constitución Política.
8. Exigir el cumplimiento de las responsabilidades de los servidores públicos y de los particulares que cumplan funciones administrativas.
9. A formular alegaciones y aportar documentos u otros elementos de prueba en cualquier actuación administrativa en la cual tenga interés, a que dichos documentos sean valorados y tenidos en cuenta por las autoridades al momento de decidir y a que estas le informen al interviniente cuál ha sido el resultado de su participación en el procedimiento correspondiente.
10. Cualquier otro que le reconozca la Constitución y las leyes.

8.3. Deberes de las autoridades

1. Dar trato respetuoso, considerado y diligente a todas las personas sin distinción.
2. Garantizar atención personal al público, como mínimo durante cuarenta (40) horas a la semana, las cuales se distribuirán en horarios que satisfagan las necesidades del servicio.
3. Atender a todas las personas que hubieran ingresado a sus oficinas dentro del horario normal de atención.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

4. Establecer un sistema de turnos acorde con las necesidades del servicio y las nuevas tecnologías, para la ordenada atención de peticiones, quejas, denuncias o reclamos.
5. Expedir, hacer visible y actualizar anualmente una carta de trato digno al usuario donde la respectiva autoridad especifique todos los derechos de los usuarios y los medios puestos a su disposición para garantizarlos efectivamente.
6. Tramitar las peticiones que lleguen vía fax o por medios electrónicos.
7. Atribuir a dependencias especializadas la función de atender quejas y reclamos, y dar orientación al público.
8. Adoptar medios tecnológicos para el trámite y resolución de peticiones, y permitir el uso de medios alternativos para quienes no dispongan de aquellos.
9. Habilitar espacios idóneos para la consulta de expedientes y documentos, así como para la atención cómoda y ordenada del público.
10. Todos los demás que señalen la Constitución, la ley y los reglamentos.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Glosario

Articulación: Es la capacidad de movilizar y aunar esfuerzos para lograr un servicio de nivel al ciudadano. Consiste en alinear fuerzas, recursos, talentos y propósitos para el logro de objetivos de servicio.

Atributos de servicio: Son aquellas características, cualidades o dimensiones visibles o invisibles que se esperan como parte del producto o servicio. Nos permiten evaluar o calificar el servicio de un área, de un proceso, de una persona o de una institución, como excelente, bueno, regular o malo.

Atributos de Satisfacción: Características, referentes o estándares que espera el ciudadano de un servicio que se le presta.

Cadena de Servicio: Es el ciclo Interno del servicio. Se constituye en el proceso que permite la entrega de un producto o servicio a un ciudadano.

Calidad: Para hablar de calidad se deben cumplir cinco atributos fundamentales: eficiencia, oportunidad, transparencia, probidad y calidez.

Eficiencia: La administración pública provee bienes y servicios excelentes, maximizando recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Oportunidad: La administración pública provee bienes y servicios de manera ágil, pero, sobre todo, en el momento que lo requiere el ciudadano - cliente.

Transparencia: La administración pública entrega de manera clara y precisa a la ciudadanía información de su interés y utilidad; y facilita la retroalimentación, el control ciudadano y la rendición de cuentas de acciones y decisiones tomadas por las entidades. En ese sentido, se generan espacios y procesos para que sus necesidades y preferencias orienten la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

Probidad: El servidor actúa con integridad y honradez, responde a los códigos de ética y de buen gobierno que señalan expresamente la voluntad y disposición de la entidad para el reconocimiento de normas, valores y principios éticos. En términos más generales, probidad significa el bien.

Calidez: El servidor es empático frente a la necesidad e interés del ciudadano – cliente y le sirve con convicción con respeto y voluntad.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Canal de atención: Es un espacio, escenario o medio, a través del cual se presta un servicio al ciudadano, por lo tanto, debe brindar información, interacción e integración; debe tener un propósito y generar una impresión e imagen. Dentro de la Administración Pública Nacional, se han definido siete principales canales:

- Presencial
- Correo postal
- Telefonía fija
- Canal electrónico (Internet, cajero electrónico, dispositivo PDA, Chat y redes sociales), 5. Telefonía Móvil (voz y datos)
- Centros Integrados de Servicio (Estáticos como los CADES y móviles como las Ferias),
- Televisión Digital.

Ciclo del servicio: Se inicia en el momento en que un ciudadano tiene un contacto esperando un servicio o producto de la Institución y finaliza cuando el ciudadano considera que terminó de recibir el servicio que buscaba. Este puede volver a iniciar y encierra sinnúmero de momentos de verdad.

Ciudadano: Persona que hace parte de una sociedad, conlleva a una serie de derechos y deberes que cada uno debe cumplir y hacer cumplir.

Cliente: “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de», es decir, los clientes son aquellas personas o entidades que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la entidad puede satisfacer”

Competencia: Sumatoria de conocimientos, habilidades, valores, actitudes, aptitudes y transparencia; que se requieren para lograr un desempeño efectivo medible en un área o campo particular de gestión.

Estrategia Multicanal: Es el uso de varios canales de Comunicación para la prestación de servicios al Ciudadano.

Gestión Estratégica: Está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Director, Gerente, Jefe o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Momentos de verdad: Contactos que genera imagen e impresiones.

Niveles de atención: Para brindar un adecuado servicio al ciudadano, es conveniente establecer tres niveles primordiales, que se encarguen de prestar dicho servicio de acuerdo con sus funciones. Estos niveles son:

- **Atención de orientación:** Identifica las necesidades del ciudadano - cliente para darle orientación sobre su requerimiento de manera correcta, precisa y oportuna.
- **Atención básica:** Gestiona los requerimientos del ciudadano - cliente según procedimientos y atribuciones de la entidad para resolver sus inquietudes y atender sus necesidades.
- **Atención especializada:** Resuelve las inquietudes y requerimientos especializados del ciudadano – cliente de acuerdo con las atribuciones de la entidad, procedimientos y competencias del cargo.

Coordinación: Dirige las operaciones del área de servicio al ciudadano de acuerdo con el plan estratégico de la entidad, las necesidades de los ciudadanos – clientes y procedimientos establecidos para garantizar los deberes y derechos de los ciudadanos con base en las atribuciones de la entidad.

Protocolo de atención: Es una guía o manual que contiene orientaciones básicas fundamentales para facilitar la gestión del servidor en su proceso de con los ciudadanos para un mejor manejo y lograr mayor efectividad en el uso de un canal específico.

Servicio al ciudadano: Ofrecer y entregar a los ciudadanos - clientes naturales y jurídicos (públicos, mixtos y privados) trámites y servicios (tangibles e intangibles) con calidad integral y accesibilidad; que aporte a sus objetivos y les genere satisfacción y memorabilidad positiva.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Anexos

Anexo 1. Consideraciones para personas en condición de discapacidad

Tomado de *"Guía para Entidades Públicas Servicio y Atención Incluyente - PROGRAMA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO".*

Es fundamental que todos los servidores públicos, especialmente los que tienen relación directa con los ciudadanos, sean conscientes de la importancia de brindar un trato adecuado y oportuno a toda la población.

El respeto hace parte del principio fundamental de entender que todos los seres humanos esperan ser reconocidos y valorados, sin olvidar que TODOS somos diferentes.

Se debe entender que una discapacidad no es sinónimo de enfermedad y que todos los individuos, sin importar su condición, tienen las mismas necesidades, por lo que requieren las mismas oportunidades para poder realizarse y participar activamente en la sociedad. Debido a que las personas con discapacidad, como cualquier otra persona, necesitan ser reconocidas y respetadas.

El respeto por los ciudadanos implica el conocimiento general, por parte de todos los servidores públicos, de los tipos de discapacidad y las particularidades para tener en cuenta a la hora de brindar un servicio incluyente.

De acuerdo con el artículo 1° de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, entre las personas con discapacidad se incluyen "aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás".[1]

Discapacidad sensorial: dentro de esta discapacidad, encontramos la discapacidad visual y la discapacidad auditiva, caracterizadas por la pérdida total de la visión o la audición. Así mismo, existen otros tipos de discapacidades relacionadas con la disminución de algunos de los

[1] Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Naciones Unidas, 2006. Disponible en http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

sentidos, como por ejemplo la baja visión y la hipoacusia (disminución en la sensación de la audición).

Sordoceguera: es la discapacidad que resulta de la combinación de dos deficiencias sensoriales (auditiva y visual) que se manifiestan en mayor o menor grado, provocando dificultades de comunicación particulares y necesidades especiales derivadas de los obstáculos para percibir y desenvolverse en el entorno.

Discapacidad física o motora: una persona con discapacidad física o motora es aquella que tiene una limitación del movimiento, ausencia o parálisis de una, dos, tres o las cuatro extremidades. Esta discapacidad puede presentarse como secuela de enfermedades como la poliomielitis, la artritis, la parálisis cerebral o de algún accidente. Puede manifestarse como paraplejia (parálisis de las piernas), cuadriplejia (parálisis de las cuatro extremidades) o amputación (ausencia de una o varias extremidades).

La talla baja también es una discapacidad física. Esta hace referencia a aquellas personas cuya estatura está por debajo de los estándares que le corresponden para su edad.

Las personas con discapacidad motora se desplazan de manera diferente, pueden tener algunas dificultades para alcanzar o manipular objetos, caminar y/o requerir de apoyos como: muletas, bastones, caminador, prótesis, sillas de ruedas u otras ayudas especiales.

Discapacidad cognitiva: inicia antes de los 18 años y se caracteriza por la presencia de limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual, es decir, en el razonamiento, la solución de problemas, el pensamiento abstracto y la planificación. En cuanto a la respuesta a las diferentes situaciones de la cotidianidad (conducta adaptativa), hay limitaciones o tarda un poco más de lo habitual.

Las personas con esta discapacidad poseen un potencial de desarrollo importante y capacidad de aprendizaje. Si disponen de los apoyos y ajustes pertinentes, su desempeño será funcional y socialmente apropiado.

Discapacidad mental: las personas con este tipo de discapacidad presentan una alteración bioquímica que afecta su forma de pensar, sus sentimientos, su humor, su habilidad de relacionarse con otros y su comportamiento. Ejemplos: los Trastornos Depresivos, los

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Trastornos Bipolares, los Trastornos de Ansiedad (de angustia, obsesivo/compulsivo, por estrés postraumático y otros) y los Trastornos de Personalidad, entre otros.

Discapacidad múltiple: las personas con discapacidad múltiple son aquellas que presentan más de una deficiencia sensorial, física o mental, lo cual hace necesario que cuenten con una manera particular o estilo de aprendizaje para conocer y actuar en el ambiente en el que viven y se desarrollan. Estas deficiencias traen consigo limitaciones en la vida cotidiana, las cuales terminan en restricciones significativas en su vida social. Tienen necesidades específicas en movilidad, comunicación y para su desarrollo requieren técnicas y estrategias que correspondan a la modalidad de aprendizaje multisensorial.

Terminología apropiada

Utilizar los términos correctos es señal de respeto por la comunidad con discapacidad, además deja ver el interés de la Administración por el tema y por el trato digno que merecen, como todas las personas que se acercan al AGN.

No utilice los términos como minusválido, inválido, discapacitado, lisiado, sordomudo u otras que atenten contra la imagen y las capacidades de las personas con discapacidad.

Para cada tipo de discapacidad existe una manera correcta de nombrarla. Tenga en cuenta la siguiente tabla[2].

Expresión Incorrecta	Expresión Correcta
Discapacitado	Persona con discapacidad
Defecto de nacimiento	Discapacidad congénita
Deforme	Persona con discapacidad congénita
Enano	Persona de talla baja / Persona con Acondroplasia
El (Ciego)	Persona ciega Persona con discapacidad visual Semividente Persona con baja visión
El (Sordo) Mudo Sordomudo	Persona sorda Persona con discapacidad auditiva con limitación auditiva

[2] Guía para periodistas “Discapacidad: claves para verla, oírla y comprenderla”. Fundación Saldarriaga Concha, 2012.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Expresión Incorrecta	Expresión Correcta
Hipoacústica	Persona hipoacústica. Baja audición. Estas personas no son sordas, pueden compensar su pérdida auditiva con un sistema o mecanismo de amplificación
Inválido – Minusválido – Tullido – Lisiado – Paralítico	Persona con discapacidad física
Confinado a una silla de ruedas	Persona usuaria de silla de ruedas
Mutilado	Persona con amputación
Cojo	Persona con movilidad reducida
Mudo	Persona que no habla en lengua oral
Retardado mental – Enfermo Mental – Bobo – Tonto – Mongólico	Persona con discapacidad intelectual
Neurótico	Persona con neurosis
Esquizofrénico	Persona con esquizofrenia
Epiléptico	Persona con epilepsia
Víctima de…	Persona que experimentó o que tiene… Persona en situación de…
Aquejado por padecer… Sufre de…	Persona que tiene

Otras consideraciones para tener en cuenta

- Las personas con discapacidad tienen autonomía.
- Las personas con discapacidad son ciudadanos como cualquier otro. Tome con calma y de manera natural el trato que va a brindar.
- Desde una visión clínica, las personas sordas no son mudas, dado que producen sonidos.
- Las personas sordas si hablan, pero en una lengua diferente. La lengua oficial para nuestro país es la Lengua de Señas Colombiana, reconocida por medio de la Ley 324 de 1996.
- Para las personas sordociegas es natural el contacto físico durante la interacción
- La información de tipo visual facilita la comprensión de la información y es de gran ayuda y relevancia para todos los ciudadanos, especialmente para aquellos con discapacidad intelectual y auditiva.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Anexo 2. Herramientas de apoyo para personas con enfoque diferencial

Herramientas de apoyo para la población con discapacidad auditiva

El AGN trabaja en la implementación de las siguientes herramientas:

1. SIEL - El Servicio de Interpretación en Línea facilita la comunicación entre sordos y oyentes que se encuentran en un mismo espacio al colocar a su disposición un intérprete en línea, al cual pueden acceder desde un computador, una Tablet o un celular con conexión a internet y sistema de amplificación de audio y micrófono. Este servicio está disponible de lunes a viernes, sin incluir festivos, de 7:30 a.m. a 8:30 p.m. y sábados, de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y se recomienda que accede desde Explorer, Mozilla Firefox y Opera. Tener en cuenta que la duración del servicio es de máximo 30 minutos, salvo casos excepcionales.

   Se recomienda hacer el uso de dicho servicio en la sala de investigación y capacitación para consultar.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.



2. Contenidos multimedia – Creación de videos en lengua de señas colombiana y Closed Caption y/o subtítulos para brindar la información completa a las personas con discapacidad auditiva debido a que la lengua de señas colombiana es el primer idioma de las personas usuarias de lengua de señas colombiana.

Herramienta de apoyo para la población con discapacidad visual

El Archivo General de la Nación posee el software JAWS. Es el lector de pantalla más popular del mundo, desarrollado para usuarios con discapacidad visual a los que se les impide ver el contenido de la pantalla o navegar con un ratón. Para conseguir este propósito, el programa convierte el contenido de la pantalla en sonido, de manera que el usuario puede acceder o navegar por él sin necesidad de verlo.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Anexo 3. Guía de Lenguaje Claro

El Departamento Nacional de Planeación-DNP a través del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, dispuso la "Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia"[3] de la cual se extraen algunos apartes y se modifican otros de acuerdo con las necesidades específicas del Archivo General de la Nación.

Lenguaje claro es una comunicación útil, eficiente y transparente.

Implicaciones del uso del lenguaje confuso

Impacto en la eficiencia de las instituciones

La información que no es clara y comprensible nos obliga como entidad a destinar más tiempo y recursos para aclararle al ciudadano la información que estos perciben como poco precisa y que no se ajusta a sus necesidades. Por ejemplo, ¿cuántos recursos asignamos para reescribir formularios confusos sobre trámites o servicios?, ¿cuántos derechos de petición o solicitudes de conceptos técnicos recibimos pidiendo una aclaración o más información? Tras la respuesta a estas preguntas se encuentra la justificación de la necesidad de promover un compromiso para ofrecer a los ciudadanos información clara, comprensible, completa, de fondo y que se ajuste a la realidad.

Costos de transacción para el ciudadano

La ausencia de información clara y completa también implica costos económicos para los ciudadanos; por ejemplo, ¿qué sucede cuando un ciudadano se encuentra con una información que no comprende?, ¿recurre a un tramitador?, ¿Contrata a un abogado?, ¿se dirige directamente a la entidad para solicitar una aclaración?, ¿llama a una línea de atención al ciudadano?

[3] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP (2015). Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/GUIA%20DEL%20LENGUAJE%20CLARO.pdf [Consulta 25 de octubre de 2018]

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Cualquiera de estas opciones implica costos imprevistos por los ciudadanos que comprometen tiempo o dinero adicional.

Vulneración de derechos

Para ejercer con efectividad sus derechos, los ciudadanos deben entender la información que les proporcionamos. Por ejemplo, ¿qué sucede cuando un ciudadano no entiende una comunicación que describe el ciclo vital de los documentos? o el trámite para la Evaluación y Convalidación de las Tablas de Valoración Documental? Cuando no nos comunicamos con claridad, impedimos no sólo la consecución de un trámite o servicio, impedimos el ejercicio de un derecho.

Proceso inefectivo de rendición de cuentas

La complejidad en el lenguaje conlleva prácticas de rendición de cuentas inadecuadas que afectan la percepción de los ciudadanos:

- Desconocimiento de las organizaciones del Estado, su funcionamiento y los resultados de la gestión pública.
- Pérdida de la oportunidad de evaluar, corregir y ajustar políticas y proyectos de la Administración Pública, de acuerdo con las opiniones y los aportes que surjan del diálogo con la población.
- Menor transparencia en las acciones de los gobiernos y bajo interés sobre lo público por parte de la ciudadanía.

¿Para qué se requiere un uso de lenguaje claro en las comunicaciones del estado?

- Reduce errores y aclaraciones innecesarias.
- Reduce costos y cargas para el ciudadano.
- Reduce costos administrativos y de operación para las entidades.
- Aumenta la eficiencia en la gestión de las solicitudes de los ciudadanos.
- Reduce el uso de intermediarios.
- Fomenta un ejercicio efectivo de rendición de cuentas por parte del Estado.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- Promueve la transparencia y el acceso a la información pública.
- Facilita el control ciudadano a la gestión pública y la participación ciudadana.
- Fomenta la inclusión social para grupos con discapacidad, para el goce efectivo de derechos en igualdad de condiciones.

Principio básico: pensar en la audiencia

El principal elemento para que comuniquemos un mensaje en lenguaje claro consiste en pensar en la audiencia a la que se los transmitiremos.

Es importante conocer las características del receptor para identificar, entre otros aspectos, cuáles son sus intereses, necesidades, expectativas y nivel de conocimiento; al igual que saber qué deben hacer los ciudadanos con la información que reciban.

En otras palabras, es indispensable haber realizado la caracterización de usuarios de nuestra entidad.

El Manual de Lenguaje Ciudadano elaborado por la Secretaría de la Función Pública de México, recomienda responder preguntas como:

- **¿Quiénes leerán el texto?** Tal precisión implica establecer quién o quiénes leerán el mensaje: ¿es un texto dirigido a los servidores públicos?, ¿es un texto que afecta derechos y deberes y por lo tanto está dirigido a los ciudadanos?
- **¿El texto está dirigido a una persona o a un grupo de personas?** Si el texto tendrá varios lectores, se debe identificar el grupo de personas más interesado en él. Sin embargo, también se debe incluir información y detalles que pueden ser relevantes para otros grupos que quizá no tengan tanto interés en el texto pero que por alguna otra razón lo leerán.
- **¿Cuáles son intereses de los lectores?** No todas las personas tienen los mismos intereses en el momento de leer un texto. Hay quienes leen para obtener información con el fin de realizar un trámite o servicio, en tanto otros desean consultar la oferta institucional. Pensar en los posibles intereses de las personas ayuda a ordenar la información con base en lo que los lectores necesitan y desean conocer.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- **¿Qué tanto sabe sobre el tema?** Esta pregunta implica identificar si el lector tiene un conocimiento previo; o si, por lo contrario, necesita de un contexto para entender el tema.
- **¿Qué características tiene el lector?** Es necesario identificar el perfil del lector. Conocer su edad, género, entre otros, con el fin de escribir un texto que se ajuste a sus características. No es lo mismo escribir una comunicación informando al ciudadano cuál.

Lo que buscan los ciudadanos

Por lo general, los ciudadanos leen para encontrar respuestas claras, no precisan detalles ni información innecesaria pero sí un contexto, al igual que la utilización de palabras sencillas que les sean familiares. Buscan respuestas de primera mano a preguntas como

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Para qué o por qué?
- ¿Cómo, cuándo, dónde?

Pasos para escribir en lenguaje claro

El lenguaje entendido como la capacidad de los seres humanos para comunicarse, por parte del AGN hacia el ciudadano debe ser respetuoso, claro y sencillo, utilizando frases corteses, evitando el uso de jergas, tecnicismos y abreviaturas. En el evento que se requiera utilizar una sigla se debe aclarar su significado. Para escribir en un lenguaje claro debemos realizar un proceso que consta de cuatro pasos: organizar, escribir, revisar y validar.

