

**CURSO DE SECRETARIAS EJECUTIVAS Y ASISTENTES GERENCIALES
COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE MSC. ISABEL JOVER JIMÉNEZ. CUBA
LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PAPEL DE LAS SECRETARIAS
EJECUTIVAS Y ASISTENTES DE GERENCIA EN ELLA**

Como todos sabemos, una organización a cualquier nivel es un sistema y funciona como un todo integrado en el cual las partes son interdependientes. Una empresa como sistema esta formada por un conjunto coherente de elementos que interactúan armónicamente.

La organización moderna contradictoriamente con el alto nivel de desarrollo técnico y automatización alcanzado en este siglo, depende cada día más de los hombres, de su capital humano, siendo su desempeño la mayor ventaja competitiva del sistema, y algo que no podrá copiar la competencia.

*La organización moderna define su **MISIÓN** como la razón de ser de su existencia. Aquello que si no se cumple no merece la pena que exista la misma.*

La misión como punto que marca el rumbo organizacional está soportada en metas o aspiraciones a corto, mediano y largo plazo que van acotando de forma concreta en el tiempo las responsabilidades definidas de la organización total y de cada una de los niveles de la estructura, gerentes, mandos intermedios y empleados.

Las Secretarias y Asistentes de Gerencia se convierten entonces en los brazos de los gerentes para impulsar y multiplicar las acciones de la organización en aras de cumplir las metas y la Misión Empresarial.

*En la medida en que las personas que ocupan estos cargos dominen y compartan toda la información acerca de la misión y metas en la organización; y se ganen el respeto de la gerencia, de los colaboradores, y de los clientes con un **desempeño proactivo y eficiente**; alcanzarán la autoridad necesaria y la “luz verde” del nivel superior para influir más directamente en el buen cumplimiento de los objetivos empresariales.*

Toda organización tiene su propia cultura, que evidencia “algo especial” que la diferencia de otras, aunque a simple vista nos resulte definir en qué consiste.

Según E. Schein:

Cultura es el patrón de asunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentarse a los problemas de adaptación externa y de integración interna.

Este patrón define muy fuertemente los valores y la manera correcta de percibir, pensar y sentir de las personas de una organización ante los problemas del entorno.

Es por ello que cada organización se comporta de acuerdo a sus creencias y difiere de otras, aceptando o no las decisiones y los comportamientos de sus miembros y de los externos de acuerdo con estas creencias.

La generalización del “modo de hacer y pensar” de cada grupo humano es lo que define y sintetiza su cultura.

Las secretarias y asistentes de gerencia tienen la obligación de **penetrar y conocer la cultura de su organización**, para adoptar formas de actuación y de comportamiento congruentes con los pensamientos válidos y sentimientos del colectivo, como base de consenso y aceptación de su persona y función.

*La profesión de secretaria ha tenido una **notable evolución** de perspectiva y contenido en el tiempo; asociada al desarrollo de los medios y sistemas informáticos así como de la globalización mundial.*

Para tener una idea más exacta de estos cambios en los contenidos y puntos de vista de la profesión, hemos incluido a continuación un grupo de artículos actualizados que aparecen al respecto en INTERNET que nos muestran variadas opiniones coincidentes en cuanto al nuevo rol de la secretaria en este milenio, a las tareas que realizan y al perfil de formación profesional que ofrecen las instituciones dedicadas a su formación.

≡ **Artículo A:\Secretaria\Artículos_ Secretaria emprendedora se requiere, por Fernando Vigorena.htm**

SECRETARIA EMPRENDEDORA SE REQUIERE

- *Ellas son discretas, competentes y tienen en las manos, el control de las agendas de las personas más importantes del país.*
- *En la mayoría de las veces, poseen tanto o más poder que el jefe y son respetadas como provocantes de jerarquía.*
- *La secretaria ejecutiva tradicional, guardián de seguridad de su jefe, da paso a la asistente administrativa, profesional polivalente, multifuncional y emprendedora.*

Se busca dama, buena presencia, discreta, con experiencia en procesador de textos, dominio del inglés, eximia dactilografía, capaz de administrar minuciosamente la agenda personal y profesional de un ejecutivo. Que posea un perfecto "juego de cintura", para evitarle las visitas indeseables y consejos inoportunos.

