



Servicio Responsable



GRUPO PEÑA VERDE 



Nombre:

Objetivos

- Crear conciencia de la importancia de la satisfacción y retención del cliente, dando a cada uno el trato apropiado de acuerdo con sus características específicas.
- Conocer y aplicar el concepto de responsabilidad en el Servicio al Cliente: Generar conciencia, hacerse cargo y responsabilizarse sin culpar a otros para lograr la satisfacción del cliente.
- Identificar las conductas específicas del Servicio de Calidad y relacionarlas con las que actualmente muestran, para establecer un plan de acción concreto que disminuya esas diferencias y mejore la relación con el cliente y el servicio que se otorga.
- Manejar los aspectos que apoyan el desarrollo de una nueva mentalidad de relacionarse con los clientes, generando credibilidad e incluyendo una actitud con visión humana y motivacional hacia el servicio responsable.



Contenido

1.- El Servicio.

- 1.1 Definición.
- 1.2 El Concepto de Calidad en las Empresas.
- 1.3 Servicio de Calidad.
- 1.4 Problemática de la Calidad del Servicio.
- 1.5 El Servicio en Peña Verde.
- 1.6 La Ventaja Competitiva.

2.- El Comienzo: ¿Por qué iniciar el viaje?

- 2.1 Autodiagnóstico.
- 2.2 Etapas del Ciclo de Víctima en el Servicio.
- 2.3 Víctima.
- 2.4 El Camino de la Culpa a la Responsabilidad en el Servicio.
- 2.5 Principios de Responsabilidad.

3.- 1ª Dimensión de la Responsabilidad: “La Conciencia, Darse Cuenta y Afrontarlo”.

- 3.1 Generar Conciencia.
- 3.2 Retroalimentación para Incrementar la Conciencia y Responsabilidad.
- 3.3 Ejercicio Diagnóstico “Darse Cuenta”.
- 3.4 Beneficios de Darse Cuenta.

4.- 2ª Dimensión de la Responsabilidad: “Hacerse Cargo. “

- 4.1 Autoevaluación de Hacerse Cargo.
- 4.2 Preguntas de Evaluación para la versión Responsable.

5- Indicadores de Servicio.

- 5.1 Evaluación del Servicio en Peña Verde

6- Niveles de Calidad del Servicio.

- 6.1 ¿Cuál es el Nivel de Calidad en el Servicio en Peña Verde?
- 6.2 Casos Estelares de Buen Servicio.

7. Los 8 Pecados del Servicio.

7.1 ¿Cuáles son los que más cometo con mis clientes?

8.- 3ª Dimensión de Responsabilidad: “Valor para Solucionarlo”.

8.1 ¿Qué significa Solucionar los Problemas de Servicio?

8.2 Autoevaluación de Solucionarlo.

8.3 Medios para Solucionar los Problemas de Servicio en Peña Verde.

8.4 Plan para Solucionar los Problemas de Servicio en Peña Verde

9.- 4ª Dimensión de Responsabilidad: “Compromiso para la Ejecución”.

9.1 Dar el Último Paso: Compromiso y Acción.

9.2 Autoevaluación de Compromiso con la Ejecución.

9.3 Tips para la Ejecución.

9.4 Diseño de Estrategias para el Ahora.

10.- La Magia del Servicio.

10.1 La Invitadología

10.2 Información Psicográfica de los clientes.

10.3 Cumplir la promesa.

11.- Lecciones de una Cultura de Servicio Responsable.

11.1 Las Siete Claves del Éxito.

12.- 5ª Dimensión de Responsabilidad:” Disciplina”.

12.1 Tips para Generar Hábitos de Servicio.

13.- Liderazgo de la Zona Verde.

13.1 Definir cuándo intervenir como líder.

13.2 Características de un Líder de Zona Verde.

13.3 Transmitir la cultura de la Zona Verde.

13.4 Creación y mantenimiento de una cultura de Responsabilidad.

13.5 Mecanismos generadores de cultura.

14.- Compromisos y Plan de Acción.

*¿Por qué servir?
¿Por dinero o por amor?
¡El placer de servir!*

*“Amar lo que se hace y sentir que es importante...
¿cómo puede existir mayor placer?”*

- Katherine Graham

¿Por dinero o por amor?

El servicio no está relacionado directamente con el dinero. No es el “deseo de lucro “ del cual se habla; servir significa hacer algo que te gusta, porque te gusta y recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo haces.

Walt Disney dijo que no producía películas por dinero, que ganaba dinero para continuar produciéndolas; es decir, no quería el dinero por su valor intrínseco: necesitaba las ganancias para seguir ofreciendo sus servicios.

La gente que sirve lo hace por un deseo interno. En el libro Honest Business, sus autores, Michael Phillips y Salli Rasberry, escriben: “La mayoría de quienes encontramos que el servicio es tan importante, lo hacemos por un sentimiento interior muy profundo”

El estímulo no es el dinero, es lograr una diferencia en el mundo a través de lo que uno hace. Cuando das un servicio y trabajas para proporcionarlo a tus clientes, experimentas ese placer. Es este placer el que hace que sigas prestando el servicio; es el profundo, hermoso y vibrante sentimiento lo que hace que uno quiera regresar por más.

**Todos servimos. Vivimos en un mundo interdependiente.
Dar y recibir, ésa es la clave.**

1. El Servicio.

Describe a continuación lo que "Servicio" significa para ti:

1.1 Definición.

Es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente. Ejemplos:

- Servir un plato de alimentos.
- Reparar un teléfono.
- Llenar el tanque de gasolina.

El servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera en cómo el proveedor dé el servicio. Por ejemplo:

- Necesidad específica del cliente: Necesidad de alimentarse.
- Necesidad psicológica del cliente: Sentirse apreciado, feliz e importante en el restaurante.
- El servicio de calidad: Además de proporcionar los alimentos solicitados por el cliente, lo hace de una manera atenta, escuchando con atención a su cliente, demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades.



Ejercicio:

Define tus funciones y define qué necesidad específica tienen tus clientes (internos/externos), que tú debes satisfacer:

Internos:

Externos:

Ahora identifica sus necesidades psicológicas (clientes internos/externos) que tienes que satisfacer:

Internos:

Externos:

1.2 El Concepto de Calidad en las Empresas.

Ahora trabaja en equipo y definan cuál es el concepto de calidad para PEÑA VERDE. Anoten por lo menos 5 características:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



1.6 La Ventaja Competitiva.

Describe la mejor experiencia de Servicio que hayas tenido:

Describe ¿Qué características tuvo dicha experiencia?

Describe la peor experiencia de Servicio que hayas tenido:

Describe ¿Qué características tuvo dicha experiencia?



Describe ¿Qué características de las anteriores llegas a presentar al dar servicio al cliente?, debes de elegir una por lo menos y comprometerte a dejar de presentarla.

Recuerda:

- ◆ Cada vez se igualará más la calidad de los productos en el mundo. Lo tangible se hará intangible, lo intangible se hará tangible.
- ◆ Mejorar la calidad en el producto cuesta más y no lo percibe el cliente.
- ◆ Mejorar la calidad del servicio generalmente no cuesta más y el cliente lo percibe.
- ◆ Crear una cultura de calidad de servicio toma años; a aquellos que empiezan primero, será difícil alcanzarlos.
- ◆ La cultura de calidad de servicio crea lealtad del cliente hacia la empresa y hacia su personal.
- ◆ La percepción de la calidad de los servicios y la exigencia del cliente aumentará.
- ◆ La cultura de servicio dominará.
- ◆ Predominarán las empresas que dominen esta cultura.