Organizar las ideas

Organizar un documento antes de empezar a escribirlo es un paso fundamental, porque de ese modo nos aseguramos de entender el propósito del documento e identificar cuáles son las necesidades de la audiencia.

Según el Manual de Lenguaje Claro para escritores del Gobierno federal de Estados Unidos (Plain Language: A Handbook for writers in the U.S. Federal Government), se recomienda contestar seis preguntas fundamentales antes de empezar a escribir:

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

- ¿Qué estoy escribiendo?
- ¿Por qué lo estoy escribiendo?
- ¿Quién es el lector principal? ¿Hay otros?
- ¿Qué puntos busco comunicar?
- ¿Si pudiera decirle una sola frase al lector, qué le diría?
- ¿Cómo reaccionaría el lector ante esta frase?

Utilice la estructura básica para un texto

La estructura básica para organizar un documento contiene tres secciones:

Introducción: debemos ofrecer al lector un contexto general y dar respuestas cortas a preguntas como ¿cuál es el propósito del documento?, ¿cómo afecta o está relacionado con el lector?, ¿por qué es importante?, ¿cómo está organizado?

Cuerpo: En esta sección desarrollemos las respuestas a las preguntas planteadas en la introducción.

Conclusión: Se retoman las ideas centrales y se concluye con una idea final; en ella se expliquemos al lector qué debe hacer a continuación.

Presentemos en primer lugar la información que le aplica a toda su audiencia

Tengamos en cuenta que en algunos casos no toda la información que se presenta aplica para toda nuestra audiencia. Hay determinada información como condiciones y excepciones que aplican únicamente para perfiles específicos de la audiencia. En este sentido, reconozcamos el público (características, necesidades y expectativas de los ciudadanos que nos consultan) y enfoquemos la comunicación de la manera más asertiva.

Usemos encabezados para guiar al lector

Asegurémonos de usar títulos y subtítulos que realmente describan el contenido o el propósito de cada sección.

Separemos la información para guiar al lector

Las secciones largas dan la impresión de que el documento es difícil de entender. El uso de secciones cortas hace posible dividir la información facilita su comprensión.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Ejemplo más complicado:

El Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado es un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Cultura, encargado de formular, orientar y controlar la Política Archivística, coordinar del Sistema Nacional de Archivos y la Red Nacional de Archivos, y garantizar la conservación del patrimonio documental, asegurando los derechos de los ciudadanos y el acceso a la información, así como, el mejoramiento en la eficiencia de la gestión pública, la eficiencia de Estado a través de una gestión documental articulada con el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Ejemplo más simple:

¿Qué es el Archivo General de la Nación?

Es un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Cultura

¿Qué hace?

- Formula, orienta y controla la Política Archivística
- Coordina el Sistema Nacional de Archivos y la Red Nacional de Archivos
- Garantizar la conservación del patrimonio documental

¿Para qué?

Para asegurar los derechos de los ciudadanos, el acceso a la información, el mejoramiento en la eficiencia de la gestión pública, a través de una gestión documental articulada con el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Usemos ayudas visuales

El uso de elementos visuales –tablas, listas, diagramas, viñetas y otros–, facilita la lectura de un documento haciendo que se pueda encontrar la información facilidad y rapidez.

Un texto con ayudas visuales invita al lector a leer.

Para presentar	Use	Ejemplo
Serie de elementos	Lista con viñetas. Se usa cuando el orden de los elementos no importa.	Debe llevar la siguiente documentación: ▪ Cédula de ciudadanía ▪ Registro civil de nacimiento

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Para presentar	Use	Ejemplo
Serie de elementos	Lista con números. Se usa cuando el orden si importa.	Para realizar su trámite de inscripción realice los siguientes pasos: ▪ Ingrese al portal www.mdsc.gov.co ▪ Diligencie el formulario ▪ Realice el pago
Secuencia de actividades	Tabla de actividades Compuesta por filas (horizontales) y columnas (verticales). El nombre de cada columna debe ser único y con un tipo de concepto asociado. En cada fila que compone la tabla se incluyen los datos correspondientes; también pueden quedar espacios en blanco.	<table><tr><th>Actividad</th><th>Descripción</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>

Escribir el documento

Para la composición de documentos debemos estar atentos a las oraciones y palabras que utilizamos.

Usemos oraciones cortas.

Las oraciones largas son más difíciles de leer porque saturan la memoria a corto plazo y pueden enredar las ideas.

Ejemplo más complicado:

El Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Cultura, mediante Decreto 1746 del 25 de junio de 2003, encargado de formular, orientar y controlar la Política Archivística, coordinar del Sistema Nacional de Archivos y la Red Nacional de Archivos, y garantizar la conservación del patrimonio documental, asegurando los derechos de los ciudadanos y el acceso a la información, así como, el mejoramiento en la eficiencia de la gestión pública, la eficiencia de Estado a través de una gestión documental articulada con el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Que dando respuesta a la solicitud de información le comunicamos que, a través de la Subdirección de Gestión del Patrimonio Documental, y mediante la herramienta tecnológica de ARCDOC que reposa en la página web de la entidad www.archivogeneral.gov.co botón consulte

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

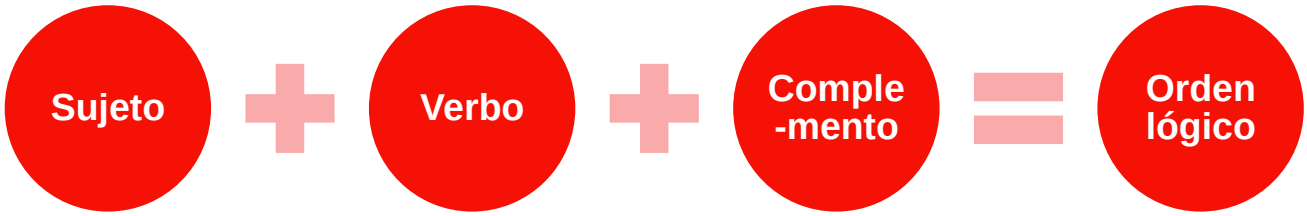
opción ARCHIDOC puede consultar información sobre los fondos documentales históricos que resguarda la Entidad.

Ejemplo más simple:

El Archivo General de la Nación le informa que a través de la página web www.archivogeneral.gov.co botón consulte opción ARCHIDOC puede consultar información sobre los fondos documentales históricos que resguarda la Entidad.

Simplifique la estructura de las oraciones

Oración es la mínima unidad con significado pleno. Para usar el lenguaje claro escriba oraciones aplicando la siguiente fórmula, conocida como el orden lógico de la oración:



Evite separar el sujeto del verbo de la oración.

Ejemplo más complicado:

Para alcanzar los resultados esperados y cumplir con los términos legales, el Consejo Nacional debe realizar la contratación en el mes de junio.

Ejemplo más simple:

El Consejo Nacional debe realizar la contratación en el mes de junio, para alcanzar los resultados esperados y cumplir con los términos legales.

Use palabras sencillas

Las palabras complejas hacen que el lector se sienta incómodo con la lectura y la complican.

El uso de palabras sencillas en una comunicación no reduce la calidad del escrito; Por lo contrario, con él se gana credibilidad y confianza en el lector.

Más complicado	Más simple	Más complicado	Más simple

Clarificar	Aclarar	Coadyuvar	Contribuir
Complejidad	Dificultad	Diferenciar	Distinguir
Ejecutar	Hacer	Denominación	Nombre
Ejemplificar	Dar ejemplo	Inclusive	Incluso
Intencionalidad	Intención	Numerosos	Muchos
Óptimo	Mejor	Problemática	Problema
Conspicuo	Sobresaliente	Rol	Papel, función
Terminación	Final		

Evite el uso de palabras innecesarias

Cuando escriba para los ciudadanos pregúntese si todas las palabras aportan información y si podría decir lo mismo con menos palabras.

Más complicado	Más simple	Más complicado	Más simple
Habida cuenta de que	Como	Cierto número de	Algunos
De conformidad	En, según	En el marco de, con base en	En, según
Por consiguiente	Por tanto	Con el objetivo de	Para
En caso de que	Si	Si no fuera ese el caso	De no ser así
Si se diera ese caso	En ese caso	En relación con, relativo a	Con respecto a, sobre
En referencia a, con respecto	A acerca de	A fin de	Para
A nivel personal	Personalmente	Como efecto de	Porque
En vista de que	Por	Con anterioridad a	Antes de
Con objeto de, con el propósito de	Para	Debido al hecho que	Porque
Llevar a cabo	Realizar		

Use verbos en lugar de sustantivos

Más complicado	Más simple	Más complicado	Más simple
Poner en consideración	Considerar	Dar comienzo	Comenzar
Llegar a la conclusión	Concluir	Poner de manifiesto	Manifestar

Revisar el documento

Una vez terminado un documento debemos revisarlo varias veces para identificar errores gramaticales, ortográficos, mejorar la organización y su presentación.

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Es recomendable que un tercero lo revise para que pueda encontrar errores que probablemente el escritor no pudo percibir

Se recomienda revisar un texto teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Eliminar la información innecesaria.
- Agregar detalles necesarios.
- Mejorar la presentación
- Organizar mejor las ideas.
- Simplificar las oraciones.
- Precisar la información.
- Revisar errores ortográficos y gramaticales.
- Eliminar errores.

Validar el documento

La efectividad de una comunicación se puede medir a través de la retroalimentación y los comentarios que haga la audiencia a la cual está dirigida. Recordemos que la definición de lenguaje claro se enfoca principalmente en satisfacer las necesidades de la audiencia, de tal forma que pueda:

- Encontrar lo que busca.
- Entender lo que encuentra.
- Usar lo que encuentra de forma fácil y rápida.

Un documento se puede validar a través de entrevistas individuales o grupos focales con la audiencia objetivo utilizando preguntas abiertas sobre el documento o un cuestionario de preguntas, como el que se presenta a continuación.

VERIFICACIÓN	SÍ	NO	NO APLICA
PROPÓSITO			
¿El propósito del documento es claro y preciso			
¿El documento cumple con su propósito?			
CONTENIDO			
¿El documento cubre las necesidades de información del lector?			

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

¿El lector sabrá qué hacer después de leer el documento?			
¿La información del documento es relevante para el tema tratado?			
¿La información y los detalles son los necesarios para cumplir con el propósito?			
¿El documento tiene un principio, un desarrollo y una conclusión?			
ORGANIZACIÓN			
¿La organización del documento es la más adecuada?			
¿La secuencia de la información sigue un orden fácil de identificar?			
ESTILO			
¿El lenguaje es claro y sencillo?			
¿La construcción de las oraciones es correcta y sencilla?			
¿Las palabras son las necesarias para que el lector reciba el mensaje?			
¿La ortografía y la puntuación son las correctas?			
PALABRAS			
¿El documento contiene palabras complejas que se pueden cambiar por otras más simples?			
¿El documento contiene palabras y frases anticuadas, formales o ambiguas?			

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

Bibliografía

- Manual de Atención al Ciudadano. Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría General. Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano. 2009.
- Planeación Nacional. Programa Nacional de Servicio al Ciudadano. Herramientas. 2010. Guía para Entidades Públicas Servicio y Atención Incluyente
- Programa Nacional de Servicio al Ciudadano.
- Ley 1437 de 2011 “Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.
- Protocolos de servicio al ciudadano - Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, Departamento Nacional de Planeación.
- Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia
- Secretaría de la Función Pública de México. (2004) Lenguaje ciudadano: un manual para quien escribe en la Administración Pública Federal (2ª ed.) México D.F., México: Secretaría de la Función Pública.
- Manual de Lenguaje Claro para escritores del Gobierno federal de Estados Unidos (Plain Language: A Handbook for writers in the U.S. Federal Government)

Este documento es fiel copia del original, su impresión se considera copia no controlada.

PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: **Técnico en Asistencia Administrativa**
- Código del Programa de Formación: 134101 V1
- Nombre del Proyecto: **Suministrar Apoyo a los Procedimientos en las Unidades Administrativas de Mipymes**
- Fase del Proyecto: I - Análisis
- Actividad de Proyecto **Identificar los procedimientos administrativos y tipos de clientes de las MIPYMES mediante el uso de herramientas ofimáticas y análisis de información.**

- **Competencia 1:** *Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa*
- Resultados de Aprendizaje Alcanzar competencia 1:
- 21060102001: Reconocer la organización, tipos de clientes, productos y servicios que ofrece, teniendo en cuenta su objeto social y normatividad legal vigente
- 21060102002 Preparar la participación en las reuniones de la organización, teniendo en cuenta el objeto, las responsabilidades asignadas y las políticas institucionales.
- 21060102003 Proporcionar diligentemente atención y servicio al cliente, cara a cara, aplicando actitudes y valores; el protocolo, la etiqueta y las políticas de la organización, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.
- 21060102004 Utilizar medios y tecnología disponible en los protocolos de atención a clientes y usuarios de acuerdo a políticas organizacionales, normativa y recursos disponibles.
- 21060102005 Participar en las reuniones organizacionales, teniendo en cuenta el protocolo y políticas.
- 21060102006 Verificar la aplicación de atención y servicio al cliente, cara a cara, y a través de medios tecnológicos, de acuerdo con la política institucional y los estándares de calidad establecidos.
- 21060102007 Identificar las no conformidades respecto a la realización del evento, de acuerdo con el propósito, objetivo y plan.
- 21060102008 Aplicar acciones de mejora frente a situaciones relacionadas con el servicio, de acuerdo con políticas organizacionales y normativa vigente.

- ***Competencia 2:*** *Registrar información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico Fase I (96 horas).*
- Resultados de aprendizaje a alcanzar en la competencia 2:
- 21060102701 Reconocer los sistemas de información de acuerdo a la disponibilidad y las necesidades de la organización.
- 21060102702 Utilizar recursos tencológicos de la unidad administrativa de acuerdo a las tecnologías disponibles.

- **Competencia 3:** *Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información (48)*
- Resultados de aprendizaje a alcanzar competencia 3:
- 22050104601: Seleccionar herramientas de tecnologías de la información y la comunicación TIC de acuerdo con las necesidades identificadas.
- 22050104602: Usar herramientas TIC de acuerdo con los requerimientos, manuales de funcionamiento, procedimientos y estándares.
- 22050104603: Verificar los resultados obtenidos de acuerdo con los requerimientos.
- 22050104604: Implementar buenas prácticas de uso de acuerdo con la tecnología empleada.

- **Competencia 4:** *Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo. (48)*
- Resultados de aprendizaje a alcanzar competencia 4:
- 24020152401 Interpretar el sentido de la comunicación como medio de expresión social, cultural, laboral y artística.
- 24020152402 Decodificar mensajes comunicativos en situaciones de la vida social y laboral, teniendo en cuenta el contexto de la comunicación.
- 24020152403 Validar la importancia de los procesos comunicativos teniendo en cuenta criterios de lógica y Racionalidad.
- 24020152404 Aplicar acciones de mejoramiento en el desarrollo de procesos comunicativos según requerimientos del contexto.

- Duración de la guía: **336 horas.**

2. PRESENTACIÓN:

A través del desarrollo de las actividades planteadas en esta guía se busca identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros que integran los equipos de trabajo, afianzando los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional integral, sensibilizando y sobre todo motivando a los aprendices en su inicio de emprendimiento hacia un camino que le permita mejorar la calidad de vida y entregar al país nuevas personas íntegras que continúen con el proceso de educar desde una perspectiva de emprendimiento.

Teniendo en cuenta que la fase del proyecto de formación que abordaran durante el trimestre se centra en el Análisis aplicado en las competencias Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa, Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de información y Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo. Aplicadas a su proyecto de formación **SUMINISTRAR APOYO A LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE MIPYMES.**

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

- **Reflexión inicial:**

  Mediante la formación por proyectos que implementa el SENA se hace énfasis en su responsabilidad como actor principal de su proceso de formación integral, teniendo en cuenta sus habilidades y destrezas aplicadas en su desempeño en el ámbito laboral como miembro principal para la generación de soluciones apoyando los procesos administrativos en las MIPYMES.

  Para el logro de lo anterior, usted en su rol de aprendiz irá adquiriendo unas bases a través del desarrollo de las siguientes competencias: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa, Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información y Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo. Todo ello aplicado al apoyo de los procedimientos administrativos de las MIPYMES. De tal forma que le permita aportar no solo al desarrollo de las mismas, sino también al desarrollo económico del país, desde su quehacer como Técnico en Asistencia Administrativa.

- **Actividad de Reflexión:**
  Identificar la importancia de su programa de formación, respecto al sector productivo, frente a la formación de competencias, habilidades y destrezas como formación para el trabajo en el sector productivo.

- **Descripción de la Actividad:**
  - Conforme equipos de cuatro (4) aprendices.
  - Elabore un cuadro comparativo en un documento digital o manual, donde a través de las preguntas: Qué?, por qué? y para qué? es importante el conocimiento que se ha de adquirir durante su formación en el programa Técnico en Asistencia Administrativa y la importancia que este tiene con las MYPIMES.
  - Socialice su cuadro comparativo con los compañeros de formación orientados por el instructor.
  - Consulte material de apoyo para la reflexión inicial.

Ambiente Requerido: ambiente de formación, mesas sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: lápices, colores, esferos, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, etc.

- **Situación Problémica:**

En Colombia la mayoría de las MIPYME, son creadas a nivel familiar o por una idea de un emprendedor, y uno de los problemas que más adolecen estas microempresas es el hecho un bajo desarrollo tecnológico ausencia de protocolos de servicio al cliente, así como falta de procesos de comunicación asertiva.

De acuerdo a lo anterior, planteamos el siguiente problema a solucionar: ¿cómo mejorar en las MIPYMES el correcto servicio al cliente y sus respectivos protocolos, el aprovechamiento de las TIC, y la comunicación asertiva en cada uno de los procedimientos organizacionales?

- **Actividades de Contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:**

  Teniendo en cuenta el objetivo de la presente guía de aprendizaje, en la cual como Técnicos en Asistencia Administrativa usted deberá desarrollar competencias orientadas a fortalecer los procedimientos administrativos dentro de las MIPYMES, para lo cual se plantean diferentes actividades que vayan orientadas al desarrollo de las mismas.

  - **Actividad 1 contextualización.**
    Identificar los procesos y procedimientos de las empresas, teniendo en cuenta la calidad de servicio al cliente y la actividad económica de la empresa.

    Descripción de la Actividad:
    - Conforme equipos de trabajo de 4 aprendices.
    - Elabore un mapa mental donde se identifiquen los procesos y procedimientos implicados en la estructura organizacional de la empresa. Seguidamente, marque en cada uno de ellos, el nivel de atención al cliente que requieren en las áreas correspondientes, estableciendo prioridades y diferenciando el cliente interno del externo.
    - Socialice con sus compañeros el trabajo realizado con la orientación del instructor(a)

    Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
    Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

  - **Actividad 2 contextualización.**

    Indicar las características del servicio al cliente adecuado en las Mipymes, teniendo en cuenta las herramientas tecnológicas y las fuentes de comunicación utilizadas.

    - Analice el estudio de caso dispuesto en material de apoyo para esta actividad..
    - Conformar equipos de 4 aprendices.
    - Realice el análisis del estudio de caso presentado y plasmarlo en una cartelera en donde se identifiquen los aspectos administrativos que favorecieron el éxito de la Mipyme, en los aspectos anteriormente indicados.
    - A continuación, cada uno de los equipos socializará a sus compañeros el análisis realizado sobre el tema.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet. Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividades de apropiación:**

La actividad propuesta de forma general para esta guía de aprendizaje es:

Utilizar las Tecnologías de la información para elaborar el protocolo de servicio al Cliente de las mipyme, enfocados en las técnicas de comunicación organizacionales, de acuerdo con los procedimientos administrativos.

Para la elaboración de esta actividad cada uno de sus instructores(as) que acompañan el proceso del trimestre, darán orientaciones precisas respecto a la forma cómo deben hacer entrega de estas evidencias. Es importante estar atento a las mismas.

Proceso de Aprendizaje (subactividades):

Descripción de la(s) Actividad(es)

- **SubActividad 1 Competencia: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.**

- Actividad 1 Atender Clientes:

Evidenciar los aspectos más relevantes de la atención al cliente en las microempresas, teniendo en cuenta los protocolos de atención y la actividad económica.

Descripción de la actividad:

- Esta actividad se debe realizar de forma individual
- En hojas reciclables elabore un mapa conceptual donde establezca en qué consiste la atención al cliente.
- ¿Qué es servicio?
- Tipos y clasificación de clientes
- Características del servicio al cliente.
- Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) para ser evaluada y luego incluirla en el portafolio de evidencias.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 2 Competencia: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.**

Identificar los elementos que integran el triángulo del servicio con base en la estrategia del servicio diseñada para la MIPYMES.