Después de la jornada diaria, no menor a 11 horas, debe tener la adrenalina en nivel normal y ser capaz de despedirse de todos en la sección con una generosa sonrisa. También debe ser una persona fea, sin atractivo y frustrada para la

esposa del jefe y por lo contrario bella, eficaz y atractiva para los ojos del ejecutivo. Se asegura una larga "supervivencia", para quien cumpla estos requisitos.

*¿Delirio? No. Tal espécimen existe y no en un museo, sino en la realidad, responde al nombre de **secretaria**. Clasificadas en una decena de nombres, Secretaria asistente, Secretaria de gerencia y la más conocida Secretaria ejecutiva. Todas ellas forman un ejército de guardianas del siglo y de la confianza de sus jefes. Verdaderas cámaras de filtraje de los ejecutivos, siendo casi imposible traspasar el bloqueo que ellas imponen, sin dejar el nombre, procedencia, tenor de la conversación, tiempo que demorará la entrevista, etc.*

Profesión estable

Debido a todas estas exigencias y facultades, no es de extrañar que sea una profesión que se ha considerado como estable. Los avisos de los diarios confirman la función como refractaria a los momentos de cambio y que hasta ahora ha logrado sobrevivir a los procesos de downsizing (reducción de estructuras) que viven las empresas.

Por ser un cargo de confianza, la secretaria mantiene una posición estratégica dentro de la empresa, y por lo tanto sufre menor oscilación que otras categorías profesionales.

De secretaria a la Asistente emprendedora

Vivimos un cambio de época y no una época de cambios lo que se traduce en un verdadero proceso de anorexia estructural que vive la empresa moderna, externalización de funciones hacia proveedores externos, estructuras en redes, el paso de mercados masivos a mercados segmentados y en general un ambiente poco propicio para "hacer carrera laboral", en empresas con estructuras desmontables, descartables, transportables, desechables y hasta virtuales que están en permanente cambio.

En este contexto el trabajo de secretaria tradicional pasa a constituir pieza de museo y surge una nueva actividad, la de Asistente Emprendedora, una profesión de apoyo a la gestión.

Para poder transitar exitosamente en este proceso se hace necesario, cada vez más, adquirir nuevos conocimientos, en un mundo en el que se maneja mucha información.

Una vez le preguntaron a Einstein ¿cuántas pulgadas hay en un metro?. "No lo sé dijo el sabio. ¿Por qué tendría que llenarme la cabeza de información que puedo encontrar en dos minutos en cualquier libro de consulta común?" Einstein nos dió una gran lección. Consideró que era más importante usar la mente para pensar que como depósito de información. "Las personas con las cuales deseo

trabajar, agregó, deben ser personas que puedan soñar, que puedan crear y luego transformar esos sueños en un proyecto real. Un hombre o mujer "enciclopedia" no puede trabajar conmigo".

Este ejemplo lo podemos aplicar al nuevo perfil de la Asistente Administrativa, que se genera a partir del paso de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento.

Ya no será el capital en manos de unos pocos el que generará los negocios, sino el conocimiento y la información en manos de muchos, capital al acceso de todos y además renovable.

Una secretaria que centre su futuro en sus capacidades técnicas no estará aprovechando el cambio de época que se está verificando, sino más bien estará preparándose sólo para sobrevivir. Quienes sepan que sólo el cambio de uno mismo podrá asegurar un éxito, son las secretarías del Siglo XXI.

LOS TIPOS DE SECRETARIAS ¿EN CÚAL CLASIFICACIÓN ESTÁ USTED?