Las necesidades impredecibles del cliente son infinitas, sólo las puede resolver el personal entrenado y con vocación de servicio.

2.- El Comienzo: ¿Por qué Iniciar el Viaje del Cambio?



Después del análisis anterior, describe a continuación si consideras necesario hacer algún cambio en tu desempeño laboral con respecto al servicio actual que ofreces a tus clientes y a la nueva cultura organizacional en la Compañía para lograr mejores resultados.

Elige dos aspectos primordiales que consideres prioritarios modificar:

1.

2.



2.1 Autodiagnóstico.

Instrucciones. Califica tu actuación con las preguntas que aparecen a continuación. Piensa en cómo actúas normalmente, no en cómo te gustaría hacerlo y se muy honesto(a) al contestar.

Escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Pregunta	Yo			
1. Te sientes agobiado y atrapado por las circunstancias.				
2. Sientes que no tienes el control sobre tu situación actual.				
3. No escuchas a los demás para obtener mejores resultados.				
4. Te has descubierto que señalas y culpas a los demás.				
5. Cuando se trata de problemas, te concentras en lo que no puedes hacer en vez de lo que si puedes hacer.				
6. No enfrentas tus problemas.				
7. La gente acude a ti para quejarse.				
8. Te resistes a hacerte preguntas profundas sobre tu propia responsabilidad.				
9. Sientes que te tratan injustamente y que no puedes hacer nada al respecto.				
10. Sientes que con frecuencia adoptas una postura defensiva.				
11. Dedicas mucho tiempo a hablar sobre lo que no puedes cambiar (por ejemplo, sobre tu jefe, los accionistas, la economía, el gobierno, tus padres, tu pareja, tus hijos, etc).				
12. Dices que la situación no te permitió tomar mejores medidas.				
13. Evitas enfrentar personas, reuniones o situaciones en las que debes informar sobre tus responsabilidades.				
14. Descubres que tiendes a decir algunas de las siguientes frases: <input checked="" type="checkbox"/> "No es mi trabajo". <input checked="" type="checkbox"/> "No puedo hacer nada al respecto". <input checked="" type="checkbox"/> "Lo único que podemos hacer es esperar a ver qué sucede". <input checked="" type="checkbox"/> "Dime qué quieres que haga". <input checked="" type="checkbox"/> "Yo hubiera hecho las cosas de un modo diferente".				
15. Desperdicias tiempo y energía hablando mal del jefe, colega o alguien más.				
16. Pierdes tiempo creando historias para justificar tu falta de acción.				
17. Tiendes a decir que alguien "se aprovechó de ti" para disculparte.				
18. Ves el mundo de manera negativa.				

2.2 Etapas del Ciclo de la Víctima en el Servicio.

Etapa 1: Ignorar/Negar.



En esta etapa, se ignora o niega que haya un problema, ya sea por no ser consciente o por decidirse a negarlo.

Las personas o las organizaciones que ni son capaces ni están dispuestas a ver lo que realmente sucede a su alrededor, estarán al borde de la catástrofe y sólo reconocerán la magnitud de sus problemas una vez que hayan sufrido el daño. También se le llama la etapa del Inconsciente-incompetente (“no sé que no sé”).

Pretender que desconoces o ignoras un problema te mantendrá en la Zona Gris y afectará tu capacidad para obtener resultados.

Etapa 2: No es mi trabajo.

Esto se utiliza para justificar la falta de acción, transferir la culpa y evadir la responsabilidad. Esta etapa refleja una conciencia de que es necesario hacer algo para obtener resultados, pero también denota una resistencia innegable a involucrarse.

Las personas que asumen esta actitud de víctima procuran escapar de lo que perciben como un esfuerzo adicional que no es recompensado adecuadamente y del sacrificio personal que no produce ningún beneficio. Se preguntan: ¿Para qué asumir esta responsabilidad adicional?

Etapa 3: Señalar.

En esta etapa las personas niegan su parte de responsabilidad en la obtención de resultados mediocres, y tratan de transferir la culpa a los demás. Significa culpar a todos, menos a mí.

Etapa 4: Confusión/dime qué hacer.

En esta sutil etapa del ciclo de la víctima, las personas alegan estar confusas para evadir su responsabilidad, argumentando que, si no entienden el problema o la situación, seguramente no se puede esperar que hagan nada al respecto. Es una etapa de co-dependencia. De esta etapa surge la frase: “dime exactamente qué quieres que haga y lo haré”.

Etapa 5: Cubrirse la espalda. Es la penúltima etapa del ciclo de la víctima, las personas siguen buscando una protección imaginaria en la Zona Gris, inventando historias elaboradas para explicar por qué no son culpables si algo sale mal. Estas historias suelen ser fabricadas después de los hechos. Sin embargo, muchas personas fabrican sus historias antes de que se den los resultados, previendo los fracasos.

Etapa 6: Esperar a ver. Cuando se opta por esperar a ver si las cosas mejoran, no se permanece en el Ciclo de la Víctima, sino que los problemas solo pueden empeorar. Esta etapa a veces se convierte en un desagüe obstruido en el que se acumulan las posibles soluciones como consecuencia de la falta de acción.

Enfoque de Responsabilidad o Zona Verde: A medida que la responsabilidad se arraiga más y las personas pasan a la Zona Verde, dentro de la organización ocurre un cambio de “dime qué hacer” a “esto es lo que voy a hacer, ¿qué te parece?”: es un enfoque verdaderamente profundo y eficaz para obtener resultados.

Frases y Acciones que denotan un enfoque de víctima o un enfoque responsable

Frases actuales de “Excusitis”	Frases responsables
1. Siempre lo hemos hecho así.	
2. Ese no es mi trabajo.	
3. Yo no sabía que lo necesitabas ya.	
4. Yo no tengo la culpa de que sea tan tarde.	
5. No soy de ese departamento.	
6. Nadie me dijo qué hacer.	
7. Estoy esperando la aprobación.	
8. Alguien debió decirme que no lo hiciera.	
9. No me culpes, fue idea del jefe.	
10. Yo no sabía.	
11. Lo olvidé.	
12. Lo habría hecho si me hubieras dicho que era importante.	
13. Estoy muy ocupado para hacerlo.	
14. Alguien me dijo que lo hiciera así.	
15. Creí que ya te lo había dicho.	
16. ¿Por qué no me preguntaste?	
17. Nadie me invitó a la reunión, no recibí el correo.	
18. Mis compañeros me dejaron solo.	
19. Como ya no me dijeron nada, creí que no era importante.	
20. Les dije, pero no me hicieron caso.	
21. Le dije a otra persona que lo hiciera y no lo hizo.	

2.3 Víctima.

El concepto está ligado a estar atados, inmobilizados, en donde nos sentimos culpables de todo. Desde un lado de víctima la persona se paraliza, se pone encima una pesada carga con la que se justifica para no seguir adelante, y la persona lo experimenta así de manera consciente o a veces inconsciente.