Descripción de la actividad:

- Conforme equipos de cuatro aprendices.
- Realice una presentación, utilizando herramientas ofimáticas donde evidencie, cuales son los elementos que integran el triángulo del servicio al cliente.
- Caracterice cada uno de lo elementos de forma clara y objetiva, de acuerdo a su importancia.
- Tenga en cuenta que dichos aspectos van enfocado a los procesos y procedimientos administrativos.
- Al finalizar la actividad, el material elaborado debe ser socializado con los compañeros y al instructor.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 3 Competencia: *Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.***

Elaborar un protocolo de servicio al cliente para las mypimes, teniendo en cuenta la actividad económica, estructura organizacional y tipos de clientes.

Descripción de la actividad:

- La actividad se desarrollará en equipos de 4 aprendices.
- Elabore un guion de atención al cliente en procesador de texto, tanto de forma personalizada como telefónica.

- Realicen un juego de roles en donde se aplique el guion realizado para la aplicación de los protocolos de servicio al cliente. Tenga en cuenta los pasos que se aplican en dicho protocolo como lo son la recepción al cliente, presentación, indagación del servicio que requiere, la comunicación verbal y no verbal, así como los demás aspectos involucrados en este proceso.
- Socialice su actividad en ambiente de aprendizaje a sus compañeros e instructor.

- **Actividad 4 Competencia:** ***Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.***

  - Determinar los tipos de reuniones organizacionales, en función de la empresa, así como sus características, tipos de reuniones, protocolo y etiqueta en la misma.

  - Descripción de la actividad:

Por equipos de trabajo, elaboren un Brochure por cada tipo de eventos empresariales que se apliquen en las Mipyme. Tenga en cuenta que dentro de los eventos empresariales se incluyen: reuniones de trabajo, lanzamientos de productos, seminarios, foros, simposios, talleres de capacitación y demás.

De igual forma por equipos de trabajo, escojan uno de los eventos, y en ambiente de formación, realicen la simulación del evento que escogieron; elaboren toda la documentación relacionada con dicho evento como lo es, las invitaciones, certificados y memorias del evento, en función de las Mipyme.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet y establecimiento requerido de acuerdo a las características del evento.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

- **Actividad 1 Competencias:** ***Registrar la información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico fase I*** **&** ***Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información***

  Identificar los recursos tecnológicos de las MYPIMES, teniendo en cuenta su estructura, actividad económica, tipo de clientes y estrategias comunicativas.

  - Esta actividad se debe realizar en parejas.
  - Consulte a cerca de los diferentes recursos ofimáticos y periféricos utilizados en una empresa, su estructura, características y utilidad en el trabajo. Tenga en cuenta los sistemas operativos utilizados actualmente, así como el software.

- Elabore un collage utilizando papel, revistas, periódicos, recortes cuya temática represente recursos tecnológicos (software, hardware) básicos con los cuales debe contar una MIPYME teniendo en cuenta los aspectos descritos anteriormente.
- Realice una socialización del collage.
- Esta evidencia debe ser presentada y sustentada al instructor(a) en el ambiente de formación.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 2 Competencia: *Registrar la información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico fase I* & *Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información***

Elaborar informes utilizando herramientas ofimáticas de acuerdo a la actividad económica de la empresa y las tecnologías disponibles.

- Esta actividad se debe realizar de manera individual.
- Indague sobre las diferentes herramientas ofimáticas y cada una de sus funciones principales como lo es los procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones y bases de datos.
- Elabore un informe en el que integre las herramientas ofimáticas básicas como hojas de cálculo de Excel, presentaciones en Power Point o prezi, procesador de texto Word en el que describa las características del servicio al cliente y la comunicación organizacional.
- Socialice en ambiente de aprendizaje el informe, junto con sus compañeros.
- Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) en forma digital

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 3 Competencia: *Registrar la información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico fase I* & *Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información***

Interpretar los métodos de recolección, organización y procesamiento de información organizacional haciendo uso de la tecnología disponible.

- Esta actividad se debe realizar de forma individual.
- Consulte acerca de las herramientas tecnológicas existentes para recopilación de información como formularios en google, share point, type form, for desk, formsite o la herramienta que considere pertinente; su manejo ventajas y desventajas.
- Seleccione una de las plataformas y elabore un formulario que permita captura de información.
- Recolecte y clasifique información de tipos de clientes por medio de formularios en google; en hojas de cálculo debe clasificar e interpretar información aplicando filtros, funciones de búsqueda y referencia y tablas dinámicas.

Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) en el ambiente de formación o en la plataforma BlackBoard

- **Actividad 4 Competencia: *Registrar la información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico fase I* & *Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información***

Determinar las técnicas para la consolidación de información, acorde con los recursos tecnológicos existentes en la MIPYME.

- Esta actividad se debe realizar de forma individual
- Consulte en bases de datos bibliográficas, terminología referente a bases de datos, cloud, y almacenamiento y clasificación de archivos en forma digital.
- Elabore un mapa mental en el cual identifique terminología acorde a bases de datos y su estructura, utilizando herramientas como Cmap Tools, GoConqr u otra herramienta de su elección.
- Debe sustentar el mapa mental ante el instructor.
- Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) en archivo digital y enviada a la plataforma BlackBoard para ser evaluada.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 5 Competencia: *Registrar la información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico fase I* & *Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información***

Informar acerca de los hallazgos de recursos y utilidades de las herramientas tecnológicas necesarias en las Mipyme, en función de su actividad económica, servicio al cliente y comunicación.

Descripción de la actividad:

- Esta actividad se debe realizar en grupos de máximo 5 aprendices.
- Consulte sobre las técnicas de elaboración de informes, así como los mínimos recursos tecnológicos necesarios en las Mipyme y cada una de sus características. teniendo en cuenta los procedimientos de servicio al cliente y comunicación Elabore un informe que evidencie los requerimientos de herramientas tecnológicas y de los procedimientos de servicio al cliente y comunicación.
- Elabore un informe que evidencie los requerimientos de herramientas tecnológicas y de los procedimientos de servicio al cliente y comunicación
- Sustente en el ambiente de aprendizaje elaborando una presentación en Power Point o Prezi.
- Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) en archivo digital y física, además debe ser enviada a la plataforma BlackBoard para ser evaluada.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 1 Competencia: Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo.**

Identificar los elementos de la comunicación, tipos de comunicación empresarial, lenguaje verbal y no verbal como medios de expresión en la atención del servicio al cliente dentro de las Mipyme.

Descripción de la actividad:

- La actividad se realiza de forma individual
- Elabore un mapa conceptual sobre los elementos de la comunicación empresarial, lenguaje verbal y no verbal como medios de expresión en la atención del servicio a cliente dentro de las Mipyme (puede utilizarse una plantilla tecnológica para la elaboración de mapas conceptuales)
- En el ambiente de aprendizaje se debe socializar lo elaborado.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet y establecimiento requerido de acuerdo a las características del evento.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 2 Competencia: Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo.**

  Determinar la importancia del servicio al cliente y el desarrollo tecnológico dentro de las Mipyme, teniendo como base los procesos de comunicación asertivos.

  Descripción de la actividad:

  - La actividad se realiza por equipos de trabajo.
  - Consulte a cerca de las técnicas y características de la comunicación empresarial, factores como ética empresarial y las habilidades comunicativas en las personas.
  - Realice un debate (los aprendices deben consultar sobre la importancia del servicio al cliente y el desarrollo tecnológico dentro de las Mipyme, teniendo como base la comunicación asertiva.)
  - Se debe establecer las reglas del debate.
  - Asignar un moderador
  - Elabore preguntas que generen controversia
  - Establezca límites de tiempo
  - Al final del mismo se debe fijar la conclusión del tema en un acta, sobre lo que se debatió.

  Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet y establecimiento requerido de acuerdo a las características del evento.

  Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

- **Actividad 3 Competencia: Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo.**

  Consultar a cerca de los diferentes medios de comunicación utilizados por las Mipyme en la atención del servicio al cliente teniendo como base las herramientas informáticas utilizadas en sus procedimientos administrativos.

Descripción de la actividad:

- La actividad se realiza de forma individual
- Investigue a cerca de los diferentes medios de comunicación que se utilizan en las empresas; tenga en cuenta que debe diferenciarlos de la comunicación interna como la externa. Actualmente se utilizan herramientas tecnológicas para el desarrollo de dicha comunicación, por lo cual, indague, cuales son las más utilizadas.
- Elabore un friso sobre los diferentes medios de comunicación utilizados por las mipyme en la atención del servicio al cliente teniendo como base las herramientas informáticas utilizadas en sus procesos y procedimientos administrativos. utilizando láminas de cartulina y recortes de revistas
- Socialice en ambiente de aprendizaje de los frisos elaborados.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

4. ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO:

Con la realización de las siguientes actividades, se busca evidenciar a través de los diferentes ejercicios planteados la aplicación de lo aprendido en el transcurso del trimestre de las diferentes competencias. De acuerdo a lo anterior se plantean las siguientes actividades:

- **Actividad de transferencia 1: Servicio Al cliente.**

Realizar un evento en el cual aplique las normas de etiqueta y protocolo de acuerdo a la actividad económica de la MIPYME.

Descripción de la actividad:

- La actividad se realiza de forma grupal
- Tenga en cuenta la temática desarrollada a lo largo de su formación y apóyese en los equipos de trabajo propuestos para la realización de esta actividad.
- Realice un evento o reunión empresarial en donde evidencie la etiqueta y protocolo del servicio al cliente (El instructor dará las instrucciones necesarias para la realización del evento)
- Es importante que cada aprendiz esté atento a las indicaciones dadas por el instructor(a).

- Elabore los documentos relacionados y actas que se desprenden de la realización de la actividad.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, auditorio o salón de acuerdo a los requerimientos del evento.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

- **Actividad de Transferencia 2. *Registrar la información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico fase I* & TIC**

Recomendar un software que le permita a la Mipyme llevar a cabo el seguimiento de sus procesos y procedimientos para su mejora continua.

Descripción de la actividad:

- La actividad se realiza de forma grupal
- Consulte acerca de sistemas CRM para el manejo de atención al cliente y sus procesos de comunicación
- Emplee un aplicativo de software que les permita a las Mipyme una mejora continua de sus procesos y procedimientos
- Socialice la cartilla en el ambiente de formación.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

- **Actividad de Transferencia3. Comunicación**

Elaborar estrategias de comunicación empresarial teniendo en cuenta la comunicación verbal y no verbal.

Descripción de la actividad:

- La actividad se realiza de forma grupal
- Realice una cartilla utilizando una herramienta tecnológica en donde se evidencie estrategias de comunicación verbal y no verbal que contribuyan a la comunicación asertiva dentro de las mipymes.
- Socialice la cartilla en el ambiente de formación.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

5. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Tome como referencia las técnicas e instrumentos de evaluación citados en la guía de Desarrollo Curricular

Evidencias de Aprendizaje competencia: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa	**Criterios de Evaluación**	**Técnicas e Instrumentos de Evaluación**
Evidencias de Conocimiento : Responde cuestionario de los diferentes protocolos y técnicas de atención a los diferentes clientes. **Evidencias de Desempeño** Realiza un juego de roles donde aplique los protocolos de atención a clientes internos y externos en los procedimientos administrativos. **Evidencias de Producto:** Elabora libreta de calificaciones de clientes de una unidad administrativa de las mipyme.	• Reconoce los diferentes tipos de clientes de acuerdo a la política institucional. • Aplica el protocolo en la atención y el servicio de acuerdo con la ocasión, el lugar y las personalidades que intervienen en ella. • Participa en la planeación y organización de eventos de acuerdo con el organigrama y normas institucionales. • Elabora documentos relacionados con la atención y servicio a los clientes, aplicando las normas técnicas y las políticas de la organización. • Elabora el registro de los clientes y usuarios que ingresa a la organización, especificando el objetivo de su visita, con el fin de contar con una base de datos.	Observación sistemática: Lista de chequeo, valoración de actitudes. Estudio de caso y resolución de problemas: cuestionario. Proyectos: cuestionarios, lista de chequeo. Situaciones orales de evaluación: socialización, diálogo, debate. Ejercicios prácticos: mapa conceptual, mapa mental, Portafolio de evidencias, ensayo. Pruebas escritas: Examen teórico, examen práctico, pruebas de selección múltiple, pruebas de respuestas alternativas.

	• Apoya la realización de los eventos, teniendo en cuenta sus etapas; el objetivo. •Evalúa la atención y el servicio prestado usando la libreta de calificaciones, teniendo en cuenta las políticas de la organización. •Participa de manera proactiva en la realización del trabajo en equipo, demostrando actitud y liderazgos positivos durante el desarrollo de las actividades. •Utiliza equipos de reproducción de documentos de acuerdo a las necesidades de la unidad administrativa. •Participa de manera proactiva en la realización del trabajo en equipo, demostrando actitud y liderazgos positivos durante el desarrollo de las actividades.	

Evidencias de Aprendizaje competencia: Registrar información de acuerdo con normativa y procedimiento técnico.	**Criterios de Evaluación**	**Técnicas e Instrumentos de Evaluación**
Evidencias de Conocimiento : Responde cuestionario referente al uso de los diferentes periféricos usados como herramientas de apoyo al manejo de la información.	• Utiliza equipos de reproducción de documentos de acuerdo a las necesidades de la unidad administrativa. • Elabora documentos de trabajo haciendo uso de las	• Observación • Lista de chequeo • Portafolio de evidencias • Evaluación de conocimiento • Mapas conceptuales

Evidencias de Desempeño Tabula y grafica información recolectada empleando los medios tecnológicos utilizando hojas de cálculo. **Evidencias de Producto:** Presenta informe utilizando herramientas ofimáticas y software especializado de tipos de clientes.	funcionalidades de los procesadores de texto. • Utiliza las hojas de cálculo de acuerdo a los parámetros y funcionalidades del software. • Tabula datos teniendo en cuenta las funciones estadísticas. • Elabora gráficos haciendo uso de las hojas de cálculo. • Organiza la información de acuerdo con la política institucional.	• Observación • Mapa mental • Carpeta de evidencias • Evaluación de desempeño • Hoja de cotejo • Reportes • Carpeta de evidencias • Proyecto productivo. • Lista de chequeo con evidencias de visitas y/o salidas empresariales.

Evidencias de Aprendizaje competencia: **Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades de manejo de información.**	**Criterios de Evaluación**	**Técnicas e Instrumentos de Evaluación**
Evidencias de Conocimiento Responde cuestionario dando atención a situaciones propias de las funciones de la empresa, interactuando con las aplicaciones ofimáticas. **Evidencias de Desempeño** Elabora documentos y plantillas para atender procedimientos administrativos en las organizaciones.	Reconoce características de equipos TIC, tipos de software y servicios de internet, de acuerdo con la tecnología a utilizar. Elige herramientas TIC de acuerdo con las necesidades de información y comunicación. Maneja Computadores, periféricos, tabletas y equipos celulares, de acuerdo con las funcionalidades y manuales de uso.	• Observación • Lista de chequeo • Portafolio de evidencias • Evaluación de conocimiento • Mapas conceptuales • Observación • Mapa mental • Carpeta de evidencias • Evaluación de desempeño

	Aplica funcionalidades de sistema operativo de acuerdo con las necesidades de administración de los recursos del equipo. Maneja procesador de texto, hoja de cálculo.	• Hoja de cotejo • Reportes • Carpeta de evidencias • Proyecto productivo. • Lista de chequeo con evidencias de visitas y/o salidas empresariales.

Evidencias de Aprendizaje competencia: Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo.	**Criterios de Evaluación**	**Técnicas e Instrumentos de Evaluación**
Evidencias de Conocimiento : Elabora mapa mental sobre las características de la comunicación humana aplicada al entorno laboral. **Evidencias de Desempeño** Realiza conversatorio sobre procedimientos de comunicación asertiva en las diferentes áreas y niveles de desempeño laboral dentro de las unidades administrativas. **Evidencias de Producto:** Entrega propuesta sobre acciones de mejora comunicacional del	• Reconoce la importancia, naturaleza y características de la comunicación humana, según el contexto en el que se desarrolla. • Utiliza el lenguaje según el destinatario, el propósito, el contexto y el contenido. • Usa el léxico con precisión y propiedad en los procesos de comunicación relacionados con el área de desempeño laboral. • Redacta textos con cohesión y coherencia siguiendo pautas de progresión temática. • Emplea en la elaboración de textos estructuras textuales básicas	• Observación • Lista de chequeo • Portafolio de evidencias • Evaluación de conocimiento • Mapas conceptuales • Observación • Mapa mental • Carpeta de evidencias • Evaluación de desempeño • Hoja de cotejo • Reportes • Carpeta de evidencias • Proyecto productivo. • Lista de chequeo con evidencias de visitas y/o salidas empresariales.

entorno laboral y personal dentro de las mipyme.	• Emplea para la producción de textos normatividad vigente. • Identifica los diferentes tipos de textos teniendo en cuenta su intencionalidad.	

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ASERTIVIDAD: es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas claras, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.

AUDITORÍA: es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.

BUZÓN DE SUGERENCIAS: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le parece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

CRM (Gestión de relaciones con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

CADENA DE SATISFACCIÓN: es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

CICLO DE SERVICIO: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

CLIENTE: es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e importante en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

DISPOSICIÓN: es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

EMPODERAMIENTO: el proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

ESTÁNDARES: permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

ENCUESTA: son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

ESTRATEGIA: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

ÉTICA: ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando porque en el ambiente interno y externo de la organización de va creando.

GARANTÍA DE LA CALIDAD: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

GESTIÓN: es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

INSATISFACCIÓN: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

MISIÓN: compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

MOMENTO DE VERDAD: es el contacto físico que tiene el cliente con la organización donde sabemos cómo se prestara el servicio a cada uno de los clientes.

MOMENTO ESTELAR: esto se lleva a cabo cuando el cliente ya tiene lo que estaba buscando, llevándose una buena imagen de la empresa y del servicio que se prestó.

MOMENTO CRÍTICO: se llama así cuando el usuario se lleva una mala imagen de la empresa o negocio al que está acudiendo llenándolo de insatisfacción y enojo en algunos casos.

ORGANIZACIÓN: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinado para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

QUEJAS: es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que esté adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

RESARCIMIENTO: se usa cuando al prestar un servicio se incumple con las obligaciones adquiridas ya, las cuales pueden ser penales o contractuales. Brindando seguridad que el compromiso se contraído.

REINGENIERÍA: se utiliza cuando los procesos no funcionan bien y necesitan comenzar de nuevo planteando nuevas alternativas. Es hacer lo que se está haciendo pero hacerlo bien.

SERVICIO: es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

SERVUCCIÓN: la unión de servicio al cliente, calidad y satisfacción es lo que nos conlleva a un cliente satisfecho.

SISTEMA: es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

VALOR AGREGADO: son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

VISIÓN: es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

AULA DIGITAL: Son aulas proveídas por equipos informáticos, con un número variable de ordenadores (generalmente entre 15 - 25, conectados en red local).

APRENDIZAJES BÁSICOS: Aprendizajes esenciales para el desarrollo y bienestar de las personas en los diferentes momentos o fases de su existencia.

COMPETENCIA: Saber orientado a la acción eficaz, fundamentado en una integración dinámica de conocimientos y valores, y desarrollado mediante tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos.

COMPETENCIAS VIRTUALES: Serían el conjunto de conocimientos y habilidades que se necesitan para poder desempeñar tareas relacionadas con la sociedad de la información y el conocimiento. Implican capacidades cognitivas, reflexivas y analíticas y evaluativos.

CUESTIONARIO: Instrumento idóneo que nos posibilita obtener gran cantidad de datos a partir de una muestra amplia y genera resultados estadísticos. Es uno de los instrumentos más utilizados en el ámbito de las Ciencias de la Educación.

E- LEARNING: Es un nuevo concepto traducido por "enseñanza a distancia" intenta explicar que se trata de no enseñar de cualquier forma, sino de dotar a las personas de las competencias necesarias para vivir y trabajar en la sociedad de la información en redes y que todos puedan acceder a la cultura digital buscando aprender a aprender, consolidar su personalidad, desarrollar las capacidades genéricas, aprender durante toda la vida y afrontar los retos de la sociedad de la información y usar las TIC ante estos permanentes procesos formativos. Una manera pues, diferente de entender el proceso de enseñanza-aprendizaje

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN TELEMÁTICA: Chat, mail... Las herramientas de comunicación telemática permiten la interacción entre dos o más personas utilizando entre dos o más personas utilizando un equipo informático. En la actualidad su manejo es imprescindible en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sobre todo en la enseñanza a distancia.
Estas herramientas pueden ser:
Síncronas, cuando los interlocutores coinciden en el tiempo, como son el Chat, la mensajería instantánea, la videoconferencia...
Asíncronas, cuando los interlocutores no coinciden en el tiempo, como son el correo electrónico, los foros de debate, las listas de distribución...