PINTURITA: *Bonita y atractiva, constituyendo la atracción de la oficina. Se le atribuye poca capacidad y mucha influencia. Estereotipada por muchos, generalmente joven y que pocos ven como una secretaria.*

EMPRENDEDORA: *Capaz de enfrentar los cambios que vive la empresa moderna, sin ni siquiera despeinarse. Un verdadero apoyo para un gerente en proceso de cambio permanente, asistiéndolo con ideas y manejando una agenda propia de un malabarista en gira.*

CONFORMISTA: *Dócil y siempre a disposición de todos. Es una especie de animalito de carga que lleva en sus espaldas todos los problemas de la sección. Es la que no sabe decir que no, por miedo a herir a sus compañeros.*

TELEFÓNICA: *Se mantiene pegada al teléfono y no sobrevive ni cinco minutos sin este. Mientras tanto el trabajo se acumula sobre la mesa.*

CENTRALIZADORA: *No confía en el trabajo de los otros, por eso se considera autosuficiente aunque cuente con apoyo. Es anti-trabajo en equipo. Es aquella que no para ni un minuto, escribe, atiende el teléfono, archiva, da órdenes, todo a la vez.*

CONVENCIONAL: *Sin ideas propias, se limita a hacer lo que manda el jefe. Aunque tenga una idea mejor, es incapaz de dar una sugerencia. Estructurada y cartesiana, temerosa y con un pavor a recibir críticas. Amante de los memorándum, archivos, reuniones y manuales.*

MISTERIOSA: *Nadie sabe lo que piensa. Carga un eterno aire de misterio. Es discreta, poco afecta a los grupos y se mantiene a distancia de estos. Pero a pesar de todo eso, conoce los entretelones de la oficina.*

INFORMADA: Siempre esta al tanto de todo lo que pasa. Conoce todos los "secretos" que se discuten en las reuniones, los cambios, las "aserruchadas de piso" y el resultado del tradicional retiro de los ejecutivos en las Termas del Corazón. Su información "probada", suele conocerse rápidamente hasta en España.

GUARDIAN: Es uno de los especímenes más comunes y constituye el guardián de seguridad del templo del jefe y no deja que nadie se le aproxime. Cree que mantenerlo inmune a las personas es señal de estatus y prestigio, e inconscientemente, lo va aislando y desinformando.

SUPERMADRE: Manifiesta la impresión de pasar el día entero pensando en sus hijos, en los amigos de los hijos, en la alimentación de los hijos, en los carretes(salidas en la noche) de los hijos, etc.. Les da decenas de telefonazos a sus "guaguas"(recién nacidos) durante el día y mantiene así el total control de su casa..... Pero sólo de su casa.

METÓDICA: Es aquella que no aguanta ver una cosa fuera de su lugar. Tiene todo planificado, una hora para recibir cartas, telefonar, pensar. Cuando su jefe exige alteración a su cronograma, se irrita y confunde.

GUERRERA: Peleadora, responde a su altura cuando es interpelada y defiende como nadie su territorio. Es aquella con la cual a nadie le gustaría enfrentarse.

AMBICIOSA: Pierde una vez, gana dos veces enseguida. Día a día acumula poder, ampliando su influencia al punto de representar una fuente de persuasión. Crea un imperio, donde ella es la reina y el resto súbditos.

SOCIABLE: Se lleva bien con todo el mundo, entusiasmándose con todo. Es siempre la que se preocupa de los cumpleaños, recolección de fondos para los funcionarios con problemas, visita enfermos, maneja los matrimonios, nacimientos y otros.... y sin trabajar en Recursos Humanos.

PELEADORA: Se mete en todo, sus comentarios son mortales y pueden significar entrar en desgracia dentro de la empresa si se le atraviesa alguien.