De esta manera, la persona se ha inventado una historia con la que se cubre completamente para no actuar más, para no volver a arriesgar, para no volver a comprometerse y empezar a morir física y psicológicamente culpando a todos y a todo. En este lado de víctima la vida se escapa y con ello la posibilidad de entregar nuestros dones.



¿Cuál es la emoción de tu lado de víctima que más utilizas?

¿Qué obtienes a cambio?

2.4 El Camino de la Culpa al Responsabilidad.

El Camino a la Responsabilidad

Culpa y Víctima

1. El comienzo. ¿Por qué iniciar el viaje del cambio?
2. Del ciclo de la culpa a la responsabilidad individual.
3. Reunir el valor para Darse cuenta y Afrontar.
4. El valor de Hacerse Cargo.
5. La sabiduría para Solucionarlo.
6. Compromiso para la Ejecución.

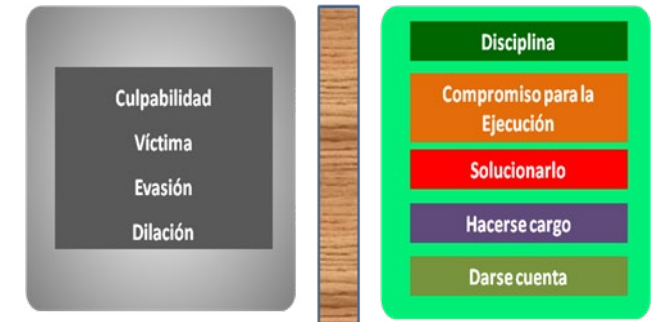
Responsabilidad y resultados

7. Disciplina para el éxito

Zona de Víctima y falta de Responsabilidad

Hay una línea muy delgada que separa el éxito del fracaso, a las grandes compañías de las normales.

En la Zona de Víctima está el fabricar excusas, culpar a los demás, la confusión, y las actitudes de impotencia, mientras que en un enfoque Responsabilidad encontramos un sentido de la realidad, de la aceptación, del compromiso, de las soluciones a los problemas, y de los actos decididos.



Mientras que los perdedores languidecen como víctimas y recurren a historias para explicar por qué sus esfuerzos no dieron resultados, los triunfadores residen en un enfoque de Responsabilidad, dotados de un sentido del compromiso y de una gran capacidad de trabajo.



Notas

Diferenciar Culpa vs. Responsabilidad

¿Qué entiendes por Responsabilidad?



Escribe tu propia definición:

2.5 Principios de Responsabilidad.

- Reconocer y responder a las inquietudes propias y las de los demás.
- Mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo, y los recursos propios del cargo que se tiene.
- Reportar de manera oportuna las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.
- Planear en tiempo y forma las diferentes acciones que conforman una actividad general.
- Asumir las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al cargo conferido.
- Promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y materiales que se le confiere al cargo.
- Difundir.

3.- 1ª, Dimensión de la Responsabilidad: la Conciencia, Darse Cuenta y Afrontarlo.

3.1 Generación de Conciencia.



No es fácil ver la realidad ni se puede hacer de un momento a otro, pero llegarás mucho más rápido si das un paso a la vez, pero con firmeza. Cuando comiences a dar el primer paso a la Zona de Responsabilidad, recuerda la definición de Administración que dio Jack Welch: “es ver la realidad directo a los ojos y luego actuar tan rápidamente como puedas”. Desde un punto de vista personal es: “abrazar tu realidad”.

El primer paso para salir del ciclo de la víctima es reconocer que estás atascado en un círculo de negación. Para hacerlo, debes tener el valor de aceptar la realidad de tu situación, sin importar lo desagradable o injusta que pueda parecer. Si no haces esto, no esperes reaccionar de una manera efectiva. La clave está en tener valor.

3.2 Retroalimentación para Incrementar Conciencia y Responsabilidad.

Sugerencias para una retroalimentación honesta:

1. Pide retroalimentación en un ambiente propicio (un lugar cómodo y apacible sin interrupciones ni distracciones).
2. Di que quieres una opinión completamente honesta sobre un asunto. Enfatiza en tu sinceridad y explica tu motivación.
3. No estés a la defensiva, aunque difieras de lo que te dicen. Recuerda la importancia del punto de vista que pides.
4. Escucha atentamente y solicita una idea elaborada, pero asegúrate de no menospreciar ninguna retroalimentación con la que no estés de acuerdo.
5. Asegúrate de expresar tu agradecimiento por el tiempo y la ayuda de la otra persona.



Notas

3.3 Ejercicio Diagnóstico: Darse Cuenta.

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. Te das cuenta cuando caes en una situación negativa.					
2. Aceptas que contribuiste a ser parte del problema.					
3. Estás dispuesto a reconocer que cometiste errores con tus clientes que te impidieron obtener los resultados esperados.					
4. Escuchas abiertamente a quienes ofrecen perspectivas del problema distintas a las tuyas.					
5. Logras aceptar que eres tú quien frena tu progreso, en lugar de creer que los demás te lo están impidiendo.					
6. Buscas resolver el problema con una gran variedad de recursos.					
7. Reconoces los problemas con tus clientes y entiendes las consecuencias de no resolverlos.					
8. Aceptas la responsabilidad ante un problema muy difícil relacionado con el servicio que ofreces.					
9. Eres consciente y te muestras activo/a para asumir la responsabilidad, aceptando objetivamente la realidad.					
10. Reconoces que has contribuido a los problemas de servicio de la compañía, y cómo lo hiciste.					

3.4 Beneficios de Darse Cuenta.

- Respuesta oportuna a requerimientos y necesidades de clientes.
- Flexibilidad en la actuación, romper paradigmas.
- Innovación.
- Éxito duradero y mejora continua.
- Satisfacción personal.
- Optimización de recursos.
- Mejora de la imagen personal e institucional.

4.- 2ª. Dimensión de la Responsabilidad: Hacerse Cargo.

4.1 Autoevaluación de Hacerse Cargo.

Identifica una situación de Servicio en TU ÁREA, pasada o actual en la que te sientas victimizado. Describe por qué te sientes como una víctima o has sentido que se han aprovechado de ti.

1ª parte. Versión de la víctima sobre una situación presente o pasada.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

4.2 Preguntas de Evaluación para la Versión Responsable.

1. ¿Puedes mencionar la “otra versión de la historia” que tienen “los demás”?
2. Si una persona pasara por una situación similar y quisieras aconsejarle que no cometa tus errores, ¿Qué le dirías? ¿Qué más harías?
3. ¿Qué hechos habrías ignorado?
4. ¿Cuáles de los hechos incluirías ahora en tu historia?

2ª parte. Versión responsable sobre una situación presente o pasada. Menciona por lo menos 4 hechos responsables:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Aceptar nuestras circunstancias nos da la fortaleza necesaria para superar la impotencia que sentimos al ser víctimas y nos permite seguir adelante y alcanzar resultados más satisfactorios en la vida.



Muchas veces las personas no aceptan sus circunstancias porque tampoco aceptan el lado responsable de las cosas. El refrán “siempre hay dos caras de la misma moneda” casi siempre es cierto. La víctima sólo enfatiza en un aspecto, sugiriendo que no es responsable de la situación que padece. Es fácil sentirse mal o decepcionado y no hacer nada cuando las cosas son difíciles, pero cuando te concentras en ese aspecto, suprimes el otro lado de la historia, donde ciertos hechos sugieren que contribuiste a crear las circunstancias que enfrentas. Se ha visto que las versiones de las víctimas tienden a suprimir todas las manifestaciones de la responsabilidad.