HERRAMIENTAS VIRTUALES: Denominamos herramienta virtual a la aplicación empleada para la construcción de otros programas o aplicaciones. Son pues, como un paquete de software integrado que ofrece algunos o la totalidad de los aspectos de preparación, distribución e interacción de información y permite que estos aspectos sean accesibles vía redes.

OFIMÁTICA: Es la automatización, mediante sistemas electrónicos de las comunicaciones y procesos administrativos. En educación podemos usar los programas ofimáticos para producir contenidos -tanto desde el profesorado como desde el alumnado- y para fomentar el trabajo en equipo.

PLATAFORMAS EDUCATIVAS DIGITALES: Son aplicaciones que facilitan la creación de entornos de enseñanza y aprendizaje integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativas. Las herramientas incluidas en la plataforma dan soporte a profesores y estudiantes para optimizar distintas fases del proceso de enseñanza aprendizaje cuando este tiene lugar en la red.

WEB. 2.0.: Es un conjunto de aplicaciones que con independencia de los planteamientos psicopedagógicos que sustenten la acción docente apuestan por el buen uso didáctico de las TIC y enriquece los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, situados en esta sociedad de la información que exige una fuerte disminución de las prácticas memorísticas/reproductoras en favor de las metodologías socio constructivistas centradas en los estudiantes y en el aprendizaje autónomo y colaborativo, los entornos sociales para la interacción que ofrecen las aplicaciones de la Web 2.0 constituyen un instrumento idóneo para ello (*Dr. Pere Marquès Graells, 2007*).

WEBQUEST: Según su creador Bernie Dodge, una Webquets es "una actividad de investigación en la que la información con la que interactúan los alumnos proviene total o parcialmente de recursos de Internet". Una Webquest es una actividad didáctica en la que se propone una tarea a los alumnos y un proceso para llevarla a cabo, durante el cual tendrán que utilizar, analizar y comprender determinada información para construir sus propias ideas

WIKIS: es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por sus usuarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparte. El ejemplo más conocido de wiki es la Wikipedia. Se trata de una enciclopedia colaborativa, elaborada y mantenida por sus visitantes. En Wikipedia podemos realizar búsquedas de términos o conceptos. El botón "Editar" es el que diferencia las Wiki de otros sitios web, permitiéndonos participar en la elaboración de su contenido.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS Y CIBERGRAFÍA:

www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm

https://tunegocioonline.weebly.com/bibliografiacutea.html

https://tunegocioonline.weebly.com/bibliografiacutea.html

https://www.gestiopolis.com/como-mejorar-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente/

https://www.getabstract.com/es/resumen/estrategia/en-busca-de-la-excelencia/14565/

https://www.marketingdeservicios.com/

http://office.microsoft.com/video.aspx?assetid=ES010201893&vwidth=884&vheight=540&CTT=11&Origin=).

http://www.aulaclic.es/excel-2013/

http://www.aulaclic.es/word-2013/

www.recursossa.com/Documentos/1_2_3.htm

www.actualicese.com.co

www.esl-lab.com

www.englishpod.com

www.bbcinenglish.com

http://webpages.ull.es/users/manarea/Documentos/sitiosweb.pdf

http://webpages.ull.es/users/manarea/guiadidacticawebs.pdf

http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/SALINAS.pdf

- **AGUADED, J.I. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M.A. (2001b): Nuevas corrientes comunicativas, nuevos escenarios didácticos. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, 16, 120-130.**
- **BALLESTEROS, C y LÓPEZ MENESES. (2002): El correo electrónico: una experiencia colaborativa para la formación y el desarrollo profesional de los docentes. En Aguilar, M y otros.**
- **GORKA, P y CASTAÑO, C. (2006): Sistemas wikis para la enseñanza. En Cabero, J y Román, P. (Coords): E-actividades. Un referente básico para la formación en Internet. Sevilla, Eduforma (MAD), 169-181.**

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Andrés Paiba R. Juan Carlos Osorio Rafael Naranjo Nidia Peña Ma. Deisy Sánchez	Instructor Instructor Instructor Instructor IInstructor	SENA – CGA SENA – CGA SENA - CGA SENA - CGA SENA - CGA	

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)	Andrés Paiba	Instructor	SENA - CGA	14 de noviembre 2017	Ajuste a las actividades de acuerdo al procedimiento de desarrollo curricular.
	Andrés Paiba Rodríguez	Instructor	Centro de Gestión Administrativa – Distrito Capital	26 de diciembre 2019	Actualización de formato y organización de actividades referente a las competencias Registrar Información y TIC.

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

"Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia"

Reporte especial

(Capítulo 1 del libro)



Por John Tschohl,
Fundador del Service Quality Institute

Cortesía de:
Service Quality Institute Latin America
www.servicequality.net

Material promocional gratuito. Para más información:
Cristina Torres, Directora de Negocios: +(502) 4112-5309
E-mail: cristina@servicequality.net

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados.
Reporte especial cortesía de Service Quality Institute Latin America (www.servicequality.net)
E-mail: servicio@servicequality.net
Sede regional para América Latina y el Mundo de Habla Hispana: Ciudad de Guatemala
Reporte especial tomado del primer capitulo del libro "Servicio al cliente: el arma secreta", de John Tschohl.

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

Generando rentabilidad con el servicio al cliente

> En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa.
>
> - *William Band, socio en el área de prácticas de gestión estratégica de Coopers & Lybrand Consulting Group, Toronto.*

"La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas", dice N. Powell Taylor, quien fuera recientemente director de servicios al consumidor y operaciones telefónicas del centro de información de General Electric (GE) situado en Louisville, Kentucky. Servicio es "vender" puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos por concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generan en el futuro.

Estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad. Sospechamos que, en una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en la áreas de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización, ampliación de la cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración.

Como señala la revista Electrical Contractor: "En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser para el éxito de las empresas, más importante que la calidad de producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas".

Para lograr que esto se convierta en una realidad para su empresa se deben satisfacer las siguientes condiciones:

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

1 *Compromiso por parte de la dirección*. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, con eslóganes como "amamos a nuestros clientes", si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades.
Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente, ese compromiso. Lamentablemente, en mis años de experiencia en el área del servicio al cliente, he visto cómo consistentemente, los directivos se comprometen con el servicio sólo de palabra (y no de hechos).

2. *Recursos adecuados*. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.

3. *Mejoras visibles del servicio*. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios suministrados por la competencia.

4. *Capacitación.* Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Desde 1980 he estimulado a las empresas y organización para que capaciten a sus empleados. En términos generales, desafortunadamente, las empresas parecen ignorar que la capacitación en el área del servicio tiende a tener un impacto mayor en las utilidades que cualquier otra acción que empresa pudiera llevar a cabo.

5. *Servicios internos*. En una tienda de ventas al menudeo el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos, y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

   En las empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y manatenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.

6. *Involucramiento o compromiso de todos los empleados*. Todos los empleados

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, no importando lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella. Esta es la razón por la que el Advanced Management Group me concedió permiso para manejar las ideas y campañas de su programa de compromiso total.

En cuanto a la capacitación, tome nota de que todos los empleados de la compañia automotiva Saturn reciben, por lo menos, 92 horas de capacitación cada año. En 1995, cada uno de los miembros de United Auto Workers recibió 153 horas de capacitación 7.5 por ciento de la cantidad de horas que trabajan anualmente. Los empleados nuevos toman clases durante casi seis semanas, antes de que puedan incluso tocar un auto.

Saturn enseña también valores y principios, y no únicamente lo relativo al proceso de producción.

Recuerde: las inversiones que se realizan para mejorar el servicio sólo serán rentables, no importa la cantidad de dinero invertida, si los clientes perciben y son conscientes de la calidad del servicio. La calidad debe darse a conocer. Debe generar beneficios para muchos consumidores o clientes de forma permanente (no esporádica). A los clientes se les debe informar sobre los servicios que ofrece la empresa y, además, es necesario que se les recuerde regularmente su existencia para que los utilicen.

El *conocimiento* de calidad en el servicio por parte de los clientes con que ya se cuenta y los potenciales, constituye una gran ventaja para el personal de ventas que tendrá mayores probabilidades de cerrar una operación si puede decir (sabiendo que es verdad): "si usted hace sus compras en nuestra empresa, nunca le fallaremos. Darle servicio a su organización será nuestra máxima prioridad". Jan Carlzon, quien fuera presidente de las líneas aéreas suecas (SAS), dice en su libro, Moments of Truth (Ballinger, 1987): "…cada uno de nuestros 10 millones de clientes entró en contacto con cinco empleados de SAS. Cada contacto duró unos 15 segundos. De esta manera, SAS se crea, en la mente de nuestros clientes, 50 millones de veces al año, durante 15 segundos cada vez".

Esos 50 millones de "momentos de la verdad", en que los clientes perciben la calidad del servicio de SAS, son los que, en definitiva, determinarán si SAS tendrá éxito o fracasará como empresa. Cualquier directivo puede aplicar el mismo análisis a su empresa.

La ventaja comparativa

Dado que la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja comparativa a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan (fundamentalmente) el mismo servicio.

"De forma virtual, todos los clientes fundamentan su decisión de compra en los servicios que reciben de una empresa", dice Terell J. Harris, socio director de Chicago Consulting. "Cuando el servicio desciende, las ventas caen. Es así de simple. Por el contrario, incluso las mejoras más pequeñas del servicio pueden incrementar los niveles de beneficios de una empresa".

Póngase en los zapatos de una ama de casa que se encuentra ante una larga fila de refrigeradores. Todos son muy parecidos. Todos hacen lo mismo. Pero, existe una probabilidad muy alta de que la señora se dirija primero a un refrigerador en particular, el que lleva una marca que estimula su memoria con un sentimiento de facilidad, de ayuda, de vendedores conocidos, o que le recrea la visión de una empresa que proyecta la imagen de que responde a todas las preguntas y requerimientos de sus clientes, ¿cierto?

En efecto, vivimos en una época en la que, con frecuencia, la única diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y servicios, es la diferencia distintiva en la calidad de sus productos y servicios. Esa diferencia (ese margen), se manifiesta como un sentimiento de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Esa es la ventaja comparativa.

El sentimiento de confianza

Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de confianza es lo que le lleva a comprar en una empresa determinada (y no a otra), de la misma manera en que prefiere el consejo de su mejor amigo.

El efecto de ese sentimiento profundo de confianza hacia una empresa es muy "poderoso", según dice Jan Carlzon. "Es el poder que conduce a equilibrar los niveles de rentabilidad".

Los bancos también saben que están obligados a vender servicios más que nunca, dado que los precios de los servicios bancarios son, en términos generales, los mismos. Saben que las grandes empresas hacen negocios con 20 ó 30 bancos en todo el mundo. No ignoran, también, que el servicio es la clave para conservar esos negocios y para distinguirse unos de otros.

Tradicionalmente, los directivos de los bancos han considerado que su sector ofrece un muy buen servicio a sus clientes. Pero, esos clientes evalúan a los bancos con una puntuación muy baja en lo que respecta al servicio a clientes; con frecuencia, en el mismo

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

nivel que asignan a los vendedores de automóviles.

Dominio del mercado

Cuando una empresa descubre que los clientes son, en realidad, personas y considera el servicio a clientes, por lo menos, con la misma atención, poder e influencia de las decisiones que adoptan en las áreas financieras o estadísticas, es cuando, en realidad, inicia el camino hacia el logro de una verdadera ventaja comparativa y hacia el dominio del mercado. Esas dos cosas significan dinero.

Pero, muchas empresas están dirigidas por "comedores de números" que desconocen el valor de la lealtad de los clientes que compran año tras año y dicen a sus amigos lo mucho que disfrutan haciendo negocios con una organización en particular. Incluso, una persona tan conocida y con tanta autoridad como W. Edwards Deming, el famoso consultor de empresas que estimuló el interés por la calidad entre los japoneses, y cuya reputación descansa en los controles estadísticos, dijo en una conferencia que, si usted administra una empresa basándose sólo en los números, irá al fracaso…, porque los datos más importantes no están ahí.

Deming pregunta: "¿Y qué pasa con el efecto multiplicador que tiene un cliente feliz, tanto en el sector manufacturero como en el de servicios? ¿Qué pasa con las consecuencias que puede acarrear un cliente insatisfecho?" En el hecho de que muchas de las empresas están dirigidas por financieros o personas provenientes del área de ventas radica, precisamente, la razón que explica por qué el servicio es tan reconocido y tan apreciado por los clientes y, además, justifica su influencia en el incremento de los niveles de rentabilidad de una empresa.

Durante los años que me he dedicado a trabajar en el área de servicios al cliente he encontrado, de forma repetida, que las empresas manufactureras están más comprometidas con el servicio que las llamadas empresas de servicios. Si una empresa manufacturera acepta el nivel de deficiencias en el servicio que una empresa de servicios considera aceptable, quedaría muy pronto fuera del negocio.

La razón por la que las empresas manufactureras muestran más alto nivel de compromiso con el servicio radica, creo yo, en que tienen un número reducido de clientes. Las empresas de servicios, por el contrario, creen firmemente que sus clientes son ilimitados. Usted pierde uno, pero simpre podrá captar otro.

Se me hace muy difícil comprender cómo las empresas de servicios, cuyo futuro depende por completo de la calidad de sus servicios, gestionan tan felices sus organizaciones, sin prestar la debida atención a la calidad de sus servicios.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

El servicio es la salvación

Existe un valor demoledor en el servicio, incluso para las empresas que se han creado la reputación de ser indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceras, indiferentes, distantes y poco cuidadosas… o de no cumplir sus promesas… o de desaparecer ante la menor queja de sus clientes.

Un buen servicio y un buen programa de información a los clientes (como puede ver) puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar de los clientes que han experimentado problemas con los servicios de una empresa.

En el entorno intensamente competitivo que caracteriza a los años finales del siglo XX, las empresas deben formar a los empleados que estén directamente involucrados en la prestación de servicios para que sepan identificar el elemento "servicio" en todo lo que hacen.

La pregunta que debería hacerse continuamente todo empleado de una organización que tiene clientes es la siguiente: ¿qué puedo hacer para que mi trabajo satisfaga, aún más, el interés de los clientes?

El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones. Con el servicio, las empresas pueden comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

Incremento predecible de los beneficios

Tan real es el sentimiento profundo de aprobación (la ventaja comparativa), que puede ser medido en los incrementos añadidos de utilidades. La empresa Bell System, uno de mis primeros clientes, comenzó a medir el grado de satisfacción de clientes con sus sondeos Telsan antes de la separación de AT&T, y mucho antes de que ninguna otra empresa se preocupara por medir el servicio que ofrecían a sus clientes. Afortunadamente, puedo afirmar que los sondeos muestran un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes después de cada programa de formación en servicio.

Uno de los planteamientos más conocidos de TARP se basa en un estudio pionero que, sobre las quejas de los clientes, realizó Coca-Cola Corporation en 1981. Ese estudio determinó que las personas tienden a expresar dos veces más sus quejas sobre experiencias negativas que a discutir sus experiencias positivas.

En otro estudio, TARP determinó que, en promedio, en el sector de fabricantes de

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

bienes duraderos (por ejemplo, lavadoras domésticas) las inversiones realizadas en programas relacionados con el servicio tienen un retorno de un 100 por ciento. En otras palabras, si la empresa invierte un millón de dólares en un programa para mejora del servicio, obtendrá dos millones de dólares de beneficios.

Para los bancos, la rentabilidad de las inversiones que realizan en el área de los servicios es superior a un 170 por ciento.

La rentabilidad puede ser aún mayor (hasta de un 200 por ciento) en un área tan fuertemente competitiva como es la del comercio minorista. En esta área, el personal de servicio al cliente es la estrella del equipo, y la lealtad de los clientes es la primera entre las distintas opciones de objetivos que se pueden establecer.

En Land's End, la empresa de ventas de ropa por correo, saben que algunas personas se aprovechan de su garantía sin condiciones. Pero eso no le impide seguir ofreciéndola. Los beneficios que obtiene Land's End con su política de devoluciones sin problemas, compensan ampliamente las pérdidas causadas por una pequeña proporción de devoluciones deshonestas. (Reproducción cortesía de Land's End.)

En este momento, creo que se necesita un cambio de enfoque en mi exposición, porque ahora me doy cuenta de que no he definido un concepto que es fundamental: el servicio al cliente. He estado utilizando este concepto como si todos los lectores entendiesen lo mismo que yo. Para tratar de situar a los lectores y al escritor en la misma dimensión, presento a continuación mi definición de lo que es el servicio al cliente. Algunos de ustedes estarán de acuerdo con ella. Otros considerarán necesario ampliarla, y, otros, finalmente, definirán el servicio de una forma diferente.

¿Qué es la calidad en el servicio al cliente?

Considere las diferentes concepciones del servicio al cliente que mostramos a continuación:

- Para algunos, servicio es reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicios al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de "lavar y usar" y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que le plantean los clientes.
- Algunos directivos creen que alcanzan un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes: tenga un buen día, como si tuvieran una grabadora en la boca.
- Una política liberal de devoluciones es suficiente para que otros directivos se vanaglorien de su servicio al cliente. Dayton Hudson Corporation, una gran empresa minorista de cobertura nacional, centra la presentación de sus servicios al cliente en la

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

brillante envoltura de su política de devolucines sin preguntas. En consecuencia, la empresa pierde contacto con muchas otras facetas del servicio. En estos momentos, sin embargo, Dayton Hudson ha comenzado a ofrecer una gama completa de servicios a la clientela.

No importa la forma en que lo conciban, algunos directivos perciben al servicio como un "bono", un "extra", que las empresas añaden a sus ventas como una muestra de su generosidad.
La carta empresarial Quality Assurance Report afirma que sólo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, el 100 por ciento de las veces, a esas expectativas, con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras (al mismo tiempo) genera beneficios es cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela.

En consecuencia, parece que la definición final de servicio es "lo que sus clientes piensan que es". Esa es la definición que comparto.

En Land's End, nuestra garantía
es tan parecida a estrechar la mano
como son claras las palabras:

GARANTIZADO. PUNTO.

En el mundo hay muchas garantías diferentes. Por regla general, mientras más palabras contienen, más restricciones poseen.
La garantía de Land's End siempre ha sido incondicional.
Esta dice: "Si no queda satisfecho con cualquier producto que compre en nuestras tiendas, en cualquier momento, devuélvalo y le reembolsaremos el costo total del producto."
Es verdad, Todo. En cualquier momento. Siempre.
Pero para asegurar que quede claro, lo simplificamos aún más, en las palabras:
GARANTIZADO. PUNTO.
Como estrechar la mano.

En Land's End la empresa de venta de ropa por correspondencia, saben que algunas personas se aprovechan de su garantía sin condiciones. Pero, eso no les impide seguir ofreciéndola. Los beneficios que obtiene Land´s End con su política de devoluciones sin problemas, compensan ampliamente las pérdidas causadas por una pequeña porción de devoluciones deshonestas. (reproducción cortesía de Land's End.)

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

Lo que el cliente desea

Muchas empresas del sector de los seguros han invertido grandes sumas para mejorar el nivel de sus servicios. Sin embargo, esas inversiones no surten efecto en los niveles de rentabilidad, debido a que un servicio superior genera una ventaja comparativa sólo cuando la mejora se realiza en un área que afecta a las decisiones de los clientes y cuando los clientes pueden percibir que existe una mejora susceptible de ser medida.

Por ejemplo, reducir el tiempo de espera para emitir una póliza de accidentes y salud de un grupo tendrá, en la decisión de compra, una repercusión menor que si se reduce la misma cantidad en el tiempo que los clientes deben esperar para recibir el pago correspondiente a una reclamación. Reducir el tiempo necesario para calcular el precio de 24 a 4 horas no será tan apreciado como el hecho de disponer de un número telefónico, conocido por los clientes, para dar respuesta inmediata a cualquier pregunta que surja durante una visita de venta. La conclusión es que usted debe conocer lo que sus clientes piensan que es el servicio. En el capítulo 2 incluimos algunas directrices que le ayudarán a conocer lo que piensan sus clientes.

Existe otro hecho cierto: lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría, sitio web fácil de usar y rapidez en las transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos.

Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente, por ejemplo.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas la personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, email, fax, carta o de cualquier otra forma.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.

Expresado en términos de actitudes, servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Amistad
- Conocimientos
- Profesionalismo

Una vez dicho todo lo anterior, nos percatamos de que la mayoría de las quejas son provocadas por la forma injusta, impersonal e, incluso, insolente con que son tratados los clientes. El hecho de ser tratados de tal forma que disfruten su experiencia de compra es, aun, más importante para los clientes que la confiabilidad o valor de los productos o servicios comprados. Sin embargo, nos permitimos el lujo de creer que todos los empleados han nacido con las habilidades necesarias para suministrar un servicio de calidad.

¿Es el servicio simple benevolencia?