DATOS PARA CONSEGUIR UN EMPLEO

CURRICULUM: Preparar un resumé (versión moderna del tradicional curriculum vitae), un documento que privilegie los resultados, logros y habilidades. Más que datos históricos laborales que ya no interesan al selector. Por lo tanto el resumé es un documento que debe servir para motivar a alguien a querer conocerla a usted.

ACCESO AL MERCADO LABORAL: Para buscar trabajo no sólo se debe responder los avisos de diarios y revistas, sólo representan una pequeña parte

del mercado. Las mayores posibilidades están en los contactos o redes, que se generan con la participación en actividades sociales de todo tipo.

Una de las mejores redes de contacto son las propias personas que llaman al jefe y que no pueden traspasar las barreras de la propia secretaria.

LA FORMA DE VESTIRSE: *En nuestro medio se prefiere la ropa convencional, sobria, sin escotes ni minifalda, demasiadas joyas y perfumes. En síntesis sobriedad absoluta.*

COMPETENCIA: *Mostrar seriedad, capacidad y profesionalidad en todo, comenzando por los horarios y la eficiencia.*

PERSONALIDAD: *Se privilegia a las de buen trato y personalidad extrovertida. El que una secretaria se lleve bien con todos es preferible a alguien que hable un idioma.*

EXAMEN PSICOLÓGICO: *Paciencia para soportar los paleolíticos exámenes interminables de orden psicológico, que evaluarán principalmente capacidades, habilidades y otras cosas, generalmente de orden estructural y cartesiana.*

SELECCIONANDO UNA SECRETARIA EMPRENDEDORA

Una empresa chilena desea seleccionar a una eficiente secretaria de gerencia. Para tal efecto el Gerente General se hace asesorar de un consultor a quien le pide acompañe las entrevistas que se le harán a tres postulantes preseleccionadas.

A la primera entrevistada se le pregunta ¿cuánto son dos más dos?, y ella responde 4. Ambos selectores agradecen la entrevista y le dicen que la llamarán posteriormente.

La segunda postulante se le hace la misma pregunta y responde que el resultado puede variar dependiendo de varias circunstancias. También se le indica un contacto posterior.

La tercera y final, responde que dos más dos puede ser una flor, una ilusión o un amor perdido. Sorprendido el gerente con la variedad de respuesta, le pregunta al consultor por su recomendación.

Este después de un arduo análisis le aconseja al Gerente General, que si el desea una secretaria seria y eficiente, debe elegir a la primera. Si en su defecto desea a una secretaria más analítica, elegiría a la segunda. Finalmente si desea una creativa, elegiría a la tercera.

Después de estas recomendaciones el consultor se retira dejando su boleta de honorarios por la asesoría.

Transcurridos unos días, el consultor curioso por el resultado de la decisión del gerente, lo llama por teléfono y le pregunta ¿A quién seleccionó usted señor gerente?, a lo que el Ejecutivo responde ¡a la de la minifalda, por supuesto!.

EL PERFIL DE LA SECRETARIA EMPRENDEDORA

- *Capacidad para adaptarse a los cambios, sin morir en el intento*
- *Privilegiar las relaciones interpersonales y el conocimiento justo a tiempo de técnicas y principios de gestión.*
- *Estudiosa y lectora de todo tipo de libros y material sobre el cambio y mejoramiento organizacional.*
- *Tolerante a la incertidumbre con que se mueven los negocios.*
- *Con capacidad de crear, innovar e implementar*
- *Con visión global del negocio de la empresa*
- *Hablar a lo menos inglés*
- *Manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado.*
- *Carácter, personalidad, hábitos y estilos proactivos y de alto estándar profesional.*
- *De secretaria de un ejecutivo a un área o gerencia, a una administradora de procesos en estructuras desmontables, descartables, desechables, transportables o virtuales.*

☰ Artículo Tips y algo más...

La tecnología cambió el Rol que cumplen en la Empresa

A:\Secretaria\tips-s-26120103-lassecretariassemodernizan.htm

LAS SECRETARIAS SE MODERNIZAN Y AHORA SON “ASISTENTES EJECUTIVAS”

Organizar eventos, preparar presentaciones y hacer relaciones públicas son parte de sus nuevas funciones.