Para poder aceptar una situación, debes tener el valor necesario para ver los dos aspectos que tienen todas las historias, relacionando lo que hayas hecho o dejado de hacer con tus circunstancias actuales. Este cambio en tu perspectiva implica eliminar tu historia de víctima y reemplazarla por otra de responsabilidad. Sin embargo, ver y aceptar el lado responsable de una historia no significa suprimir o ignorar lo que le ha sucedido a una víctima, sino ver la historia en toda su dimensión, incluyendo la parte en la que tu ego no ha salido bien librado.

Las personas que obtienen grandes resultados reconocen rápidamente sus errores y aceptan las circunstancias para no quedar atrapados en el ciclo de la víctima y poder trabajar para mejorar.

Ejercicio de Preguntas Poderosas.



Situación: _____

1. ¿Qué hechos decidiste no reconocer?

2. ¿Qué harías de un modo diferente si estuvieras de nuevo frente a esa situación?



Ejercicio:

¿De qué requiero hacerme cargo para mejorar el servicio que ofrezco actualmente?

¿Qué situaciones existen de las que requiero hacerme cargo?

En mi vida	En mi trabajo con respecto al Servicio que ofrezco a mis clientes externos:

5. Indicadores del Servicio.

Se han identificado varios criterios denominados Indicadores de Servicio que los clientes habitualmente usan para juzgar la calidad del servicio que reciben. Estos criterios, que influyen en las percepciones de servicio de los clientes son:

- **Oportunidad en el servicio**

Exactitud en el servicio. Hacer las cosas en el tiempo previsto.

- **Accesibilidad**

Disponibilidad de las unidades de servicio. Facilidad de acceso por teléfono. Horario apropiado de atención al público.

- **Capacidad de respuesta**

Rapidez en el servicio. Responder a las peticiones del cliente. Solucionar los problemas que el cliente plantea.

- **Confiabilidad e imagen**

Congruencia de cumplir con lo ofrecido. Ofrecer seguridad en la entrega del producto y del servicio. Confianza del cliente en el producto y el servicio. Integridad y reputación de la empresa.

- **Profesionalismo**

Conocimientos y habilidades de los empleados de contacto y de apoyo.

- **Cortesía**

Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal. Aspecto limpio y pulcro.

- **Comprensión / conocimiento del cliente.**

Comprensión de las necesidades del cliente. Atención individualizada.



- o **Receptividad.**

Implica el deseo de ayudar a los clientes y la capacidad para proporcionarles un servicio oportuno. Requiere una actitud positiva de quien provee el servicio y un alto nivel de respaldo de la compañía.

- O **Factores tangibles.**

Son los aspectos físicos de la compañía de servicios y sus empleados, los edificios, oficinas y otras instalaciones físicas.

5.1 Evalúa los Indicadores del Servicio que proporcionas.

Evalúe los siguientes indicadores de acuerdo cómo lleva a cabo la atención a sus clientes:

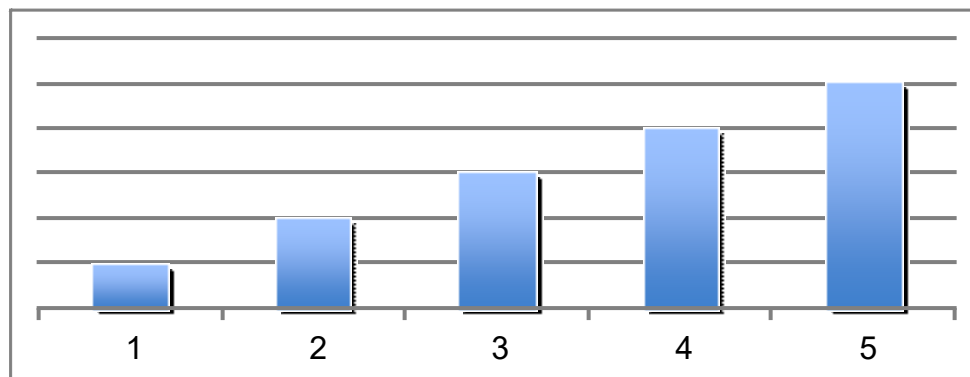
INDICADORES	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Oportunidad en el servicio										
2. Accesibilidad										
3. Capacidad de respuesta										
4. Confiabilidad e imagen										
5. Profesionalismo										
6. Cortesía										
7. Comprensión / conocimiento del cliente										
8. Receptividad										
9. Factores tangibles										
Otros										

¿Qué factores tienes que mejorar y cómo podrías hacerlo?

6. Niveles de Calidad del Servicio

- 1) Hacia la quiebra: Compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo.
- 2) Búsqueda de la mediocridad: Compañías estables pero que no piensan en servicio de calidad, por ejemplo, algunas aerolíneas y oficinas de gobierno que no buscan utilidades.
- 3) En el mínimo indispensable: Compañías que saben que están en el negocio y tienden a hacer lo mínimo indispensable, gozan de una participación de mercado natural, simplemente por existir, por ejemplo: algunos bancos, tiendas de departamentos y numerosos hoteles.
- 4) Haciendo un gran esfuerzo: Compañías que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes.
- 5) El servicio como un servicio de excelencia: Compañías líderes en su mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente, por ejemplo: Marriot, Disney, y hoteles y restaurantes famosos del mundo. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure. Se exceden las expectativas de los clientes.

Calidad



Resultados

6.1 Según estos niveles, define en equipo ¿en cuál se ubica PEÑA VERDE y por qué? (específicamente tu área)

6. 2 Casos Estelares de Buen Servicio.

Frío en la Terraza

Cuando una pareja terminaba de cenar en un restaurante con vista espectacular, empezó a soplar en la terraza un molesto aire frío, sobre todo para la mujer con un vestido ligero. Al notar esto, el mesero le trajo inmediatamente un chal blanco que colocó cuidadosamente en los hombros descubiertos. La pareja terminó su postre y pidió un licor adicional para celebrar una noche inolvidable.

Paquete de Calidad

Al ir a pagar su cuenta del hotel, un cliente pidió a un bell boy que le pusiera a una caja un cordel para moverla más fácilmente. Al terminar de pagar su cuenta y recoger su paquete, se encontró con una caja envuelta elegantemente como de regalo, que le dio una grata sorpresa.

Encuesta en Aerolínea

Al encuestar a los clientes de una prestigiada línea de Oriente, se encontró que los clientes no le daban gran importancia al atributo de llegar a tiempo. Al realizar entrevistas profundas sobre este tema se encontró que el servicio a bordo de comidas y bebidas era tan bueno que al cliente no le importaba llegar tarde.

En estos casos el servicio fue tan bueno para el cliente que nunca lo olvidará y lo comentará con sus amigos.

7.- Los Ocho Pecados del Servicio.