Es asombroso constatar que, en la actualidad, muchas empresas no ven la relación que existe entre las compras que hacen sus clientes y el servicio. Creen que las empresas cumplen fielmente el contrato no escrito que suscriben con sus clientes cuando estos reciben los productos comprados. El servicio es percibido como un gasto no rentable y, la mayoría de las veces, como un “bono” o “extra” innecesario.

Las enseñanzas de Deming, Philip Crosby y Genichi Taguchi sobre la importancia de la calidad del producto en el área del servicio a los clientes son válidas para las áreas que

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

cubren. Una empresa debería asegurarse, sin embargo, de que los esfuerzos que realiza en la calidad de sus productos no sean sólo la suma total de un programa de servicios al cliente. La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, no importa que un producto sea perfectamente eleborado; si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios, de todas maneras provocará irritación entre los clientes.

Muchas empresas se preocupan sólo por los elementos tangibles como, por ejemplo, las reparaciones. Descuidan los factores más importantes y que más preocupan a los clientes: la confiabilidad y la capacidad de respuesta. Esa es la conclusión de otro estudio, realizado por Forum Corporation, una gran empresa internacional de consultoría, que ha trabajado con más de 700 organizaciones en el área de la consultoría, la formación y la investigación. El estudio de Forum encontró que las empresas que solo cambian los elementos tangibles de sus operaciones (elementos que son visibles y fáciles de cambiar), como, por ejemplo, los sistemas formales para la presentación de quejas y reclamaciones, no logran resultados satisfactorios, estables y significativos en sus programas de mejora de la calidad del servicio.

Las diferencias intangibles

Los elementos intangibles son cruciales para estructurar con éxito un sistema de servicios a clientes. Entre esos elementos, los más importantes son confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. La confiabilidad significa que los empleados son capaces de establecer, por sí solos, metas que cuando se cumplen satisfacen o superan las expectativas de los clientes.

Tal como señalamos anteriormente, el servicio significa diferentes cosas para distintas personas. En su nivel más bajo, el servicio es algo a lo que el cliente no tiene derecho, pero que una empresa podría suministrar como un regalo. En un nivel un poco más alto, servicio significa centrarse en las transacciones con los clientes, pero sólo para reparar algo si es que se rompe.

En su nivel más alto, el objetivo del servicio es el de entregar más de lo que el cliente espera y que, muy probablemente, es lo que realmente necesita.

El día que cesan las presiones para mantener en alto la calidad, ese mismo día desaparece la calidad del servicio a la clientela.

Con frecuencia, se entiende a la calidad del servicio como una función que facilita la labor de compra de los clientes. El procesamiento de los pedidos y el mantenimiento de los inventarios forman parte del servicio. Muchas organizaciones tienen una definición formal de los estándares del servicio, así como una declaración de objetivos o ciertas

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

normas operativas.

Imperativos globales

Usualmente, esas definiciones adoptan la forma de imperativos globales. "El cliente siempre tiene la razón" y "procuramos la excelencia en la satisfacción de nuestro clientes", son ejemplos típicos. Sin embargo, en muchos casos, los accionistas son los únicos que llegan a conocer esas declaraciones. Aparecen impresas en los informes anuales o, si compartimos nuestras expectativas con los empleados, revisamos esos estándares con ellos una vez -y asumimos que serán capaces de cambiar sus vidas y a forma en la realizan su trabajo.

En las empresas de servicios, la definición más restringida de la calidad del servicio es el cuidado y la eficiencia con que se realiza una transación. Un empleado del departamento de ventas recibe un pedido y lo procesa correcta, rápida y eficientemente; un empleado de mostrador de una tienda minorista realiza muchas ventas con un índice muy bajo de devoluciones y reclamaciones. En el otro extremo del espectro están las definiciones que se centran en los clientes, los productos o las transacciones. Las prácticas del servicio se expresan en términos imperativos como, por ejemplo: "satisfaga las espectativas de los clientes" y "la única diferencia entre las tiendas está en cómo tratan a sus clientes".

Este último imperativo global refleja la creencia de que el servicio constituye una ventaja competitiva cuando las empresas que compiten entre sí ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes.

Un enfoque más avanzado del servicio al cliente es el que nos ilustra la filosofía de IBM, según declaración de F.C. (Buck) Rodgers, vicepresidente (reiterado) de marketing de IBM: "No existen fórmulas mágicas o secretos que expliquen por qué los clientes se mantienen "casados" con IBM por mucho tiempo, después de que hayamos instalado sus equipos y depositado sus talones. Simplemente en IBM tratamos al cliente, después de realizada la venta, con el mismo interés y el mismo nivel de atención que cuando era un prospecto y tratábamos de conquistarlo".

Aún así, y a pesar de que IBM ha expresado repetetidas veces que gran parte de su éxito se debe a su sistema de servicios al cliente, algunos competidores son incapaces de ver que la rentabilidad que obtiene esta empresa supera de forma consistente, a la que obtienen las demás empresas del sector.

Después de todas estas definiciones e interpretaciones de la calidad del servicio, nosotros seguimos creyendo que servicio es lo que los clientes piensan que es. Los empleados entregan los servicios; estos, dejan en los clientes las impresiones que

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

construyen la reputación; el resultado de este proceso (si es eficaz) es una mayor repetición en las ventas, más ventas, mayor satisfacción de los clientes y más referencias positivas.

¿Se trata de servicio a los clientes o de relaciones con los clientes?

En la práctica, el servicio a los clientes se relaciona con políticas y operaciones mientras que las relaciones con los clientes se refieren a los contactos diarios.

El servicio a los clientes establece el nivel de servicio que el cliente recibe. Luego, las relaciones con los clientes se encargan de entregarlo.

Alta tecnología y servicio personalizado

La calidad del servicio (no importa cómo se le denomine), es más crucial en la actualidad, en momentos en que las tecnologías que se pueden utilzar con facilidad son más populares que nunca.

El consultor John Naisbitt dice que, en la medida en que más entramos en contacto con la alta tecnología, más deseamos un alto nivel de toque humano. Para los fines de este texto, traduciremos el concepto de "toque humano" (high touch, en inglés) como servicio personalizado.

Lo que Naisbitt dice es que, en la medida en que tenemos menos contacto con las personas de una organización, mayor importancia adquiere la calidad de cada uno de esos contactos. También, que, en la misma medida en que nos vemos cada vez más obligados a interactuar con máquinas, sentimos más necesidad de tener contactos humanos.

Así, sencillamente, las máquinas, que no ofrecen la opción inmediata de recurrir a empleados reales, atentos e inteligentes, no serán de gran ayuda a una empresa que se haya fijado como meta alcanzar altos niveles de satisfacción y lealtad entre sus clientes.

Los cajeros automáticos (uno 122,706 en noviembre de 1995), los equipos electrónicos para realizar transferencias bancarias, las máquinas expendedoras de billetes de líneas aéreas, tienden a ser contraproducentes, dado que estimulan la deslealtad de los clientes (la disposición para cambiar a los competidores), la insensibilidad e incluso, la alienación o pérdida de clientes.

El concepto de requerir que los clientes paguen por un servicio personalizado, donde son atendidos por una persona viva tras un mostrador, comenzó a dispersarse a lo largo

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

de EE.UU. cuando First National Bank of Chicago inició la práctica en 1994.

Adivinamos que algunos bancos tendrán ventaja sobre aquellos First National Banks of America "progresivos", si mantienen un servicio personal sin cargo con personas vivas.

"Respuesta electrónica" es igual a ausencia de servicio

Un comentario sobre estos sistemas telefónicos, llamados sistemas de respuesta electrónica o correo telefónico. Constitutyen un perfecto ejemplo de ausencia de servicio. Una compañía que utiliza correo telefónico para comunicarse con sus clientes tiene, de seguro, demasiados clientes y un negocio demasiado grande. Con seguridad están haciendo un buen trabajo para reducir el volumen de sus negocios.

Para muchos clientes, no existe servicio alguno en ellos; sólo para las empresas que los instalan. Las empresas telefónicas también se benefician porque, de acuerdo con los estudios realizados, con frecuencia las personas que llaman terminan haciendo más llamadas cuando los tranfieren a extensiones "muertas" o que han sido desconectadas. A las compañías telefónicas les gusta mucho el correo de voz porque reemplaza cada llamada de las que se hacía antes del correo telefónico y que no resultó conectada, con tres llamadas conectadas. Es decir que una llamada que no genera ingresos es reemplazada por hasta tres llamadas que generan ganancia. Funciona de la manera siguiente:

- Una llamada: al dirigir la llamada que no es contestada a un servicio de mensajería telefónica grabada, la compañía telefónica completa la llamada, y de ésta manera obtiene una ganancia.
- Dos llamadas: la parte a quien se llamó hace una llamada completa a su sistema de correo telefónico para escuchar sus recados.
- Tres llamadas: la mayoría de estos recados instan a una llamada productora ingresos, que se hace a la persona que dejó el recado.

Las compañías parecen estar siendo convencidas de utilizar el correo telefónico por una promesa de que ahorrarán costos a través de la tecnología.

Si consideraran los efectos que el correo telefónico tiene en la calidad del servicio al cliente, habría mucho menos sistemas de correo telefónico en EE.UU.. Por fortuna, la mayoría de las compañías afuera de EE.UU. todavía no han sido atraídas por ésta tecnología tan costosa.

Se priva a los clientes de una gran proporción de vinculaciones humanas con seres humanos con seres humanos reales. El correo telefónico los conduce a un punto en el que se les insta a dejar un mensaje. Si no dejan un mensaje la llamda concluye.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

Mi experiencia muestra que las organizaciones que utilizan sistemas de correo telefónco no regresan las llamadas cuando quienes les llaman dejan un mensaje en que les piden que así lo hagan. El correo telefónico se utiliza muchas veces para escuchar las llamadas. La gente que hace esto debería obtener Caller I.D. Es mucho más económico que un sistema de correo telefónico.

¿Esto es servicio al cliente?

La lección que hay en esto es que el correo telefónico –y la mayor parte de la renovación capital y la publicidad- no es efectivo en la competencia con cualquier compañía que tenga empleados altamente motivados y una cultura de servicio al cliente. Creo firmemente en que usted debe construir su propio equipo de servicio orientado al cliente. Es mucho menos costoso.

Los únicos sistemas de correo telefónico buenos, desde el punto de vista del cliente, son aquellos que se asemejan al sistema instalado en Plan Dental Delta de Massachusetts. Las personas que llaman tienen la opción de hablar con un empleado en persona, presionando el "0". Las llamadas grabadas, almacenadas en el "buzón", se regresan a los pocos minutos. Los que llaman escuchan un mensaje de bienvenida nuevo cada día.

Está claro que el fabricante de este tipo de equipos se beneficia. El directivo que tiene bajo su responsabilidad el sistema de comunicación de la empresa que lo utiliza también se beneficia porque se convierte en un héroe que ahorra a la organización grandes cantidades de dinero al eliminar a los operadores telefónicos humanos. Y sin embargo, precisamente por el hecho de eliminar a reprimenda, si se analiza la decisión desde el punto de vista del servicio a la clientela.

Finalmente, los operarios del departamento de personal también se benefician porque se reduce la nómina de trabajadores. El único que pierde es el cliente, a quien se le impone una gran cantidad de problemas cuando trata de hacer una llamada. Se le obliga a esperar 30 segundos escuchando un mensaje grabado y otros 30 segundos más para escuchar el siguiente mensaje, antes de darse por vencido y cortar la comunicación.

Cuando finalmente la llamada del cliente queda conectada, algunas veces se desconecta, y su llamada termina conectada a una extensión a la que no quería llamar. La experiencia es miserable para mucha gente.

Una investigación desmuestra que 34 por ciento de la gente que abandona las llamadas no volverá a llamar. La ganancia perdida puede ser considerable. Muchas compañías que tienen buzón telefónico y centros de llamadas con menos empleados de los necesarios no han sopesado el costo de éstas llamadas abandonadas.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Los contactos personales son los que usualmente recordamos después de una experiencia de compra; no nuestros contactos con lectores ópticos o con robots electrónicos. Sin embargo, todos los contactos con una organización contribuyen a la percepción que tenemos y a la evaluación que hacemos de ella.

Tom Peters está de acuerdo, en su libro "Del caos a la excelencia" (Folio), con que, en la actualidad, en una sociedad de alta tecnología, el contacto humano es más importante que antes de que nuestra economía se convirtiera en una economía de servicios e información. Recuerde lo siguiente: las personas siguen apreciando y recompensando el trato cálido y las ayudas y apoyo que reciben de otros seres vivientes reales, no importa lo informatizada o automatizada que esté la sociedad. Seguirán sonriendo cuando usted las llame por su nombre o cuando les suministre información o ayuda que no esperaban. Comentarán a sus amigos el servicio tan rápido que recibieron por parte de empleados amistosos, siempre dispuestos a ayudar, que saben lo que están haciendo y que disfrutan al hacerlo.

La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado.

Las pequeñas cosas

No obstante, demasiadas empresas del sector servicios continuarán descuidando las técnicas humanas básicas (las pequeñas cosas), como por ejemplo, el hecho de llamar de forma regular a sus clientes por su nombre.

Cuando Roger Longtin viajó durante nueve meses como abogado de Chicago especializado en reclamaciones relacionadas con daños personales, comentó: "Es increíble que usted pueda viajar a la misma ciudad y alojarse en el mismo hotel durante 30 o más noches al año y cada vez que llega nadie sabe quien es usted. No disponen de un sistema que les permita reconocer a los viajeros frecuentes".

Yo he ido a una misma estación a comprar gasolina dos veces por semana durante más de cuatro años. Cada vez que voy le indico al empleado cuál es mi nombre: está en la tarjeta de crédito que le entrego. Pero nunca me han llamado por mi nombre. En ese período nadie (en apariencia) me ha reconocido en esa estación de servicio.

La mayoría de las otras estaciones actúan de la misma manera. En consecuencia, hago lo que sospecho que hacen muchas otras personas: al comprar gasolina tomo en consideración la comodidad y el precio, dado que es imposible obtener ningún tipo de servicio. He perdido todo sentido de lealtad.

Otra razón por la que el servicio personal, ofrecido por personas vivas, es superior al de

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

cualquier maravilla tecnológica, es que todavía no se ha inventado una máquina que nunca se daña, que no comete errores, que funciona basada en el principio del movimiento perpetuo. Y si existe, es muy probable que sólo ofrezca servicio a un número muy pequeño de personas.

El cambio de una economía de chimeneas a una economía de servicios e información requiere que se transforme la manera en que las organizaciones están siendo dirigidas, con el fin de evitar que se sacrifique al personal de servicio en el altar de los ahorros que ofrece tecnología. Es necesario que los cambios se produzcan para que la forma de dirigirlas, y las propias organizaciones, alcancen altos niveles de profesionalidad en todas las áreas de la estructura que permitan convertirlas en empresas orientadas al servicio, de acuerdo con la descripción que aparece en los capítulos 2 y 3.

¿Cómo beneficiarse del efecto multiplicador del servicio?

El servicio al cliente, utilizando el término como una descripción general de la calidad del servicio, produce un efecto multiplicador: multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas.

La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Cuando la publicidad de una empresa cae en un terreno fertilizado por la buena voluntad hacia la organización y sus productos, su caja registradora canta un himno de alegría inmediatamente después de la campaña publicitaria. Por el contrario, si, de forma sistemática, los empleados de una empresa obligan a los clientes a sufrir largas esperas y creen que les están haciendo un favor cuando les ayudan a realizar sus compras, invertir en una campaña de una semana completa en tiempo triple en todas las televisoras del país, tendrá muy poco efecto en las ventas.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geométricamente (y no sólo proporcionalmente). También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Y el número de quejas y reclamaciones desciende.

Como se puede ver, el servicio al cliente es el mejor delantero que puede tener en su equipo. Cuando esa estrella participa el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces.

Si la empresa trata a sus clientes de forma correcta, hace que se sientan como en casa

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

y les transmite la impresión distintiva de que la organización valora su apoyo, los beneficios constituyen el resultado más seguro. Pero, si la empresa gestiona sus servicios siguiendo el concepto de *será agradable hacerlo si usted dispone de tiempo para esperarnos*, se dará cuenta de que sus otras estrategias (por ejemplo, publicidad) producen resultados anémicos, que se sitúan muy por debajo de las expectativas o de su verdadero potencial. No importa si la tienda es nueva, o si las exhibiciones son muy creativas, o si la publicidad es muy profesional, en ningún caso se lograrán los resultados deseadeos en cuanto a rendimiento por empleado y metro cuadrado.

Debido al efecto multiplicador de los servicios, algunas empresas están comenzando a realizar grandes inversiones en las actividades de marketing, al mismo tiempo que inician programas para mejorar la calidad de sus servicios. Constituye una estrategia muy hábil: usualmente, los servicios mejorados preceden a los resultados de los esfuerzos de marketing.

Beneficios del servicio

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tienen la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización.

Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a sus vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, creará y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado.

Recomendaciones de boca a boca

En consecuencia, si pretende construir una reputación de buen servicio que le produzca altos niveles de rentabilidad, deberá preocuparse por cultivar comentarios positivos, boca a boca, sobre su empresa. Con frecuencia, la recomendación boca a boca es más eficaz en lo que se refiere a su nivel de influencia en la decisión de compra, que la publicad tradicional.

Techinical Assitance Research Program (TARP) encontró, en uno de sus estudios, que los consumidores que tienen, en compras de poco volumen monetario, una buena experiencia, se lo cuentan a un promedio de cinco personas. Pero narran a un promedio de 9 o 10 personas sus experiencias con el mal servicio. Si existe un argumento que favorezca, por sí solo, los esfuerzos que deben realizarse para elevar los niveles de satisfacción de los clientes, es este planteamiento.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

De acuerdo con la investigación de TARP, cuando se trata de grandes compras, los clientes hablan a otras ocho personas sobre sus experiencias positivas y narran a otras 16 personas los casos en que han tenido problemas que no han podido solucionar.

Conclusión: la comunicación boca a boca sobre el mal servicio parece que tiene un mayor impacto en la reducción de las ventas que la que tienen los comentarios sobre el buen servicio para su incremento.

Quejas de los clientes

Otro de los beneficios que produce un sitema de calidad del servicio es que más clientes se quejan. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno. Las quejas son oportunides. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubiesen llegado a ser del conocimiento de la empresa (a menos que el sistema de servicios no estimule a los clientes a señalarlos).

Pero, los empleados evitan las quejas porque nunca se les ha enseñado qué hacer con ellas. Así, por ejemplo, el 80 por ciento de las cartas de quejas que he escrito han quedado sin respuesta (como una que escribí al presidente de los hoteles Marriott Courtyard). La primera (y última) vez que estuve en un hotel Courtyard mi suegro tuvo un ataque al corazón. El hotel no me entregó un mensaje urgente que habían dejado para mí. Más aún, no llamaron para despertarme, tal como lo había pedido la noche antes.

Además, un sistema de servicio que estimula y simplifica la presentación de quejas tiende a incrementar los beneficios. ¿Por qué?

Porque los clientes que tienen la oportunidad de presentar sus quejas a la empresa muestran una menor tendencia a comentar sus problemas en sus círculos sociales (como hemos visto, estos comentarios negativos hacen perder negocios a la empresa.

Richard Gamgort, quien fuera una vez representante del área de servicio a la clientela de Armstrong World Industries, dijo que: "Hemos logrado convertir en clientes muy leales a personas cuyo contacto inicial con nuestra empresa se produjo como resultado de una queja".

Es decir, que constituye una estrategia muy hábil la de facilitar al cliente la posibilidad de expresar sus opiniones. (Véase el Capítulo 11, que trata sobre los sistemas de recepción de quejas.)

No niegue, a causa de un orgullo mal interpretado, que recibe quejas. Admita que las quejas que llegan a su conocimiento representan,, apenas, la punta de un iceberg. Casi siempre, ésta es la verdadera situación.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

No ejecute (en términos figurados) al mensajero cuando éste (un empleado) le lleva noticias sobre quejas de sus clientes.

Resumen de beneficios

Los beneficios de la calidad del servicio, que analizaremos con detalle más adelante en este libro, se pueden resumir en la siguiente lista:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frrecuentemente. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.
9. Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.

La lealtad de los clientes

Uno de los beneficios más importantes del servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes. Esto es especialmente cierto, ya que la gran mayoría de los negocios que hacen las empresas son operaciones repetidas con los mismos clientes. La lealtad es una ventaja comparativa que evita que los competidores erosionen su base de clientes.

"¿Qué es más importante que el Servicio al cliente?", preguntaba Bruce Bolger, cuando fue editor de la revista Incentive. "Pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes. Antes o después deben consolidar una base de clientes leales. En la medida en que el servicio sea mejor, mayor será esa base de clientes". Los clientes leales, que compran una y otra vez, constituyen los pilares del éxito a largo plazo.

En consecuencia, es mucho más inteligente (y barato) poner énfasis en el servicio a los

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

clientes y, de esa forma, retener a la mayoría de los clientes que la empresa tiene, en vez de gastarse una gran parte del presupuesto tratando de atraer nuevos clientes.