El concepto tradicional de las secretarias está en retirada. Y es que estas profesiones desde hace tiempo ya dejaron de tener entre sus tareas primordiales redactar documentos, contestar llamadas telefónicas y enviar faxes, y ahora desempeñan una multiplicidad de funciones que van desde la organización de eventos hasta la preparación de las presentaciones que harán sus jefes.

La masificación de los computadores, y más tarde del correo electrónico, son los principales responsables de la transformación de las secretarias en "asistentes ejecutivas", que es el nombre con el que ahora se conoce a estas profesionales que cuando se trata de las gerencias resultan igualmente vitales que sus predecesoras dentro de las empresas.

Algo distinta es la situación en el caso de los mandos medios, pues en ellos muchas veces la secretaria dejó de ser fundamental ya que con el correo electrónico y los "call centers" se reemplazaron algunas de sus principales

funciones y las otras son cumplidas por profesionales que tienen a su cargo atender a varios jefes o a secciones completas.

La gerenta de Management Solutions de Deloitte & Touche, Andrea Soto, explica que desde hace unos cinco años comenzaron a observar que cuando las empresas les pedían que les seleccionaran una secretaria, ya no querían a alguien para tomar dictado y escribir cartas.

En cambio, dice Andrea Soto, comenzó a adquirir importancia el manejo de las distintas herramientas tecnológicas. Primordial resulta dominar el programa Office completo, ya que con Word se manejan en la redacción, con Excel en los temas contables y con Power Point preparan las láminas que luego exponen sus jefes en sus presentaciones.

En uno de los principales centros de formación en esta área como es Manpower explican que frente al profundo y acelerado cambio que experimentó el rol de la secretaria en las empresas, a mediados de los noventa se vieron en la necesidad de crear una nueva malla curricular que hoy les permite entregar al mercado profesionales preparadas como "asistentes ejecutivas".

Es así como las tradicionales clases de dactilografía, computación y redacción, hoy se complementan con formación en áreas como técnicas de expresión oral, desarrollo de habilidades interpersonales, relaciones públicas y gestión de eventos, ya que todas ellas resultan necesarias para que estén capacitadas para recibir a invitados, organizar almuerzos de negocios o coordinar eventos.

También existen materias tan curiosas como organización del tiempo, que está orientada tanto a que sean capaces de manejar la agenda de sus jefes como la suya propia, de modo que no se vean superadas por las circunstancias.

Y qué decir que el inglés resulta cada vez más fundamental en la economía actual, cada vez más abierta a los mercados internacionales. De hecho, esta es una variable que marca una diferencia en las remuneraciones.

Según los datos de Manpower, una secretaria ejecutiva que maneje sólo español percibe una remuneración líquida media de entre \$ 400 mil y \$ 500 mil, mientras que en el caso de una profesional bilingüe se supera los \$ 600 mil.

Bastante más elevadas son las remuneraciones de las asistentes ejecutivas, pues pueden superar el millón de pesos.

El gerente de negocios y procesos de externalización de Andersen, Oscar Breton, explica que el cambio en el rol de las otrora secretarías hace que cada vez cobren más importancia la capacidad de manejar variables simultáneas y algunas habilidades de carácter tan simple pero vitales como sentido común, criterio, mantención de buenas relaciones interpersonales y buen trato. De hecho, esas son características a las que hacen mención sus clientes cuando les piden que les busquen una asistente.

La confidencialidad sigue siendo también un requisito básico. No por nada la denominación de secretaria proviene de la palabra "secreto".

Se pide buena presencia

Pero independiente del cambio en el rol de las secretarias el contar con eso que se llama buena presencia sigue siendo fundamental. El problema es que se trata de un concepto bastante subjetivo y por lo tanto discutible.