1. *La apatía* (Ley del sorbete). Es una actitud que le dice al cliente: "No me importa".
2. *La sacudida* (Ley del pescado). Sacudirse al cliente a como dé lugar. "Éste no es mi departamento."
3. *La frialdad* (Ley del hielo). Hostilidad, impaciencia, frialdad que le dicen al cliente: "Apúrese, me está molestando."
4. *La condescendencia* (Ley del sí). Decir sí a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
5. *La negación* (Ley del no). "Discúlpenos", "No lo trabajamos", "No es posible".
6. *El robotismo*. "Gracias, el que sigue", sonrisa automática, cráneo vacío.
7. *La regla del tres*. Primero la empresa; luego las políticas de la empresa; después, la empresa y sus políticas.
8. *El rebote* (Ley de la pelota) "Disculpe, llame a la extensión...", o "Vaya al departamento de..."

7.1 De estos 8 pecados, identifica cuáles "tú" y / o las personas de TÚ ÁREA cometen con mayor frecuencia. Define por lo menos tres de ellos.

Pecados del Servicio

Pecados del Servicio	
YO	OTROS

Pide y recibe retroalimentación de tus compañeros en relación con los pecados del servicio que mayormente cometes.



Realiza un compromiso de mejora:

8. 3ª. Dimensión de Responsabilidad: "Valor para Solucionarlo".

8.1 ¿Qué significa solucionar los Problemas de Servicio?

- Poner en práctica lo planeado.
- Asegurarse que se lleve a cabo el plan.
- Volverse "profesionalmente diestro".
- Prepararte para una vida de cambio constante.
- Actualizar tus conocimientos técnicos y seguir estudiando.
- Establecer relaciones positivas con todas las personas.
- Asegurarte de tener las herramientas necesarias para una transición sin problema.
- Prever lo que puede ocurrir.

8.2 Autoevaluación de Solucionarlo.

Preguntas	Con frecuencia	A veces	Nunca
1. Una vez que has tomado una decisión ¿La pones en acción rápidamente?			
2. ¿Permaneces comprometido en solucionar un problema aún cuando las cosas son difíciles?			
3. Constantemente te formulas la pregunta ¿Qué más puedo hacer para obtener los resultados que deseo?			
4. ¿Tomas la iniciativa de explorar, buscar y cuestionarte cuando no encuentras soluciones?			
5. ¿Eres consciente, dudas de tus creencias y suposiciones sobre la forma en que haces las cosas?			
6. ¿Creas opciones ante las situaciones actuales para lograr soluciones innovadoras?			
7. ¿Buscas descubrir nuevas formas de abordar tus problemas?			
8. ¿Desarrollas nuevas habilidades para poder enfrentarte mejor a tus circunstancias?			

Consecuencias de no solucionarlo

Limitarte a aceptar la realidad y la forma en que contribuiste a crear tus circunstancias, te servirá de poco si no abordan los verdaderos problemas y eliminas los obstáculos de tu camino para obtener resultados; y para hacerlo debes tener sabiduría. No implementarlo genera diversas consecuencias:

- Desaprovechar ideas excelentes.
- Disminución de Ventas.
- Baja en la productividad y en los Resultados.
- Perder oportunidades de desarrollo personal y organizacional.
- Perder mercado, clientes, personal, relaciones.
- Entrar en un círculo vicioso que impide el avance.
- Falta de consolidación de soluciones.



Reflexiona si algo de esto ha sucedido en la Compañía

8.3 Medios para Solucionar los Problemas de Servicio en PEÑA VERDE.

1. **Permanece comprometido.** No te concentres en lo que no se puede hacer ni dejes de buscar y pensar opciones creativas. Evita caer en la trampa de claudicar o dejar de intentarlo cuando se presenten problemas persistentes, esperando a ver si las cosas mejoran por sí mismas.
2. **Persevera.** Debes formularte la pregunta para Implementarlo: ¿Qué más puedo hacer? La repetición continua de esta pregunta hará posible que obtengas soluciones creativas que te permitirán progresar.
3. **Piensa diferente.** Como dijo Einstein: “No podremos resolver los problemas importantes que tenemos si pensamos igual que cuando los creamos”. Solicita a otras personas puntos de vista diferentes a los tuyos y trata de entenderlos.
4. **Crea nuevos vínculos.** Para encontrar nuevas formas de hacer las cosas y de pensar en ellas, es necesario entablar nuevas relaciones y pedir opinión a personas que no habías tenido en cuenta: crea nuevos vínculos con competidores, proveedores o con personas de otras áreas.
5. **Toma la iniciativa.** Implementarlo exige que asumas toda la responsabilidad para descubrir soluciones que te brinden los resultados que esperas. Éstas se presentan después de que hayas tomado la iniciativa de explorar, investigar y cuestionarte si has hecho todo lo que está a tu alcance.

6. **Permanece consciente.** Significa prestar atención a todo lo que pueda tener que ver con posibles soluciones, particularmente las que damos por hecho o que hemos terminado por aceptar al estilo de “así es como se hacen las cosas aquí”. Duda de tus creencias y suposiciones, e intenta pasar a un nuevo nivel de pensamiento que te hará salir de tu cómodo refugio.

8.4 Plan para Solucionar los Problemas de Servicio y Gestión con los clientes.

De acuerdo con lo que has explorado en los temas anteriores, determina puntualmente los elementos específicos que has decidido cambiar para mejorar el servicio que ofreces a tus clientes, tanto internos como externos.

1. ¿Qué amas de lo que haces?

2. ¿Qué odias de lo que haces?

3. ¿Para qué eres especialmente bueno?

4. ¿Qué necesidades de Servicio debes satisfacer actualmente en tu trabajo?

5. ¿Qué debes hacer para que tu vida sea extraordinaria?

6. ¿Qué debes hacer para que tu trabajo sea extraordinario?

9. 4ta Dimensión de Responsabilidad: Compromiso para la Ejecución.

“No puedes Ejecutar y dormirte en tus laureles: tienes que Ejecutar 24 horas al día y siete días a la semana”.

9.1 Dar el Último Paso: Compromiso y Acción.



Solamente al combinar los tres primeros pasos de Responsabilidad con el cuarto (Ejecución) disfrutarás de todo el poder y obtendrás los resultados que deseas.

Finalmente, la responsabilidad personal significa asumir un compromiso absoluto para lograr resultados y llegar a la Ejecución. De lo contrario, nunca obtendrás los beneficios más importantes que ofrece la responsabilidad total: sobreponerte a tus circunstancias y lograr los resultados que deseas.

A pesar de los beneficios que recibes cuando aplicas los tres primeros pasos, sólo obtienes resultados cuando das los cuatro pasos de una manera apasionada, proactiva y persistente.

Los pasos de la Ejecución nos permiten asumir responsabilidad, no sólo por nuestras actividades y circunstancias, sino también para obtener resultados. Cuando se combina el principio de la responsabilidad con el objetivo de lograr mejores resultados, creas un faro poderoso que te orientará en tus actividades personales y organizacionales.

Este tipo de responsabilidad aparece cuando has dado los cuatro pasos de Responsabilidad. Si te detienes antes de dar el paso de Ejecución, es probable que salgas temporalmente del ciclo de la víctima y del juego de la culpa, pero nunca lograrás mantenerte en la Zona de responsabilidad. Si no te esfuerzas, significa que en realidad no estás asumiendo la responsabilidad necesaria.