Resulta muy instructiva la frase que aparece en la filosofía de negocios de L.L. Bean, Inc., una empresa que se dedica a la venta por correspondencia de ropa y otros artículos, que dice: trate a sus clientes como seres humanos y siempre volverán a comprar más y más.

Eastman Kodak Corporation ve su programa de servicios como un elemento clave para retener a clientes. Esa empresa cree que retener a los clientes es crucial para mantenerse por delante de la competencia y obtener niveles estables de rentabilidad.

Jan Carlzon, quien fuera presidente de The Scandinavian Airlines System escribió en Moments of Truth: “Hemos gestionado nuestra empresa para que sea una organización orientada al cliente que reconoce que nuestros únicos activos reales son los clientes satisfechos, quienes esperan que les tratemos como individuos, y que no nos seleccionarán como su línea aérea hasta que no hagamos precisamente eso”. No existe elemento que ilustre mejor el valor de la lealtad de los clientes que establecen las consecuencias que produce la falta de lealtad y la pérdida de clientes. (Considere 100 establecimientos de venta al público. Si cada uno de esos establecimientos pierde sólo un cliente cada día, ¿cuánto dinero piensa que perderá en ventas cada año, por ese concepto, esa cadena de 100 establecimientos?

Para una cadena de esas dimensiones, las pérdidas se estiman en 94.4 millones de dólares al año.

El costo de la pérdida de clientes

“Los estudios han demostrado que los hoteles pueden perder hasta un 12 por ciento de sus ingresos anuales debido a clientes insatisfechos que deciden utilizar otros hoteles”, dice William Sheehan, quien fuera presidente y director gneral ejecutivo de los Hoteles Omni.

Puedo testificar la validez de esa declaración. Estuve en un hotel Doubletree de Miami. Ese hotel había estado promocionando su capacidad de respuesta en el área del servicio; sin embargo, llené y contesté las preguntas de una “tarjeta Doubletree” y todavía estoy esperando que, por lo menos, me digan que la recibieron.

Vea a cada cliente como un copropietario potencia que disfrutará de una larga vida; como una acción en el capital que su empresa ha invertido en el área de marketing. Los clientes satisfechos que, cada vez que usted pierde un cliente, debilita su base de ventas. Por el contrario, cuanto más tiempo lo retiene como cliente, mayor será el valor de la

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

acción que ese cliente representa en su inversión de marketing.

Dedique especial atención a los elementos intangibles del producto o servicio. A largo plazo, las relaciones basada en las percepciones generadas a lo largo del tiempo son más importantes que los llamados elementos tangibles.

Pero, servicio, claro está, no es únicamente sonreír. En su significado más preciso es una actitud, unida a un eficaz sistema de apoyo.

La lealtad, sin embargo, se está convirtiendo en algo transitorio. Los clientes siempre se preguntan inconscientemente: ¿qué ha hecho por mí tal empresa últimamente?

"Existen tres hechos clave respecto a la lealtad en los clientes: es circunstancial, frágil y transitoria", escriben Karl Albrecht y Ron Zemke en Service America! (Dow Jones-Irwin, 1985).

La naturaleza transitoria de la lealtad de los clientes es la mejor razón para convertir el servicio en una estrategia empresarial debidamente establecida y continuamente reforzada por medio de una labor permanente de formación y seguimiento, basada en el apoyo (comunicado visiblemente) de un alto nivel de compromiso por parte de la dirección de la empresa.

La American Management Association descubrió que las empresas de éxito invierten cerca de un 20 por ciento más de capacitación del personal, incluyendo formación en administración del personal que las empresas que no tienen éxito. Ese hallazgo demostró que es válido en empresas de todos los sectores.

La lealtad de la clientela es la mejor defensa contra los cantos de sirena de los nuevos productos y servicios competidores. Se hace más difícil a los competidores atraer a un cliente leal que convertir a uno cuyo nivel de lealtad ha sido deteriorado por la falta de confianza en la empresa o por la hostilidad de sus empleados.

El servicio puede restablecer los niveles de lealtad

El servicio no sólo es útil para mantener los niveles de lealtad. También es capaz de restablecerla. Un informe de TARP señala, con evidencias documentadas, que un buen servicio y un programa de educación del consumidor pueden restablecer, entre los clientes que han tenido problemas con una empresa, la lealtad hacia una marca y consolidar la confianza y la intención de volver a comprar.

El valor del servicio y la rentabilidad

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

¿Es importante la lealtad de los clietnes para la rentabilidad de una empresa? El supermercado de su barrio espera recibir, por lo menos, entre 4400 y 22000 dólares de cada usuario durante los cinco años que, en promedio, sus clientes vivirán en el mismo vecindario.

Los fabricantes de electrodomésticos calculan que la lealtad hacia una marca les representa un beneficio de unos 2000 dólares en 20 años. En el sector bancario, el promedio que, en términos de beneficios, representa cada cliente, es de unos 80 dólares o más al año. Todas estas cifras suben cada año debido a la inflación.

> " LO QUIERO A TIEMPO, y en las manos correctas. Quiero que esté hecho en forma correcta, exacta, precisa, perfecta, eficiente, confiable, experta, sufuciente, leal, total, absoluta, inequívoca, profunda, madura, justa, suprema, inmejorable y verdaderamnte impecable. Quiero que esté sin mancha, sin chapucear, sin contaminar y sin arruinar. Y sobre todo, ¡quiero que se haga a BAJO PRECIO!"

En el sector automotriz se ha determinado que la lealtad de un nuevo cliente hacia un concesionario le representa unos ingresos, en promedio, de, por lo menos, 140000 dólares a lo largo de la vida de ese cliente. El lector podrá darse cuenta de que es ridículo que el encargado del departamento de servicios de una concesionaria se mantenga firme ante un cliente discutiendo sobre si debe o no pagar por una refacción cuyo precio es de 40 dólares. Es ridículo, porque el concesionario se arriesga a perder, en el futuro, mucho más que el beneficio que le podría reportar esa pieza de 40 dólares.

¿Cómo incrementa el servicio la lealtad de los clientes?

El servicio incrementa el valor percibido de los productos tangibles e intengibles.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Cuando los consumidores perciben que se ha incrementado el valor de un producto sin el correspondiente aumento en el precio, la lealtad, el monto de las compras y la frecuencia de compra también aumentan. Este es un axioma en el mundo empresarial.

Así, con frecuencia, es innecesario estimular la satisfacción de los consumidores por medio de la reducción del precio. Basta con mejorar el servicio.

Los servicios que responden de los consumidores constituyen un valor añadido al producto (a un precio de ganga).

Los servicios y las entregas que se realizan con rapidez ayudan a los clientes a encontrar soluciones a sus problemas (y más si se considera a cada cliente como un individuo). Hacerlo, en realidad , apenas representa una reorientación de los esfuerzos que, de todas formas, la empresa tendrá que hacer. En consecuencia, esos enfoques y actividades, en la práctica , no representan costos extras para las empresas: son gratis.

El centro de respuestas de GE

El centro de respuestas de General Electric, un complejo sistema de servicio a cliente, es, al mismo tiempo, una herramienta de marketing que contribuye, de forma importante, a la rentabilidad de la empresa. Los empleados del centro de respuesta responden a más de 15,000 llamadas por día utilizando una base de datos que contiene amplia información sobre 120 líneas de productos, con más de 8,500 modelos y 1,100 procedimientos operativos y de reparación. El resultado es que el centro de respuestas ha aumentado las unidades vendidas y, a los ojos de los clientes, ha incrementado el valor percibido en los productos.

Valor percibido es el término operativo que se utiliza en este contexto. Está claro que el valor real no se incrementa. Los servicios crean impresiones que se materializan en comentarios como los siguientes:

- "Esta empresa siempre cumple lo que promete."
- "Siento que siempre soy bienvenido"
- "Cuando tengo un problema y no sé qué hacer, parece que el ejecutivo de cuentas que me atiende en The Timberwolf Corporation siempre tiene tiempo para ayudarme."

N. Powell Taylor, ex director del centro de respuestas de GE, dice: "Estamos tratando de ganar un "bono" con los clientes, y no sólo responder a sus preguntas; un "bono" que durará mucho tiempo y que nos dará una verdadera ventaja en términos competitivos. Cada oportunidad que ofrecemos a nuestros clientes para que se pongan en contacto con nosotros, nos da, a su vez, una oportunidad para consolidar su lealtad hacia nuestras marcas".

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Así pues, con el servicio se logra aumentar nuestra percepción sobre la calidad del producto sin tener que invertir mayormente en el mismo. Resultado final: un incremento sostenido, a largo plazo, de participación en el mercado permitiendo economías de escala que, a su vez, reducen costos.

Un céntimo ahorrado es un céntimo ganado

En el estudio de Zenger-Miller, que mencionamos anteriormente, se encontró que la combinación de servicios y precio es lo que determina el valor que un cliente da a un producto. Evidencias confiables indican que, en realidad, una mejora de la calidad del servicio provoca una reducción de los costos totales de operación de una empresa

Los servicios mejorados, en consecuencia, compensan los precios y las percepciones que tienen los clientes sobre los precios.

Un mal servicio anula los efectos de la publicidad.

Richard Israel, asesor en el sector de comercio al menudeo, comprobó que gran parte de las inversiones en pubilicidad realizadas por una de las cadenas más grandes de tiendas de muebles de EE.UU. se evaporaba cuando un cliente entraba en una de sus tiendas y caminaba en un "entorno que no ofrecía ningún tipo de apoyo psicológico." (Esta expresión quiere decir lo siguiente: el personal de ventas ignoraba al cliente y no respondía a sus preguntas y demandas.)

Todos sus productos, y las actividades de promoción de ventas, publicidad y marketing que realice su empresa, pueden verse anulados y arruinados por empleados indiferentes o poco corteses. El dinero que se invierte en publicidad se tira a la basura cuando a los clientes, que reaccionan atraídos por ella, se les responde (y literalmente se les empuja fuera del establecimiento) con actitudes indolentes e insolentes, que son un reflejo de la ignorancia, falta de sinceridad e indiferencia del personal.

"El único propósito de la publicidad", dice Israel, "es lograr que el cliente llegue a las puertas del establecimiento. A partir de ese momento, la publicidad no puede hacer nada más por usted.

Depende de las personas que trabajan en el establecimiento que el cliente se decida o no a recorrer el último medio metro."

Pero, tendemos a asumir que los empleados saben, desde que nacen, lo que deben hacer para ayudar al cliente en ese último medio metro. Si de verdad lo saben, no aplican esos conocimientos.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

La realidad es que los empleados no llegan a la empresa dotados de un conjunto completo de habilidades para el servicio.

Creo que los anunciantes deberían invertir parte de sus presupuestos de publicidad en programas de capacitación de empleados con el propósito de reforzar su plan de medios con una base sólida de conocimientos y habilidades en el área del servicio a la clientela.

La publicidad atrae a los clientes hasta las puertas de la empresa (eso es cierto), pero un mal servicio les envía, rápidamente, de regreso a la calle.

Una de las más grandes empresas del sector manufacturero, que trataba de encontrar alguna forma que le permitiera detener el descenso que mostraba su participación en el mercado sin tener que invertir grandes sumas de dinero, descubrió que la publicidad sólo le ayudaba a vender un 17 por ciento de sus productos, dice Richard Seltzer, un importante consultor del área del servicio. El otro 83 por ciento se vendía debido a la reputación de la empresa:

Experiencias de los clientes, comunicación boca a boba, historias sobre la empresa que aparecían en las revistas, etcétera.

En otras palabras, cuando el industrial se dio cuenta de todo el dinero que había estado gastando en publicidad, sin obtener resultados importantes en sus niveles de venta, apunta Seltzer, decidió invertir en un programa de gestión de quejas.

A muchas empresas del sector manufacturero se les hace difícil comprender que también están en el negocio de los servicios. A los directivos de estas empresas se les hace muy difícil entender que el servicio tendrá un poderoso impacto positivo en sus niveles de rentabilidad.

Esas empresas deben hacer una transición orientada al servicio, o serán superadas por los competidores que sí lo hagan; es decir, por los competidores que comprendan que el servicio añade valor a sus productos y consolida la lealtad de sus clientes.

El servicio a la clientela: un centro de beneficios

Caso: en una ocasión en que nada se cambió, excepto el nivel del servicio brindado por sus 30 000 empleados, en Woolworth´s de Inglaterra verificaron un incremento de 30 por ciento en las ventas de sus 799 tiendas.

Caso: también en Zellers, Inc., la tercera cadena minorista más grande de Canadá, sus cajas mostraron un incremento de unos 20 millones de dólares, en las ventas de toda la cadena, cuando el único cambio que se introdujo fue un nuevo sistema de servicio a

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

clientes, que estuvo apoyado por un programa de capacitación diseñado para revisar y reforzar las actitudes de los empleados. Este 12.5 por ciento de incremento en las ventas de las tiendas Zellers se mantuvo durante meses. El incremento en las operaciones se produjo a pesar de que el sector minorista estaba afrontando, en esos momentos, un descenso en sus niveles de ventas y en la afluencia de clientes.

Sin embargo, esta historia entró a una nueva fase más triste. Wal-mart apareció en Canadá después de comprar Woolco. Zellers reaccionó de manera pasiva: la visión transparente del servicio a la clientela que tenía la dirección desapareció cuando los ejecutivos de ésta expresaron su convicción de que el servicio a clientes era suficientemente bueno.

Desafortunadamente, muchos clientes no estuvieron de acuerdo. La mercancía de Zellers perdió un 27.5 por ciento de su valor en 30 días.

Hechos como esos confirman el impacto que sobre el marketing tiene el servicio, y estimulan a las empresas a iniciar programas de servicios al cliente.

Parece que es cierto que un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes conduce a un incremento cuantificable de beneficios.

Contribución del servicio a los beneficios:

En realidad, la contribución del servicio a los beneficios se pueden percibir en muchas otras áreas. El incremento de pedidos es una de ellas.

Digamos que un cliente llama para hacer un pedido de 2000 kilos de material y el empleado que recibe la llamada le dice: ¿sabía usted que si compra 3500 kilos recibe un descuento de un 10 por ciento?

El cliente dice: de acuerdo, lo tomo.

Ese es un ejemplo de cómo se incrementan los pedidos. Es una muestra de cómo el servicio contribuye al incremento de los niveles de ventas y, muy posiblemente, a los beneficios.

¿Varían los beneficios en proporción directa al nivel de satisfacción de los clientes? Creemos que sí.

La verdad es que cuando usted hace algo por un cliente, incluso algo tan simple como una devolución o un descuento, recibirá una recompensa que será mucho mayor que el costo de la prestación realizada; esa recompensa la obtendrá en las ventas que realizará en

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

el futuro atribuibles a la buena voluntad que generó con su gesto.

Los costos del servicio

Sin lugar a dudas, iniciar un programa de servicios a la clientela cuesta dinero. Desafortunadamente, muchas empresas no son capaces de ver los resultados a largo plazo que se obtendrán con los gastos iniciales; en consecuencia, eliminan los nuevos programas orientados a la mejora del servicio.

Pero, invertir en algo que producirá beneficios no deberían plantear dudas a una empresa . La mayoria de los directores de casi todas las empresas, no rechazan una buena idea por el simple hecho de que sea costosa. El precio no debería ser el factor crucial cuando se dicide sobre el desarrollo o mantenimiento de una relación de negocios positiva con los clientes.

"El secreto mejora guardado en la economía global de hoy en día es que, si usted tiene un servicio sorprendente, se hará tan rico que se pasará todo el tiempo comprando bolsas nuevas para llevar el dinero a casa", escribió Tom Peters en *Del caos a la excelencia.*

Algunas (muy pocas) empresas muy conocidas tienen un servicio "sorprendente": Disney, Domino´s Pizza, Federal Express, Wal-mart, Nordstrom, The Coleman Company y Honda, entre otras. En un año fiscal reciente, British Airways obtuvo uno de los beneficios más altos entre todas las líneas aéreas internacionales (189 millones de dólares con ventas de 7000 millones). Seis años antes era una de las más grandes perdedoras de dinero de todos los cielos.

¿Qué sucedió? El servicio fue lo que sucedió. En el período en que la empresa llegó a ser tan rentable, también alcanzó uno de los niveles más altos en términos de satisfacción de los clientes.

Las empresas de transporte rentables dan satisfacción a los consumidores descontentos "explicándoles, con todo detalle, por qué no pueden cumplir sus demandas", dice Dan Smith, director de asuntos del consumidor y del sector de la Asociación Internacional de líneas de pasaje, de Dallas.

Las crecientes evidencias de que los clientes satisfechos tienen una incidencia directa en los niveles de beneficios constituye la razón que explica por qué empresas como GE, Whirlpool, Coca-Cola y British Airways invierten millones de dólares para mejorar la forma de gestionar las quejas de sus clientes.

Maryanne Rasmussen, ex vicepresidente de calidad a nivel mundial de America

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Express, dice: "La fórmula que yo aplico es: mejor gestión de las quejas es igual a más altos niveles de satisfacción de los clientes, lo que es igual a mayor lealtad, lo que es igual a más altos niveles de rentabilidad.

El servicio al cliente ahorra dinero

Un sistema de servicios orientados a la satisfacción de clientes no sólo produce dinero, también lo ahorra. Hemos visto que una política orientada a conservar clientes reduce inversiones en el área de marketing. El dinero no desembolsado en actividades de marketing significa beneficios.

Un programa profesional de servicios al cliente permite a una empresa reducir sus inversiones en marketing, ya que se pierden menos clientes. Se debe sustituír a una menor cantidad de ex clientes.

La revista Club Industry, editada para los miembros de algunos clubes de hombres de negocios (como los clubes de salud), señala que con una captación promedio de 2000 miembros y un índice de pérdidas de un 40 por ciento, un club debe captar un mínimo de 800 nuevos miembros cada año para mantenerse a flote. El costo de el presupuesto, sigue diciendo la citada revista.

"Un buen servicio puede costar dinero, pero no tanto como una campaña eficaz para captar nuevos socios", observa la revista .

"Si el mismo club logra reducir su índice de pérdidas de socios a la mitad, como resultado de un mejor servicio, sólo necesitaría atraer 400 nuevos socios por año".

El múltiplo de cinco

En todo este asunto, existe otra ecuación interesante: dinero invertido en el servicio a clientes equivale a más clientes retenidos. El hecho de retener a los clientes es muy importante para el éxito de las empresas, debido a que los clientes habituales muestran una disposición, cinco veces mayor, a cambiar de proveedor por problemas con el servicio que por divergencias en los precios o en la calidad de los productos.

Nadie ha estudiado todavía las reacciones de los consumidores al requerimiento de hacer un pago extra por un servicio. First Chicago National Bank, era el primer banco en EE.UU. en empezar a cobrar a los clientes por tratar asuntos con un cajero vivo, real.

A menos de que un cliente pague, él o ella no puede llegar más allá de los cajeros automáticos (los ATM), según sus siglas en inglés) u otros recursos que mantienen alejados a los clientes. En mi opinión, First Chicago gastará más dinero en marketing

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

para reemplazar a todos los clientes que llevarán sus asuntos y negocios a los competidores.

Esta conjetura ha sido corroborada por un sondeo conducido por Bankcard Holders of America (BHA). El sondeo reveló que poco tiempo después de haber sido instituída la cuota de First Chicago, uno de cada cinco clientes de First Chicago entrevistados que había cambiado ya de banco debido a sus cuotas ofensivas como la del servicio al cliente. El 65 por ciento de los entrevistados señaló que tenían la intención de cambiar de banco.

Rush Susswein, director ejecutivo de BHA, asistió a una reunión sobre tarjetas de Crédito. En ella dijo a los banqueros participantes que la mayoría de los consumidores sienten que las cuotas deberían tener una relación con el costo que implica para el banco brindar el servicio por el cual se cobraba la cuota. Pero, señaló, las cuotas de los bancos son, la mayoría de las veces, de dos a diez veces mayores que el costo involucrado para que el banco provea el servicio.

Este fue uno de los hallazgos de una investigación realizada por Forum Corporation, en el que se hicieron 2374 entrevistas a clientes y empleados de un sinnúmero de empresas diferentes.

Es interesante observar que el múltiplo de cinco también aparece como el índice que señala el número de clientes insatisfechos que cambian para hacer negocios con otro proveedor.

La relación cinco a uno aparece, una vez más, cuando comparamos el costo de obtener un nuevo cliente con el costo de retener lo que ya se tienen. Esta ha sido una regla de oro durante muchos años en el sector servicios. La diferencia en costos entre "captar" y "retener" a un cliente se percibe claramente cuando cuantificamos el costo de captar nuevos clientes, en términos de actividades de marketing (publicidad, correo directo, visitas de vendedores, etcétera), con el costo de mantener a un cliente en la empresa.