La gerenta de servicios temporarios administrativos de Manpower, María Raquel Chávez, dice que una secretaria o asistente ejecutiva debe cumplir con un concepto de buena presencia que se relaciona con que el vestuario, peinado, maquillaje y modales sean acordes al ambiente laboral en que se deberá insertar y proyecten una imagen adecuada de la empresa. "Se trata de que sea una dama", dice.

Pero en las consultoras que realizan selección de personal explican que así como hay empresas que cuando les piden una secretaria o asistente ejecutiva exigen un concepto de buena presencia como el descrito por la ejecutiva de Manpower, e incluso pueden preferir que sea de mayor edad, hay otras que claramente plantean como requisito que cumpla con estándares de belleza. "Es una cuestión cultural", dicen.

También cultural es que ésta sea en Chile una profesión casi exclusiva de mujeres, pues los pocos hombres que han tenido la osadía de estudiarla se encuentran luego con dificultades para encontrar empleo.

▣ Artículo Secretaria: ¡ Yo soy Marketing

File: //a: Las Secretarias escriben en secretariasmercotur.com.htm

Secretarias Ejecutivas, Traductoras bilingües, una Técnica en Comercio Internacional y hasta incluso una casi, Médica, son nuestras lectoras quienes han optado por el secretariado o asistencia como destino a sus carreras. Algunas jugaban de chicas a la "Secretaria" e iban caminando con un anotador en mano o simplemente tenían en claro que esa sería su vocación, es por ello que a los 18 años decidieron sentarse en la oficina y comenzar con su labor de asistencia. Hoy, preocupadas por cumplir eficientemente con sus roles, nos han respondido de todo acerca de diversos puntos. Ahora, Secretariasmercotur te escucha a vos: sos nuestra redactora invitada:

¿Cuáles son los roles que cumplís en tu trabajo como Secretaria/Asistente?

Aquí directamente, enumeramos los roles que nuestras lectoras han mencionado:

<ul style="list-style-type: none"> - Reserva de vuelos, hoteles, autos y restaurantes - Envío y elección de regalos empresarios y tarjetas de fin de año - Adquirir servicios de proveedores, principalmente para hacer merchandising - Envío y preparación de mailings - Liquidación de Gastos - Confirmación de la asistencia de mis jefes a seminarios - Organización de Eventos - Organización de almuerzos y cenas - Organización de conference calls, tanto internas como para clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Archivar documentación - Enviar documentos a oficinas de diferentes ciudades y países - Dar una buena imagen de mi jefe ante las llamadas que recibe - Enviar faxes - Manejo de Agendas - Seguimiento de Expedientes - Atención telefónica - Preparación de correspondencia - Preparación de informes estadísticos mensuales - Presentaciones en Powerpoint - Provisión de materiales para la oficina 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de cuestiones confidenciales - Coordinación del arreglo de equipamiento - Seguimiento de firmas de documentación - Declaración de gastos del sector - Mantener las distribuciones - listas y bases de datos actualizadas - Reenviar mails informativos a los clientes - Pago a proveedores - Recibo y pago de facturas - Liquidación de Gastos - Trámites personales de mi jefe - Escribir cartas
--	---	---

¿Cómo crees que ha cambiado el rol de la secretaria en los últimos 10 años? ¿En qué modo ha cambiado?

Mariana, Secretaria del Mercado Abierto Electrónico (MAE), cuenta a Secretarias Mercosur:

"En los últimos años el rol de la secretaria ha ido variando con los nuevos avances en cuanto a computación, uno bastante específico es el caso del mail, ya que de este modo muchas cosas que antes pasaban por nosotras ahora las resuelven nuestros jefes directamente. Por suerte lo que no ha cambiado es el pedido de audiencias y el manejo de la agenda. Para coordinar reuniones o almuerzos siguen dependiendo de nosotras!!!"