Ejecución significa trabajar continuamente para permanecer en un enfoque de Responsabilidad, evitando las situaciones cotidianas y los problemas que pueden tentarte a regresar al ciclo de la Víctima. Como se ha señalado, la responsabilidad es un proceso, y tú puedes caer en el ciclo de la víctima sin importar en qué paso estés. Requiere mucha diligencia, perseverancia y vigilancia.

También debes tener la voluntad de aceptar los riesgos y dar el paso gigantesco para obtener todo lo que quieres en tu vida personal y en tu organización. El miedo al fracaso también te puede limitar a muchas personas, pues es fácil erigir una muralla; derriba todas las barreras y avanza hacia el éxito cuando decidas correr riesgos.

Ejecución significa aceptar toda tu responsabilidad para obtener resultados y avanzar en ellos, sin importar cómo o por qué estás en la situación actual.

¿Por qué las personas no logran llegar a la Ejecución?

Se ha encontrado que esto se debe a una resistencia natural a los riesgos que se corren cuando asumimos la responsabilidad para lograr resultados. El miedo al fracaso puede crear una carga terrible que hace virtualmente imposible dar el paso final, por lo que parece más fácil refugiarse en un falso sentido de seguridad y sacar disculpas para evitar los peligros asociados con el riesgo. Si no estás dispuesto a correr los riesgos derivados de emprender acciones, seguramente caerás en el ciclo de la víctima.

La línea que hay entre Implementarlo y Ejecutarlo separa a las buenas Compañías de las mejores, a las personas comunes de las extraordinarias.

9.2 Autoevaluación de Compromiso para la Ejecución.

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. Te das cuenta cuando puedes salir del lugar de Víctima.	0	1	3	5	7
2. Pasas poco tiempo como víctima, ya que trabajas para la Ejecución.	0	1	3	5	7
3. Asumes tu responsabilidad sin importar los resultados.	0	1	3	5	7
4. Tomas la iniciativa para definir tus responsabilidades y compromisos.	0	1	3	5	7
5. Invitas a otros a que definan sus responsabilidades y compromisos.	0	1	3	5	7
6. Estás dispuesto a correr riesgos para poder ejecutar algo.	0	1	3	5	7
7. No renuncias, no te dejas vencer por los obstáculos y no esperas que las cosas mejoren automáticamente.	0	1	3	5	7
8. Evalúas constantemente tu progreso cuando has definido tus metas personales y organizacionales.	0	1	3	5	7
9. Sigues comprometido a obtener resultados y ejecutarlos, aunque las circunstancias cambien.	0	1	3	5	7
10. Siempre te comprometes a “Darte cuenta”, “Hacerte cargo”, “Solucionarlo y Ejecutarlo” hasta obtener resultados.	0	1	3	5	7

9.3 Tips para la Ejecución:

- Principio de la “Regla del Atardecer”: atender las peticiones antes de que el Sol se meta.
- Incentívatelo a incentivar al resto de tu personal para que tome riesgos, se involucren personalmente y sean responsables por los resultados.
- Genera un sentido de urgencia para la Ejecución, sin importar las condiciones actuales o las antiguas tradiciones.

9.4 Diseño de Estrategias para el “Ahora”

¿Qué cosas puedes comenzar a cambiar ya, a partir de ahora a nivel personal?

¿Qué cosas puedes comenzar a cambiar ya en tu trabajo?

¿Qué cosas puedes comenzar ya a cambiar con el personal que te reporta? O en su caso, ¿qué cosas adicionales a tu trabajo diario puedes cambiar?

10. La Magia del Servicio.

Walt Disney fue un maestro en el conocimiento y la comprensión de los clientes, jamás oyó hablar de conceptos de servicio como “enfocar en el cliente”, “estar cerca del consumidor” y “centrarse en el usuario”. Sin embargo, a su manera directa y occidental, Walt entendió con toda claridad que los clientes eran los jueces más importantes –y últimos- del entretenimiento que su compañía producía.

Cuando alguien sugirió que se erigiera un edificio administrativo para el manejo de Disneylandia, Walt se opuso con toda vehemencia. “No quiero a los empleados sentados detrás de los escritorios, los quiero en el parque, observando lo que los invitados hacen y averiguando cómo pueden lograr que el lugar sea más agradable para ellos”. Cuando supo que el personal salía de la propiedad para comer, Walt les advirtió que no salieran del parque para comer, “¡Coman en el parque y escuchen a la gente!”.

10.1 La Invitadología.

“Invitadología” es una palabra de Disney que se refiere a la investigación de mercado y del cliente; es la tarea de aprender quiénes son los invitados y comprender lo que esperan cuando vienen a visitarnos. El tiempo y esfuerzo que Walt Disney World dedica a la invitadología ofrece una buena idea de lo importante que es para el éxito final del lugar y, en ese aspecto, para cualquier organización que emprenda el viaje del Servicio de Calidad.

10.2 Información Psicográfica de los clientes.

Es la categoría de datos de investigación del cliente que ayudan a entender los estados mentales de los clientes. La psicografía ofrece las claves de lo que el cliente necesita, lo que quiere, las nociones preconcebidas que trae a la mesa y las emociones que experimenta. Estas claves se dividen en: *necesidades, deseos, estereotipos y emociones* y se consideran como los cuatro puntos principales de una brújula: la Brújula de la Invitadología.



Las necesidades tienden a ser obvias, generalmente correspondiendo a los productos y servicios ofrecidos, pero apenas ofrecen un bosquejo burdo de un perfil psicográfico.

Los deseos son menos obvios y sugieren los objetivos más profundos de un cliente, los invitados de Walt Disney World quieren más que unas simples vacaciones, también buscan recuerdos grandiosos de una experiencia familiar llena de diversión.

Los estereotipos son esas nociones preconcebidas que todos los clientes tienen de los negocios. Los estereotipos son esas nociones preconcebidas que todos los clientes tienen de los negocios.

La siguiente tabla ofrece varios ejemplos más de perfiles de clientes que se han desarrollado en el proceso de invitadología.

Conociendo las necesidades de los clientes.

Examínala y piensa en cómo sería el perfil de tus clientes, **ESCRIBIENDO LA INFORMACIÓN AL FINAL DE LA TABLA:**

Empresa	Necesidades	Deseos	Estereotipos	Emociones
Walt Disney World Resort	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidad • Recuerdos perdurables 	Disney es para niños, filas largas, limpieza, trato amigable, caro, divertido	Emoción desde la entrada al parque, pies cansados al final, emoción
Agencia de seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Póliza de seguro de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Paz mental 	Nunca te devuelven el dinero, es como un vecino que está ahí cuando necesitas ayuda, se tardan una eternidad en pagar	Incertidumbre de si estarás cubierto cuando ocurra una emergencia, alivio cuando estás cubierto.
Concesionario automotriz	<ul style="list-style-type: none"> • Automóvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatus • Libertad • Confiabilidad 	Vendedor de autos usados, nuevos o de lujo	La emoción de comprar un auto, remordimiento varios días después.
Institución financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad financiera • Intereses por inversiones 	Pisos de mármol, trajes de lana y camisas Oxford, horas de banco, largas esperas	Impaciencia por las largas filas en las cajas, emoción al cerrar el préstamo de tu primera casa.
Peña Verde				

10.3 Cumplir la Promesa de Servicio.

Con un tema de servicio y los estándares establecidos, ha llegado el momento para analizar la entrega del Servicio de Calidad. Existen tres sistemas principales de entrega del servicio. Estos sistemas son los métodos mediante los cuales se implementa el Servicio de Calidad y son: reparto, escenario y proceso.