Cada visita de ventas (que es parte del costo de adquirir clientes) cuesta 96.88 dólares, según información generada por la Encuesta de Compensación de Dartnell Corporation, 1994-1995, en su 28a. reunión de Fuerza de Venta. El costo de mantener un cliente varía mucho, dependiendo de la empresa, pero podemos hacer un costo estimado con toda la seguridad de que será mucho más bajo de los 64.80 dólares por visita.

El servicio genera ahorros

Un buen servicio produce ahorros de la siguiente manera: los empleados mejoran la prestación del servicio y, en consecuencia, previenen la insatisfacción y las quejas.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Esto reduce o elimina los costos realacionados con la corrección de los problemas como sería, por ejemplo, los gastos de personal propios de un departamento de relaciones con la clientela más grande . Además, el servicio ahorra gastos en el área de marketing porque es más fácil, y más barato, vender a los clientes actuales, que están satisfechos con la empresa, que a simples prospectos.

Muchos hombres de empresa desconocen el hecho de que el servicio ahorra costos de marketing. Y algo más: la calidad en el trabajo (hacer las cosas bien desde la primera vez), que es parte de la calidad del servicio, ahorra otros costos como , por ejemplo, los relacionados con la repetición de los trabajos mal hechos, los costos de reparaciones o sustituciones y los simples costos administrativos propios de la gestión de una queja. No sería necesario incurrir en estos costos si la empresa implantara, en realidad, la más alta calidad en la entrega del servicio.

Está claro, también, que el buen servicio reduce drásticamente el número de clientes perdidos (que deben ser reemplazados). El cliente, de acuerdo con un estudio realizado por la organización de consultores empresariales Booz, Allen & Hamilton y cuyos resultados se dieron a conocer en 1990.

Algunos directivos creen, incluso que la calidad del servicio es muy costosa, según indica Ronald L. Vaughn, profesor emérito “Max Hollingsworth” de la materia realidad de la empresa norteamericana en la Universidad de Tampa y presidente de la empresa Strategic Testing and Reserch Co., de Atlanta.

Pero, la cortesía, la actitud amistosa, positiva con los clientes, que son señales claras y tradicionales de calidad en el servicio, ¡son gratis!

El servicio no cuesta, paga

Otra forma de evaluar los costos iniciales de un programa en el área del servicio es considerado que el costo que representan los clientes insatisfechos es mucho mayor que el costo de suministrar el servicio, dice Kenneth L. Pia, socio del citado R.L. Vaughn en Strategic Testing.

En consecuencia, el servicio al cliente no cuesta, paga.

He aquí una de las formas como el servicio paga: Lorna Opatow, presidente de Opatow Associates, Inc., una empresa de Nueva York dedicada a la investigación de mercados, que está especializada en asuntos del consumidor y relaciones públicas, encontró que, si usted mantiene contentos a sus clientes, disfruta de un importante facilitador de ventas, que le ahorra dinero en gastos de marketing.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Opatow señala que la selección de una marca, de un producto o de una empresa, para hacer negocios con ella, es, en muchos casos, tanto resultado de una selección consciente como de una decisión tomada emocionalmente. La parte emocional induce a seleccionar las empresas que ofrecen un buen servicio cuando un cliente tiene un "sentimiento" positivo respecto a una empresa; sentimiento que es el resultado de la calidad del servicio ofrecido por la ella.

Todo hombre de empresa debería reconocer lo inteligente que sería, después de que se ha establecido la base de clientes incial, asignar al servicio al cliente una prioridad tan alta como la que se le asigna a marketing y, ciertamente, tan alta como la de cualquier otro plan estratégico, de la empresa.

Nos atrevemos a predecir, que, en el futuro, el servicio será considerado como una faceta del marketing, y no como algo superficial o como un "bono" que se regala al cliente, que es como se percibe con frecuencia, en la actualidad.

Segundos, con orgullo

A pesar de todos los beneficios que lleva consigo la calidad del servicio, muchos directivos se muestran renuentes a inciar un programa formal en esa área si un competidor ha inciado un programa similar antes que ellos. La mayoría de las razones que les inducen a esa inactividad se pueden agrupar bajo una única palabra: orgullo.

Ahora bien, el orgullo es un ingrediente importante de la cultura de toda empresa. Pero, ocasionalmente, se convierte en un obstáculo cuando, por ejemplo, provoca que los directivos entierren un programa para mejorar el servicio y, al mismo tiempo, levanten la nariz, sencillamnete porque algún competidor dió el primer paso antes que ellos. En esas situaciones, los directivos quedan paralizados por el síntoma de "aquí no se inventa". (Si la idea es de otro, y se acepta la explicación que la justifica, puede llegar a convertirse en una idea muy buena.) Los directivos podrían decir: "no estamos interesados en ser "segundones" o en copiar a los demás.

Los ejecutivos medios piensan que perderán posiciones ante los ojos de sus superiores (y de los competidores) si proponen que se copie la estrategia de un competidor. Los altos niveles directivos no se deciden a instruir al departamento correspondiente para que instrumente un plan con el que un competidor ha tenido mucho éxito porque tratan de evitar que el personal se desmoralice.

Esas reacciones emocionales constituyen las razones que explican por qué la mayoría de las veces las empresas que implantan un programa de servicio a la clientela no son desafiadas por sus competidores durante, por lo menos, dos años. Las otras empresas no desean crear mayor embarazo a un personal que ya se siente superado por

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

una empresa que ha demostrado ser más innovadora.

Las emprsas que operan en el sector de las líneas aéreas y en el sector automotríz no muestran este tipo de reacción. Uno o dos días después de que una empresa ofrece un precio promocional especial, todas las demás empresas del sector copian la estrategia.

Stanley Marcus, presidente (retirado) del consejo de administración de Neiman-Marcus Company, dice que el único ingrediente que obliga a una empresa a seguir la orientación al servicio es un competidor. El 50 por ciento de los programas para ofrecer un servicio competitivo corren el riesgo de fracasar, debido a que el nivel de compromiso en el que se basan es muy bajo o inexistente. Pero, el servicio es tan importante que no se debería permitir que el ego interfiera con la rapidez que debe prevalecer al poner en marcha un programa de servicio a clientes.

La misma clase de ataduras intelectuales y emocionales crean otros tipos de interferencias que obstaculizan la implantación de acciones dirigidas a lograr altos niveles de servicio.

1. Un nivel directivo acostumbrado a utilizar instrumentos de gestión y financieros muy complejos, a veces se muestra incapaz de comprender que algo tan simple como el servicio al cliente puede, en realidad, incrementar las utilidades.

2. Los directivos no quieren ofender a las personas que son responsables por la calidad del servicio sugiriéndoles que implanten un nuevo sistema de servicios similar al de un competidor.

3. Con frecuencia, los niveles directivos de las empresas que operan en sectores dominados por un gran competidor al que todos admiran por su servicio, no pueden creer que algo tan poco costoso y fundamental como el servicio al cliente puede ser la razón que explique un dominio tal del mercado que permita a ese gran competidor obtener niveles de retorno sobre la inversión, tan altos que pueden llegar hasta un 20 por ciento.

4. Un sistema de servicio capaz de consolidar, a largo plazo, la satisfacción y la lealtad de los consumidores, implica mucho trabajo (demasiado trabajo para algunas empresas). Esa puede ser la razón principal que explique por que la mayoría de las empresas no centran su atención e interés en el servicio.

5. El servicio es terreno blando, intangible y abstracto. A ciertos directivos se les hace difícil creer que un programa de servicios al cliente justifique el tiempo que deben dedicarle. El servicio no requiere cosas tangibles, como computadoras de alto precio, una flotilla de camiones, robots industriales, maquinaria de control o nuevos edificios; esto implica que a los directivos se les hace difícil imaginarlo.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

En consecuencia, el servicio a clientes no debe ser muy importante.

Manejo de la deserción

Organice equipos de acción
Forme un equipo de acción con sus empleados más competentes. Su trabajo será: contactar clientes que quieran desertar y persuadirlos para darle otra oportunidad a la compañía.

Lista de acciones para reducir deserciones
Prepare una lista para individuos, una para departamentos y Para la organización completa.

Capacitación
Cada seis meses ponga en marcha un programa incrementado de capacitación para el servicio de calidad (o un nuevo enfoque o contenido), ya que los empleados no cambiarán las prácticas acostumbradas de servicio al cliente como reacción a un solo programa. Capacite a la fuerza entera de trabajo. El costo de la capacitación es una pequeña fracción del crecimiento potencial de las ventas y las utilidades.

Pero, los beneficios de un programa de calidad en el servicio (una vez que se establece) desinflan todas estas racionalizaciones que, a decir verdad, no tienen un verdadero fundamento.

Es un hecho de la vida real que muchas empresas no cuentan con mecanismos para enfrentar a las empresas líderers en servicio que existen en el sector donde operan. Pasan años, e incluso décadas, antes de que se decidan a aceptar el reto del servicio a clientes.

Entre las beneficiarias de esa actitud pasiva se encuentran algunas empresas que son verdaderas estrellas en lo que se refiere a su reputación en el área de los servicios: Trammel Crow, Nordstrom, Neiman-Marcus, Allied Van Lines, 3M Co., National Steel, los hoteles Hyatt, Dow Chemical Co., E. Wong, Eastman Kodak, Polaroid, Woolworth's de Inglaterra, Byerly´s, Federal Express, Disney, McDonald's, entre otras.

Las empresas que tienen un buen servicio a clientes arrollan a la competencia y, durante años, llevan la confusión al seno de los competidores que tienen un servicio deficiente, ya que, hagan lo que hagan, nunca alcanzan los resultados deseados.

Calculando la rentabiidad de los servicios

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Frederick Reicheld y W. Earl Sasser, escribieron, en la revista Harvard Business Review, que "Conforme se alarga la relación de un cliente con una empresa, las ganancias aumentan. Las deserciones por parte de los clientes tienen un impacto sorprendentemente fuerte en el balance final."

Reicheld, director del programa de retención de clientes de Bain & Company, y Sasser, profesor de Harvard Business School agregan:

"Es común que un negocio pierda de 15 a 20 por ciento de sus clientes cada año. Cuando las deserciones se reducen a la mitad, la tasa promedio de crecimiento aumenta más del doble. Un cambio del 5 por ciento en la tasa de retención de clientes incrementa las ganancias de 25 hasta 100 por ciento."

En mi opinión, ésta es la investigación más efectiva sobre servicios al cliente que he visto en 16 años.

A pesar del impacto que tiene en las ganancias reducir las deserciones de clientes, los sistemas de contabilidad no captan el costo de una deserción evitada, reconsiderada o revertida. Tampoco los negocios miden en números las deserciones. Como resultado, los ejecutivos subestiman en gran medida el costo de perder un cliente.

La mayoría de los sistemas de contabilidad se enfocan únicamente en los costos e ingresos de períodos actuales, e ignoran los flujos de efectivo esperados a lo largo de la vida de un cliente. Un programa más o menos formal sobre el manejo de la deserción puede ser muy útil para un negocio.

Si usted quiere determinar si su empresa tiene una tasa de deserción alta y tomar medidas para retener a sus clientes, el primer paso obvio es determinar la tasa de deserción. Entonces estará usted preparado para identificar las causas de la deserción.

En segundo lugar, determine cuán larga es la vida de un cliente leal y cuánto gasta cada año a lo largo del tiempo en que es cliente.

Reúna a empleados, jefes y gerentes en grupos de observación que tendrán la tarea de hacer una lista de las causas de la deserción. Cuando un cliente regular se vaya, llámelo y pregúntele la razón por la que desertó. Entreviste a los empleados de primera línea (que tienen trato directo con los clientes): ellos ven ir y venir a los clientes y, por lo general conocen las causas principales de la deserción.

Usted puede enviar cuestionarios a los que eran sus clientes, e incluir algo que los induzca a contestarlos.

Son efectivas, también, las entrevistas personales y telefónicas con clientes

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

desertantes.

Midiendo y definiendo el costo para llegar a cero deserciones

¿Cuál es su tasa de deserciones?

¿Cuál es la vida de un cliente leal?

¿Cuánto gasta cada año de su vida?

Año 1 _____	Año 11_____
Año 2_____	Año 12_____
Año 3_____	Año 13_____
Año 4_____	Año 14_____
Año 5_____	Año 15_____
Año 6_____	Año 16_____
Año 7_____	Año 17_____
Año 8_____	Año 18_____
Año 9_____	Año 19_____
Año 10_____	Año 20_____
	Total_____

Usted querrá conocer también el tamaño de la utilidad que le genera un cliente leal al año. Una vez más, la utilidad debería aumentar cada año por la reducción de los costos de marketing y aumentar en ingresos.

Año 1 _____	Año 11_____
Año 2_____	Año 12_____
Año 3_____	Año 13_____

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

Año 4_____ Año 14_____

Año 5_____ Año 15_____

Año 6_____ Año 16_____

Año 7_____ Año 17_____

Año 8_____ Año 18_____

Año 9_____ Año 19_____

Año 10_____ Año 20_____

Utilidad total_____

La razón para hacer todo esto es determinar lo siguiente:

Tasa anual de deserción _____

Pérdida total en ventas _____

Pérdida total en utilidades _____

Pérdida total _____

Después de ver el gran total de las pérdidas, usted tendrá probablemente un ataque cardíaco. Las pérdidas para la mayoría de las empresas serán en millones.

Su plan para contrarrestar el alto número de deserciones debería incluir lo siguiente, en una revisión del problema:

- Costo de adquirir un nuevo cliente leal
- Presupuesto total de mercadotecnia de éste año
- Dimensión promedio de la compra que hace un cliente leal
- Número de quejas de clientes por año
- Un sistema para medir y localizar deserciones.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

En este momento usted debería tener toda la información necesaria para analizar el costo total anual (pérdida de utilidades) por deserciones de los clientes. Complete la siguiente fórmula con los datos necesarios:

Tasa de deserción

=_____ Número total de deserciones al año

X_____ Venta total en la vida del cliente

=_____ Ingreso total por ventas perdido a causa de deserciones

X_____ Utilidad total en la vida del cliente

=_____ Utilidad total perdida anualmente por deserciones

Conserve el impulso de su Programa de Administración de Deserciones, elaborando reportes mensuales del declinamiento de la tasa de deserción y el ahorro monetario relacionado con la tasa de deserción. Comparta ésta información con la fuerza de trabajo completa.

También reconozca, elogie y recompense a los empleados que hayan sido responsables de una tasa de deserción igual a cero.

Comúnmente, hago énfasis en el reconocimiento; pero el ahorro puede ser tan grande que usted debería compartir algo de él con los empleados.

El propósito del reconocimiento es mantener vigente el programa –algo que usted querrá hacer, por los enormes beneficios que aporta la reducción de deserciones.

La necesidad de controlar la deserción

Service Quality llevó a cabo un sondeo de un grupo de plasma (sangre) para determinar el impacto de las deserciones.
Este centro opera en 17 localidades con aproximadamente 300 empleados. Descubrimos que el "valor" anual de cada donador era de 5035.88 dólares.

Las estadísticas se basaron en los siguientes datos:

- Tasa de deserción 6% ó 30 600

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Service Quality Institute Latin America
El líder global en servicio al cliente

Donantes por año

- Vida de un donador fiel — 42 meses ó 3.4 años
- Litros de plasma que un donador fiel proporciona en toda su vida — 164 litros
- Valor total de mercado del plasma de un donador fiel — 11,480 dólares
- Promedio de utilidad en un litro de plasma después de procesada — 40 dólares
- Utilidad proporcionada por el donante leal en un período típico de vida — 6,560 dólares

También descubrimos lo siguiente (en dólares):

- Ingresos perdidos en un año por deserciones anuales — 103,320,000
- Ingresos de por vida perdidos por deserciones anuales — 351,288,000
- Utilidades perdidas en un año por deserciones anuales — 59,040,000
- Utilidades de por vida perdidas por deserciones anuales — 200,736,000
- Pérdida total en un año — 162,360,000
- Pérdida total de por vida — 552,024,000

Cada vez que un donador desertó, la pérdida de por vida fue de 18,040 dólares. ¡Un donador!

TARP, la organización consultora e investigadora en el área del servicio de

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Washington, D.C., desarrolló un modelo económico con el que se puede predecir el retorno que se obtendrá por cada dólar invertido en la gestión de quejas y las demandas de información. El modelo se aplica a diferentes patrones de compra y márgenes de utilidades, así como a una docena de factores adicionales.

Otro modelo del servicio de TARP permite medir, de manera documentada, el valor del sistema de servicios existente y determina la manera en que puede mejorarse, además de permitir conocer la forma más eficiente posible para equilibrar la relación costo-resultados.

El modelo del impacto del servicio en el mercado determina los efectos que produce el hecho de llegar hasta los clientes insatisfechos, con el fin de realizar operaciones satisfactorias. Suministra a los directivos información sobre el impacto, en el dinero, que tiene el sistema de servicios existente y de las mejoras que podrían hacerse en él, cuantifica el impacto económico de cada nivel de servicios e indica qué cambios deberían realizarse para lograr un aporte más importante a la rentabilidad final.

Este modelo del servicio permite a los directivos, además , determinar el monto en que deberían incrementarse los beneficios y el retorno sobre la inversión por cada incremento o decrecimiento del número de "insatisfacciones no articuladas" (quejas no expresadas).

También determina el impacto en los beneficios y en el retorno sobre la inversión que tendría la reducción del costo por contacto/cliente y de un incremento del porcentaje de clientes satisfechos con el servicio.

Este modelo constituye la salvación de los responsables de los departamentos y de los sistemas de servicios de las empresas, ya que les ofrece cifras con las que pueden justificar, de forma documentada, su función como centro generador de ventas y beneficios para la empresa.

El modelo del servicio asume los siguientes retornos de los costos del servicio:

Un mejor servicio incrementa las ventas y el retorno sobre la inversión. El servicio se mejora como resultado de los esfuerzos que se realizan para prevenir la insatisfacción de los clientes.

Se reduce el costo del servicio. Es el resultado de prevenir la insatisfacción.

Impacto positivo en el mercado, que es el resultado de la satisfacción que un buen servicio provoca entre una proporción mayor de clientes. Utilizando el modelo, TARP ofrece la oportunidad de tener información específica para una empresa, tales como el comportamiento de costos incrementales versus beneficios incrementales.

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Los incrementos se expresan en términos de empleados y equipos que se necesitan adicionalmente en una instalación para laborar, por ejemplo, un 3 por ciento de aumento en la lealtad de los clientes. Luego se calcula el impacto que tiene los beneficios ese 3 por ciento de incremento en la lealtad de los clientes.

Para calcular el aumento en las ventas y en el retorno sobre la inversión que se logran con el servicio, el modelo combina información generada en la misma empresa e información suministrada por sondeos realizados entre una muestra de clientes. El resultado es un cálculo como el siguiente:

Compras netas de los clientes cuyas quejas se resolvieron satisfactoriamente.

Nuevas ventas, que se generan como resultado de una comunicación boca a boca positiva.

Beneficios obtenidos en las ventas, resultantes de una mejor gestión de quejas y de la comunicación boca a boca positiva.

Retorno sobre la inversión del dinero invertido en el servicio.

En la vida real el modelo del servicio produce cifras como las que mostramos a continuación, que aparecen en un informe de una investigación sobre asuntos de consumidor publicada por la América Management Association con el título de *Cerca del cliente:*

1. "…Una pequeña empresa que vende programas de computadoras a varias de las 500 empresas más grandes de EE.UU. (de acuerdo con la lista que publica la revista Fortune), invirtió 110,000 dólares en un sondeo que realizó por correo y teléfono; 100,000 dólares en material para la educación de sus clientes y 300,000 dólares en la capacitación de su propio personal en técnicas de relaciones con los clientes. Logró un incremento de un 30 por ciento en sus ventas…(en un año)".

2. "Una empresa procesadora de productos químicos de tamaño medio invirtió 350,000 dólares en un sistema de distribución que le permitió eliminar a mayoristas y llegar directamente a los consumidores. Las ventas de la empresa se incrementaron en un 20 por ciento".

3. "Una cadena de tiendas de productos "de conveniencia" que vende más de 1,000 millones de dólares al año, centra todas sus ventas en las operaciones que realizan en los mostradores y no recibe pedidos por teléfono en su sede central. Sin embargo, decidió invertir, en su sede central, 200,000 dólares en una línea de cobro revertido automático (código 800) para gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes. Las ventas se incrementaron en un 19 por ciento en un año".

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

El modelo TARP puede predecir beneficios como los que obtuvo Procter & Gamble (P&G), la más grande industria norteamericana de productos de consumo masivo (jabón Ivory, café Folger's, crema dental Crest, pañales Pampers, detergente Tide y muchos más). P&G responde, cada año, a más de 750,000 llamadas telefónicas y cartas de sus consumidores. Una tercera parte de ellas se relacionan con los productos, la publicidad e, incluso, con el gran número de telenovelas que la empresa patrocina.