El reparto, desde luego, son los empleados que trabajan en la organización. Si nos detenemos a pensar un momento en las organizaciones famosas por su servicio de clase mundial, los empleados siempre vienen a la mente como una fuente clave de la entrega del servicio. El escenario es un término de Disney para referirse a los recursos físicos de la organización, es decir, es donde te ubicas físicamente y están también los colaboradores en caso de tener un rol de líder. Si alguna vez has preferido salir de un restaurante antes de sentarte siquiera por su mal aspecto o por el olor en el ambiente, entonces ya sabes lo importante que es el escenario para entregar el servicio. El proceso representa las diversas series de operaciones que se usan para entregar los productos y servicios a los clientes. W. Edwards Deming calificó a los procesos como el determinante primario de la calidad del producto y que juega un papel tan trascendental como el escenario en la entrega de un Servicio de Calidad.

Ahora Identifica algunas de las características de cada elemento dentro de TÚ ÁREA; por lo menos tres aspectos de cada uno y al final evalúa cada característica en una escala del 1 al 10, en donde el 1 es la calificación más baja y negativa, y el 10 es la calificación más alta y positiva:

REPARTO (GENTE EN PEÑA VERDE)	ESCENARIO (LUGAR EN PEÑA VERDE)	PROCESO (PROCESOS EN PEÑA VERDE)
1	1	1
2	2	2
3	3	3
Calificación	Calificación	Calificación

11. Lecciones de una Cultura de Servicio Responsable.

11.1 Las Siete Claves del Éxito. (Filosofía de Disney)

Lección 1: La competencia es cualquier persona con la que el cliente lo compare a uno.

Lección 2: Prestar una exagerada atención a los detalles.

Lección 3: Todos predicán con el ejemplo.

Lección 4: Todas las cosas predicán con el ejemplo.

Lección 5: Se escucha mejor a los clientes a través de muchas orejas.

Lección 6: Recompensar, reconocer y celebrar.

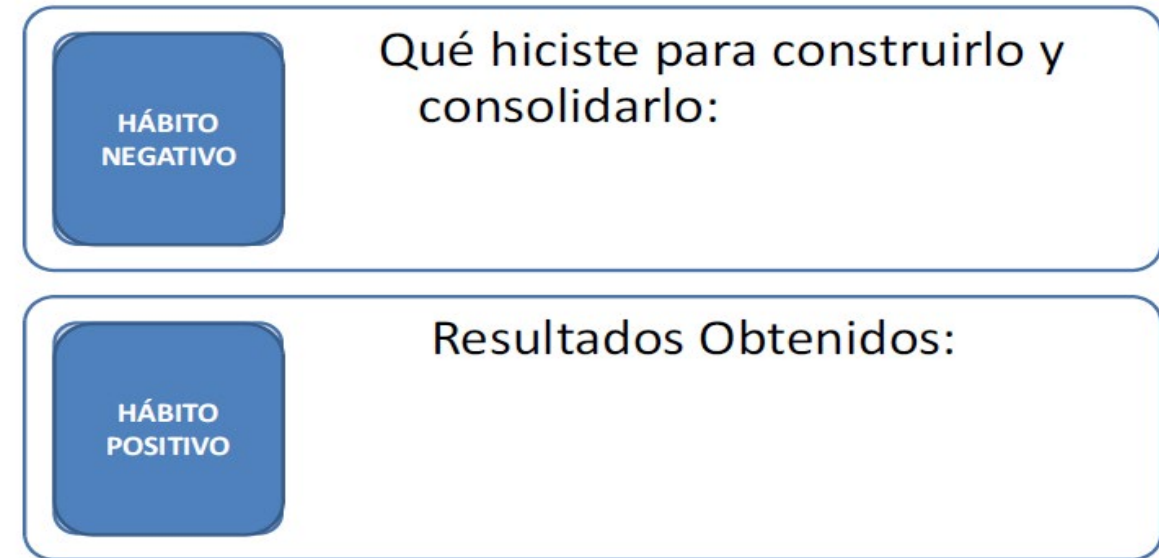
Lección 7: Cada persona hace la diferencia.

12. 5ta Dimensión de Responsabilidad: Disciplina.

Iniciar la implementación es importante pero no suficiente, se requiere disciplina para consolidar las mejoras o cambios implementados.

Algunas afirmaciones acerca de tus hábitos:

1. Ya tienes comportamientos que repites constantemente.
2. Eres experto en ejecutar esos hábitos (aunque no sean los que deseas).
3. Los ejecutas automáticamente y la mayoría de las veces lo haces sin pensar.
4. Ahora es necesario generar nuevos hábitos que te empujen hacia dónde quieres en lugar de detenerte.



12.1 Tips para Generar Hábitos:

- Da y solicita retroalimentación constante.
- Haz las cosas, aunque no te guste hacerlas.
- Impregna buenas e intensas emociones.
- Mientras más disfrutes el proceso de repetir tu nuevo hábito, más rápido se quedará grabado en tu mente.
- Establece metas concretas de aplicación.
- Establece indicadores y mecanismos de medición y registro.
- Define acciones de revisión y evaluación.
- Busca la mejora continua.
- Ajusta tu comportamiento para aprender.



13. Liderazgo de la Zona Verde.

13.1 Definir Cuándo Intervenir como Líderes.

Diferencias entre responsabilidad efectiva y la responsabilidad que cae en la Zona Gris:

Las personas que están en la Zona Gris	Las personas que están en la Zona Verde
<ul style="list-style-type: none"> Sólo informan sobre sus avances cuando se les pide. Justifican o explican sus actividades. Se esconden o evitan cuando es hora de informar. Culpan a los demás por la falta de resultados. Reaccionen defensivamente a las sugerencias para que mejoren. 	<ul style="list-style-type: none"> Informan sobre su progreso con frecuencia y de una manera exhaustiva. Analizan sus actividades para determinar qué más pueden hacer para obtener resultados. Cumplen con su deber de informar sobre su progreso. Aceptan sus circunstancias. Agradecen la retroalimentación.

13.2 Características de un Líder de Zona Verde.

Los líderes de Zona Verde dan y exigen una responsabilidad de Zona Verde.

Lo que Sí	Lo que No
Soy modelo de responsabilidad y doy ejemplo. Permiso que los demás caigan ocasionalmente en la Zona Gris para que saquen su frustración.	No responsabilizo a los demás sin antes responsabilizarme a mí mismo.
Soy modelo de responsabilidad y doy ejemplo. Permiso que los demás caigan ocasionalmente en la Zona Gris para que saquen su frustración.	No considero que alguien jamás debería caer en la Zona Gris.
Reconozco las historias de víctima y las excusas de la Zona Gris.	No evado mi responsabilidad de hacer que las personas sean responsables, y espero que tengan una conducta de Zona Verde.
Utilizo la responsabilidad como una forma de capacitar a las personas para lograr resultados. Espero que las personas me ayuden a pasar a la Zona Verde cuando sea necesario.	No utilizo la responsabilidad para "pegarles" cuando están en la Zona Gris.
Practico lo que predico.	No espero que me ofrezcan instrucción si no la solicito.
Evito concentrarme exclusivamente en la responsabilidad, excluyendo todo lo demás.	No me obsesiono al pensar que todas las personas deben esforzarse en asumir una mayor responsabilidad.
Enseño a las personas para que pasen a la Zona Verde, escuchándolas, enseñándolas y comprometiéndome.	No espero que las personas asuman siempre la responsabilidad por todo, pues entiendo que hay situaciones que se salen de control.
	No considero que todas las personas deban comprender de inmediato la responsabilidad.