De acuerdo con el modelo TARP, si sólo la mitad de esas quejas se relaciona con productos que tienen un margen de un 30 por ciento y, si sólo se logra resolver, a entera satisfacción de los consumidores, un 85 por ciento de ellas, el beneficio que obtendría la empresa en un año superaría los 500 millones de dólares. De acuerdo con las cifras correspondientes a un año reciente, esa suma representaría un retorno sobre las inversiones realizadas en el servicio de casi un 20 por ciento.

Manteniendo los niveles de calidad del servicio

Una vez que ha contratado a personas que tienen una inclinación natural por el servicio, y una vez que ha aprendido a aplicar eficazmente su sitema de servicios, su preocupación mayor será la de mantener altos niveles de calidad en el servicio.
El orgullo es su mejor herramienta para mantener el nivel de servicios.

Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa cuyo presidente y otros miembros directivos apoyan la necesidad de un buen servicio y demuestran ese apoyo con sus acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que mantiene programas permanentes de capacitación del personal, que se preocupa por elevar la calidad de trato con los empleados, que demuestra que está comprometida con la excelencia del servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para apoyar el mismo.

El mal servicio produce una mayor rotación del personal

En un estudio realizado por The Forum Corporation se encontró que el índice de rotación del personal es inversamente proporcional a la percepción de calidad que tienen los empleados sobre el servicio que ofrece la empresa en la que trabajan. En otras palabras, el índice de rotación baja cuando los empleados ven que la empresa ofrece un servicio de calidad. Por el contrario, cuando perciben que el servicio que ofrece la empresa es deficiente, no sólo los consumidores se muestran menos dispuestos a hacer negocios con ella, sino que a los propios empleados no les gusta trabajar para la empresa.

El informe de Forum afirma que: "Los índices más altos de rotación del personal se encuentran en empresas que reciben las más bajas calificaciones en lo que se refiere a la calidad del servicio…Se demostró que factores como tiempo de permanencia en la

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

empresa, funciones realizadas y frecuencia del contacto con la clientela, tienen muy poca influencia sobre el índice de rotación".

Thomas Kelly, profesor asistente en la Escuela de Administración de Hoteles de la Universidad de Cornell, dice: "En nuestra cultura los trabajos relacionados con el servicio no están considerados como una ocupación de prestigio o de valor. Cuando los empleados comiencen a ver la prestación del servicio como algo que les beneficia a ellos (la ausencia de esa visión es lo que produce la falta de orgullo), entonces sí lo será." En The Coleman Company, Inc., se estimula el sentido de orgullo por el trabajo realizado y por la empresa. Coleman es el mayor fabricante del mundo de equipos para acampar y artículos para el esparcimiento fuera de casa. El programa de reconocimientos al "empleado excelente" tiene ese objetivo, y los artículos que se publican en el boletín interno de la empresa informan sobre los empleados que han tenido actuaciones sobresalientes en el servicio.

El mensaje que subyace en este libro es que el servicio al cliente es algo que usted puede lograr. Una vez que el directivo de más alto nivel de la empresa se comprometa con el logro de un nivel verdaderamente profesional en el servicio (y no sólo anunciado, pero no realizado) y una vez que ese directivo haya comunicado ese compromiso a la dirección operativa de la empresa, es el momento para que el compromiso se convierta en acción. De eso trata el el juego del servicio al cliente: acción. [*Fin del Capítulo 1 (Reporte Especial)*]

Para más información sobre Service Quality Institute y sobre cómo podemos ayudarle a crear una cultura de servicio en su empresa, contáctenos hoy:

Service Quality Institute Latin America
www.servicequality.net
Email: servicio@servicequality.net
Para atención personalizada, llame a
Cristina Torres en nuestra sede en Guatemala para América Latina y el mundo de habla hispana:
+ (502) 4112-5309
E-mail: cristina@servicequality.net

Para ordenar el libro completo:
www.servicequality.net

© MMVIII por John Tschohl. Todos los derechos reservados. P.O. Box 02-5289 S. 1333, Miami, Florida 33102 USA
email: servicio@servicequality.net ; Web: www.servicequality.net
Sede regional para América Latina y mundo de habla hispana: Ciudad de Guatemala. Tel: + (502) 4112-5309

Guía Práctica para el Manejo de Reuniones Efectivas



Contenido

¿Qué es una reunión efectiva? 1
¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas? 1
Valor de las Reuniones 2
Tipos de Reuniones 2

Principales Etapas de una Reunión
I. Antes de la Reunión 3
II. Durante la Reunión 7
III. Después de la Reunión 12

¿Qué es una reunión efectiva?

Espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado.

Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.

¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas?

- Porque constituyen un medio para construir climas de trabajo favorables y conseguir las metas del equipo.
- Porque permiten formular, monitorear y evaluar el cumplimiento de sus Planes Estratégicos, Planes Operativos y Compromisos de Desempeño de Equipo.
- Porque permiten instalar un estilo de trabajo colaborativo para cumplir los objetivos y metas del área que dirige, haciendo de las reuniones un espacio de aprendizaje y participación para la colaboración.

Valor de las reuniones

Las reuniones efectivas constituyen una herramienta de gestión de gran valor:

Para la organización

- Contribuyen a la formulación y al despliegue de la estrategia institucional.

- Pueden ser una oportunidad para poner en práctica la filosofía de gestión participativa.

- Proporcionan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos, tanto de la organización como de las personas.

Para los equipos de trabajo

- Proporcionan a los grupos de trabajo oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por los valores, objetivos y la estrategia organizacional.

- Permite a sus integrantes valorar diferentes puntos de vista y generar en equipo ideas de conjunto.

- Proveen una oportunidad a sus integrantes para resolver desafíos y problemas colaborativamente.

Para las personas

- Compartir ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo.

- Constituyen una oportunidad de inclusión y participación.

- Contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados, acciones, metas y procesos que han contribuido a generar.

- Permite a los integrantes del equipo valorar y aprender de los demás y de todos los procesos de tarea del área.

Tipos de Reuniones

Tipo de Reunión	Descripción
Planificación y Evaluación	Evaluar resultados y formular y/o discutir planes estratégicos, operativos, o Compromisos de Desempeño. Requieren de tiempo para la reflexión, análisis de información y generación y discusión de ideas.
Control de gestión	Monitorear planes y actividades semanales / mensuales / diarias, compartir datos, resolver. Centrarse en la revisión y control de la Carta Gantt. Deberán tener una frecuencia periódica establecida y conocida por todos.
Información	Dar a conocer una información o decisión. Desmentir un rumor. Anunciar un cambio. Dar instrucciones a un equipo. Adoptar un procedimiento. Informar un plan o proyecto.
Participación o Negociación	Analizar o resolver un asunto. Acordar una o más responsabilidades. Fijar, modificar o negociar plazos, cargas de trabajo. Tomar decisiones. Fijar o modificar estándares. Establecer objetivos. Evaluar resultados. Analizar un tema de interés común y llegar a conclusiones aceptadas por todos. Intercambiar puntos de vista. Llegar a acuerdos y tomar decisiones.
Consultiva	Diagnosticar un problema. Recoger información. Conocer reacciones ante un cambio. Generar sugerencias y alternativas de solución. Recabar posiciones ante un conflicto. Analizar opciones.

Principales Etapas de una Reunión

I. Antes de la Reunión	II. Durante la Reunión	III. Después de la Reunión
• Determinar si es necesario efectuar una reunión. • Seleccionar tipo de reunión. • Preparación de la reunión.	• Inicio. • Conducción. • Cierre.	• Envío del Acta a los participantes. • Evaluación de la Reunión. • Monitoreo de cumplimiento de acuerdos.

Quien ejerza el rol de conductor de la reunión, deberá asegurar que las indicaciones para cada etapa de la reunión se cumpla.

I. ANTES DE LA REUNIÓN



Determinar si es necesario efectuar una reunión

Analizar:

- ✓ **Propósito**: Tener una razón que justifique la realización de una reunión: motivo, recursos y tiempo invertido.

- ✓ **Oportunidad**: Evaluar el contexto en términos de clima interno, disponibilidad de la información, efectos en las personas, entre otras. En definitiva, responde a lo oportuno del momento en que se efectúa la reunión.

2 Seleccionar tipo de reunión

Seleccionar el tipo de reunión a realizar de acuerdo al tema y objetivo a alcanzar: Planificación y Evaluación, Control de Gestión, Información, Participación o Negociación, y Consultiva. Puede haber una combinación de los tipos indicados.

3 Preparación de la reunión



3.1 Participantes:

- Identificar a los asistentes necesarios.
- Citar sólo a aquellas personas que resultan necesarias de acuerdo al tipo de reunión, por el rol que desempeñan o porque pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por sus conocimientos, experiencias, o capacidad de análisis.
- En caso de ser necesario, anticipar cómo va a reaccionar el equipo de trabajo ante los contenidos de la reunión y defina cómo plantearlos para que lo anterior no obstaculice el logro de los objetivos de la reunión.

Tenga presente

- Sintetizar la información que se debe comunicar.
- Ponerse en el lugar del equipo para predecir qué dudas podrían suscitarse.
- Tener la información 100% clara para enfrentarse a la reunión con su equipo.
- Pedir ayuda para que no se interrumpa la reunión.
- Considerar recesos si la reunión dura más de 2 horas.

3.2 Asignación de Roles

Puede asignar roles entre los asistentes, con el propósito de fomentar la participación y poder concentrarse en su papel de líder. Estos roles podrán rotar con la frecuencia que el líder estime conveniente.

a) **Apoyo Administrativo**: resuelve aspectos prácticos para el éxito de la reunión, tales como asegurar la participación de los convocados, disponibilidad de lugar y materiales a utilizar.

b) **Registro de Acta y Control de Avance:** lleva registro de los temas tratados, las decisiones y compromisos. Según el tipo de reunión, este rol ayudará a que los asistentes tengan una idea clara del reporte que deberán hacer en la próxima reunión.

c) **Expositores**: surge cuando se ha decidido abordar un tema en profundidad y se invita a un relator externo o a uno o más miembros del equipo a exponer.

d) **Moderador**: en algunos casos, cuando los equipos están en una etapa de madurez, el líder podrá incluso asignar un rol de moderador a otra persona, ya sea porque quiere tener la oportunidad de observar y escuchar en perspectiva a su equipo, o porque quiere preparar a los participantes en la conducción de reuniones, etc.

3.3 Agenda:

- Revisar las Actas previas, si se trata de una reunión de continuidad.

- Preparar tabla de reunión. Incluir:
  - Objetivo o propósito de la reunión.
  - Hora de inicio y término.
  - Temas a tratar y orden de prioridad
  - Tiempo asignado a cada uno de los temas.
  - Responsable por tema.



- Organizar los temas por grupo genérico (asuntos similares a fin de que se traten de forma consecutiva).

- Considerar tiempo para generar ideas, debatir, tomar decisiones o lograr consensos, cerrar el debate.

- Se sugiere iniciar con un tema que unifique e integre al grupo, después incorporar los asuntos más difíciles y delicados, los que provocan discusión, diferencias, etc.; y finalizar con otro tema que los integre.

3.4 Citaciones:

- Evitar fijar las reuniones en horarios inconvenientes (lunes a primera hora, viernes por la tarde o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.)
- Convocar a los asistentes con anticipación. Indicar lugar, fecha, hora de inicio y término.
- Difundir agenda entre los participantes.
- Solicitar a los participantes que asistan con papel, lápiz y su propia agenda para definir tiempos y compromisos.

3.5 Espacio físico y materiales:

- Coordinar espacio físico para la reunión: lugar ordenado, ventilado e iluminado, disposición de las sillas (cara a cara).
- Preparar material escrito si es necesario.
- Preparar equipos de proyección y/o audio en caso que fuera necesario.
- En caso de utilizar presentaciones :
  - Definir un formato y estructura única de presentaciones para todos los expositores, acotando el N° de páginas al tiempo disponible.
  - Explicitar los objetivos del tema que aborda la presentación.
  - Escribir sólo los puntos principales en párrafos cortos.
  - Recurrir a gráficos, diagramas o representaciones visuales sintéticas.
  - Establecer conclusiones o resumen.

II. DURANTE LA REUNIÓN

1 Inicio



1.1 Puntualidad:

- Iniciar puntualmente la reunión.

1.2 Ambientación:

- Agradecer la puntualidad de los asistentes.
- Conversar informalmente con los participantes para distender el ambiente en un momento inicial.

1.3 Revisión de agenda:

- Exponer objetivos y resultados esperados de la reunión.
- Repasar agenda para evaluar con el equipo si es necesario añadir o eliminar algún punto o modificar los tiempos estimados.
- Entregar material de apoyo para consulta o lectura durante la reunión si fuese necesario y pertinente.

1.4 Definición de normas de la reunión:

- Respetar agenda y tiempos por tema. No salirse del programa.
- Silenciar los celulares.
- Aplazar para otra reunión los temas que no se relacionen con la agenda.
- Dar y pedir la palabra. Sólo una persona habla a la vez.
- Las personas deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.
- Solicitar que los comentarios y discusiones sean sobre temas, asuntos e ideas y no sobre personas.
- Solicitar que los participantes permanezcan durante la reunión.

2 Conducción de la Reunión

2.1 Registro de acta:

- Contar con una persona que tome nota para generar un acta de reunión (puede ir rotando) es importante que no sea el conductor de la misma.

- Se deberá registrar:
  - ✓ Puntos tratados
  - ✓ Acuerdos adoptados
  - ✓ Responsabilidades asignadas
  - ✓ Plazos establecidos.

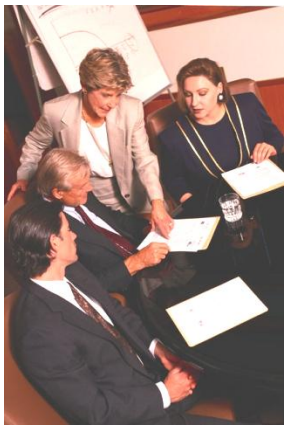
Utilidad de las Actas:

- Permite reconstruir discusiones en una nueva reunión.

- Permite recordar las decisiones tomadas y las acciones a realizar.

- Permite saber qué pasó en una reunión a la que no se asistió.

2.2 Fomento de la participación:



- Crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita y respete la discrepancia y se fomente el debate sin descalificación.

- Otorgar un papel relevante al equipo en la toma de decisiones y medidas.

- Atender y escuchar de manera explícita, con una actitud empática. Mirar a los ojos a todos los participantes. Invitarlos, a su vez, a dirigirse a todos los participantes cuando hablan y a comunicarse de manera asertiva.

- Fomentar que el equipo analice los temas planteados.

- Estimular a los que no participan: Preguntar directamente a cada uno solicitando respuestas en lugar de limitarse a lanzar preguntas al aire.

- Impedir que alguien monopolice la discusión: Prestar atención para interrumpir en el momento oportuno y reconducir el tema, reconociendo el valor de lo aportado por el funcionario.

- Mantener una actitud flexible frente al grupo y a los temas discutidos.

2.3 Focalización en los objetivos de la reunión:

- Informar al equipo cuando el tiempo asignado para un punto está próximo a terminar.

- Evitar diálogos o conversaciones que hagan perder la atención en los objetivos de la reunión o que excluyan a los demás asistentes.

- Evitar la introducción de algún tema que, aunque vinculado con la agenda de trabajo, no interesa esencialmente a los fines de la reunión.

- Evitar continuar la discusión después de haber llegado a una conclusión acerca de un tema de la tabla.

Consecuencias negativas de las pérdidas de tiempo:

- Cuando participantes discuten asuntos ajenos a la tabla, las personas que están al margen de la discusión tienden a aburrirse y a evadirse mentalmente.

- A medida que se suman pérdidas de tiempo la reunión se acerca a la hora fijada para su finalización y muchos de los participantes que inicialmente pensaban aportar algo a los puntos en tabla se abstienen de hacerlo para no agregar motivos que alarguen la reunión.

2.4 Manejo del contenido:

- Revisar cumplimiento de los compromisos asumidos en la reunión anterior para chequear su cumplimiento, ver los avances o renegociar.

- Identificar las causas de no cumplimiento de compromisos, si esto ocurriera y re-definirlos, o re-calendarizar.

- Revisar desarrollo de indicadores o hitos comprometidos. Ej.: Balanced Scorecard, Convenio de Desempeño, entrega de Informes, etc.

- En caso que sea necesario, analizar la posibilidad de flexibilizar aquellas tareas, que no aportan valor a los objetivos, como temas menos relevantes o tareas improductivas.



2.5 Definición de compromisos y acuerdos:

- Planificar las tareas considerando plazos y responsables.
- Priorizar las tareas que deben hacerse.
- Considerar tareas pendientes para los nuevos acuerdos alcanzados.
- Delegar tareas a los participantes.
- Lograr que los participantes se comprometan con medidas, plazos y acciones a llevar a cabo.
- Anticipar posibles contingencias que afecten el cumplimiento de compromisos por ausencias de funcionarios (vacaciones, licencias médicas, capacitaciones, etc.) y tomar medidas con el equipo para resolverlas.
- Definir, en caso que sea necesario, mecanismos de apoyo (traspaso de conocimientos, prácticas colaborativas, capacitación dentro del mismo equipo, capacitación cruzada, entre otras).
- Si se trata de una reunión de planificación, establecer indicadores que permitan controlar periódicamente el avance de los compromisos y la superación de desafíos.
- Explicitar al equipo que los avances de los compromisos adquiridos seguirán en la agenda de cada una de las próximas reuniones, hasta que estos hayan sido cumplidos.

3 Cierre de la Reunión

Recapitulación:

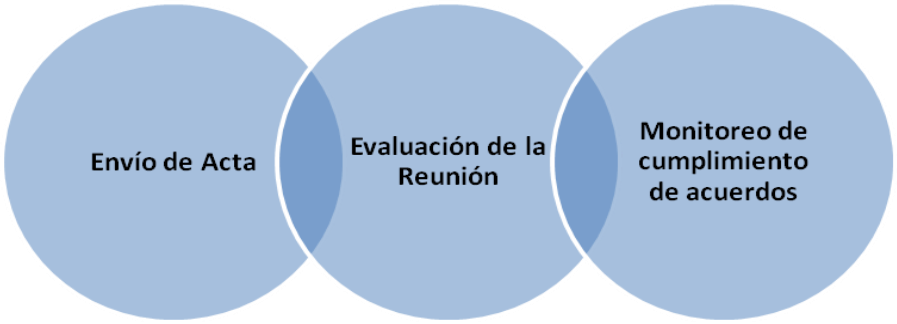
- Efectuar cierre formal mediante resumen de acta o minuta.
- Efectuar, o solicitar a algún participante, resumen de los acuerdos, pasos a seguir, fecha tentativa de próxima reunión, y monitoreo de los acuerdos pactados.
- Preparar agenda siguiente.

Manejo del estado de ánimo al cierre de la reunión:

Dependiendo del tipo de reunión:

- Entregar feedback al equipo de su participación en la reunión, para resaltar los aportes y/o fomentar actitudes de atención, compromiso y contribución.
- Recoger opinión de los miembros: cómo fue el trabajo en equipo, cómo se sintieron los participantes durante la reunión.
- Entregar reconocimiento por los avances que estas reuniones han permitido.
- Favorecer estados de ánimo favorables al trabajo.

III. DESPUES DE LA REUNIÓN



1 Enviar Acta de la reunión a los participantes

- Revisar el acta y validarla con los demás participantes.
- Enviar el acta con los acuerdos asumidos (en no más de dos días posterior a la reunión), lo que ayudará a los participantes a recordar qué se ha debatido y decidido en ella. Recuerde enviarla a aquellos participantes que por alguna razón estuvieron ausentes.

2 Evaluación de la reunión

Esta actividad será realizada por quien convoca y/o dirige la reunión. Su propósito es evaluar la eficiencia y eficacia de la reunión en relación al objetivo que la originó, a través de los siguientes ámbitos:

Aspectos Formales:

- Evaluar si se cumplieron los objetivos de la reunión y en qué porcentaje.
- Evaluar material de apoyo utilizado y/o entregado a los participantes.
- Verificar asistencia y pertinencia de los participantes convocados y quienes efectivamente estuvieron presentes.
- Verificar si se cumplieron los horarios estipulados y las normas.

Evaluar el desempeño de quien dirigió la reunión (a través de una autorreflexión y/o solicitando una retroalimentación a algunos de los participantes):

- Evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos contraídos en la reunión anterior, si corresponde.
- Verificar que se tomaron y aprobaron decisiones.
- Analizar el grado de participación de los miembros del grupo y clima de la reunión.
- Identificar aprendizajes y posibles acciones de mejora.



Monitoreo de cumplimiento de acuerdos.

Esta etapa, si bien no es parte de la reunión, resulta clave para que se concreten los compromisos cuando éstos se han acordado.

1. Calendarizar los hitos a monitorear. Asegurar que se realice (por parte de usted o por una persona que se designe) una programación de los compromisos contraídos, identificando responsables y fechas de cumplimiento.
2. Asegurar que se efectúe monitoreo de los hitos, haciendo un seguimiento a la programación realizada.
3. Cumplir los compromisos propios.