13.3 Transmitir la Cultura de la Zona Verde.

Para que las personas abandonen la Zona Gris y su actitud reactiva aplica lo siguiente:

1. Escucha.

Permanece alerta ante la conducta de las víctimas y ten paciencia cuando discutas sus historias (con el fin de entrenarlos) o cuando escuches excusas de la Zona Gris.

2. Acepta.

Admite los hechos de la víctima y los obstáculos si alguien te dice que le impidieron obtener los resultados deseados. Demuéstrale a esa persona que entiendes de sus sentimientos y que sabes lo difícil que es superarlos. Admite que los desafíos son reales y que muchas veces a las personas buenas les suceden cosas malas.

3. Pregunta.

Si alguien parece estar muy aferrado a su condición de víctima, lleva con tacto la conversación hacia una versión responsable. Pregúntale cortésmente: "¿Qué más puedes hacer para obtener los resultados que deseas o superar las circunstancias que te afectan?"

4. Instruye.

Utiliza los pasos para la responsabilidad para ayudarles a las personas a identificar en dónde están atascadas y qué tienen que hacer para obtener los resultados deseados.

5. Comprométete.

Dedícate a ayudarles a las personas a crear un plan de acción de Zona Verde y anímalos a que te informen sobre sus actividades y sus progresos con acciones programadas. Si las personas no acuden a ti en la fecha estipulada, toma la iniciativa y da seguimiento. Ofrece retroalimentación sincera sobre el progreso y felicítalos por sus mejoras.

Explica los principios para la responsabilidad, comparte un incidente que te haya ocurrido, aclara que es normal estar en la Zona Gris de vez en cuando, pero no permanecer ahí, ya que no se obtienen resultados, recalca que estar en la Zona Verde trae grandes beneficios. Explica los pasos y adáptalos a la situación.

¿Qué puedes hacer de manera inmediata con o en tu equipo de trabajo?

13.4 Creación y Mantenimiento de una Cultura de Responsabilidad.

Para generar y mantener una cultura de responsabilidad se sugieren los siguientes elementos:

- A. Entrena a todas las personas de todos los niveles.
- B. Enseña la responsabilidad.
- C. Formula preguntas que estén en la Zona Verde.
- D. Recompensa la responsabilidad.
- E. Haz que las personas sean responsables.

13.5 Mecanismos generadores de cultura.

Mecanismos generadores de cultura organizacional, con el fin de inculcar mayores niveles de responsabilidad.

1. Utiliza términos de impacto. Términos como Zona Verde, Zona Gris, Solucionarlo, Implementarlo, pueden convertirse en parámetros de conducta para quienes se familiaricen con los conceptos de la responsabilidad. El lenguaje asociado con el camino de cambio y el ciclo de la víctima pueden producir la respuesta adecuada en los demás.

2. Cuenta historias inspiradoras. Si cuentas historias en las que tú o alguien haya caído en la Zona Gris para luego pasar a la Zona Verde, captarás la atención de quienes te escuchan. Este tipo de ejemplos y casos concretos pueden ser mucho más efectivos que cualquier abstracción filosófica.

3. Dirige “visitando”. Cualquier persona que tenga la función de supervisar, puede utilizar la estrategia de “dirigir visitando” a los empleados y aprovechar la oportunidad para enseñarles a pasar a la Zona Verde.

4. Establece un esquema. Ya se trate de reuniones, conversaciones y casi todas las actividades propias de los negocios, enfatiza en la necesidad de que las personas incluyan la responsabilidad en todos sus actos y pensamientos.

5. Crea modelos de comportamiento. Es aconsejable crear modelos de conducta y actitudes que sean responsables. Dale ejemplo a todas las personas de tu organización y felicita a quienes lo hagan. Encuentra e implanta modelos de conducta en todos los niveles.

6. Genera experiencias de Zona Verde. Busca la oportunidad de ofrecerles a las demás experiencias que estén en la Zona Verde; así garantizarás que tú y otras personas de la organización nunca estén en la Zona Gris. Adicionalmente, todos asumirán mayores niveles de responsabilidad.

Si se utilizan conjuntamente estos mecanismos para crear una cultura organizacional, pueden marcar una gran diferencia, acelerar el progreso de tu organización para asumir mayores niveles de responsabilidad y, por supuesto, obtener resultados más satisfactorios.

14.- Compromisos y Plan de Acción.

Plan de Acción para Mejorar el Servicio que ofrezco y mi relación con los clientes.

Nombre: _____ Fecha: _____

Compromisos de aplicación	Acciones concretas

Bibliografía

- CONNELLAN, TOM. “Las 7 claves del éxito de Disney”. Panorama Editorial. México, 1998.
- CONNORS, ROGER / SMITH, TOM “Change the Culture, Change the Game. The breakthrough strategy for energizing your organization and creating responsabilidad”. Ed. Portfolio, 2011.
- CONNORS, ROGER / SMITH, TOM. “Journey to The Emerald City”, Ed. Prentice Hall Press, 1999.
- CONNORS, ROGER / SMITH, TOM / HICKMAN, CRAIG. “El Principio de Oz”. Ed. Portfolio, 1994-2004.
- DISNEY ENTERPRISES. “Disney y el Arte del Servicio a Clientes”. Panorama Editorial. México, 2005.
- DOTLICH, DAVID L / CAIRO, PETER C / H. RHINESMITH, STEPHEN. “Head, Heart & Guts”. Ed. Jossey-Bass, 2006.
- EVANS, HENRY J. “Winning with Responsabilidad. The secret language of High-performing organizations”. Ed. Kindle, 2008.
- FOIRE, NEIL. “The Now Habit at Work. A Strategic Program for Overcoming Procrastination and Enjoying Guilt-Free Play”. Ed. Wiley, 2010.
- FREEMANTLE, DAVID. “El Buzz”. Panorama Editorial. México, 2006.
- HEUER, JOE. “Breve guía a la lealtad de los clientes”. Ed. Panorama, 2002-2008.
- MCCAN, RON. “El Placer de Servir con Calidad”. Ed. Pax México, 1991.
- MÜLLER DE LA LAMA, ENRIQUE. “Cultura de Calidad de Servicio”. Ed.Trillas. México, 1999.
- WOLK, LEONARDO. “Coaching en Acción, El Arte de Soplar las Brasas”. Ed. Gran Aldea Editores. Buenos Aires, 2010.

Top Training Consultores
Mercedes Troncoso Pérez
Executive Coach
www.toptraining.com.mx
mercedes@toptraining.com.mx



 **Adrianna Peraza**

 **adrianna@toptraining.com.mx**

 **www.toptraining.com.mx**