"Nos es más fácil manejarnos a nosotras, una agenda en la PC, miles de números de teléfono en un mismo lugar, ordenados alfabéticamente y tan sólo al escribir el apellido salta el número que buscás, tenés alarmas que te recuerdan los temas pendientes y los horarios de las reuniones y el famoso mail que agiliza mucho las cosas y nos deja constancia de lo solicitado, ¡una buena manera de poder defendernos!. Ni hablar del tema en cuanto a la redacción y ortografía de cartas y memos".

Marilene, secretaria de un banco internacional en Brasil, nos cuenta:

"El rol de la secretaria ha cambiado muy mucho en los últimos 10 años. El término "secretaria" ha sido reemplazado por el de "asistente". Tenemos más tareas funcionales y administrativas, por ejemplo: análisis y preparación de reportes, coordinación de presupuestos, planeamiento de conferencias y seminarios, actividades con clientes, administración de tecnologías e instalaciones, liderar las responsabilidades del rol de asistente".

También recibimos un reclamo de una secretaria en Estados Unidos que nos decía "Yo creo que el rol no ha cambiado mucho. Creo que las empresas han agregado mayores responsabilidades a nuestra función en un intento de reducir la plana de personal y evitar el tener que contratar más gente - más trabajo por la misma plata".

Desde Chile, y por supuesto nos dicen que ha cambiado mucho el rol de la secretaria, ha cambiado un montón desde la implementación de tecnología de avanzada, como son las computadoras, faxes y por supuesto internet.

Adriana del MAE nos dice "La secretaria ahora tiene un rol más activo. En la actualidad podemos tomar decisiones, antes cumplíamos órdenes".

¿Qué hacés en tu tiempo libre dentro de la oficina? ¿Qué les recomendás a las demás secretarías?

Valeria, secretaria de la CNV (Comisión Nacional de Valores) nos cuenta: "Por lo general, me pongo al día con las cosas para archivar y organizo las reuniones y viajes pendientes, cuando también me tomo cinco minutos para disfrutar de un cafecito tranquila".

Otra secretaria nos recomienda "Actuar como ayuda para otros". Ella lo hace.

Mariana, nos dice "Además de cumplir con todas las tareas antes mencionadas, recomiendo a todas las secretarías una gran dosis de paciencia, además de la buena predisposición y una sonrisa".

"De tener tiempo, recomiendo utilizar ese tiempo para aprender más acerca de Word, Excel, Power Point", nos dijo otra lectora.

"Navegar en internet, buscando cosas de las cuales aprender, noticias alrededor del mundo, ordenar el escritorio, ya que es muy fácil tenerlo desordenado, el tiempo libre es el momento justo e ideal para hacerlo".

"Les recomiendo que se ocupen de organizarse. Llegar en la mañana y comenzar el día organizada. Eso nos ayuda a cumplir mejor con los objetivos. Y así poder resolver con una idea de tiempo más precisa, los comunes imprevistos del día".

"Para mantenerme informada, leo los diarios por internet; a veces también, no lo voy a negar ni ocultar: pispeo las nutridas páginas de Caras, Para Tí, Gente..."
Por último nos han respondido sencillamente: "¿Qué tiempo libre?"

¿Participás en cursos de capacitación? ¿En cuáles?

Becadas por la empresa o hechos en forma particular, las secretarias se mantienen capacitadas, de modo de poder cumplir mejor con sus responsabilidades y tener la posibilidad de afrontar otros tipos de trabajo más desafiantes.

Valeria de la Comisión Nacional de Valores nos cuenta, que hace 11 años que trabaja allí y que ha realizado algunos cursos de capacitación tales como:

- Ceremonial y Protocolo
- Programas de Computación
- Secretarías ejecutivas
- Redacción de cartas y documentos
- Relación entre Asistentes Ejecutivas y Jefes
- Inglés para Asistentes Ejecutivas
- Cursos de IIR (Institute for International Research) – En relación a becas que le brinda su empresa.

Desde Brasil, nos dicen que no es muy usual tomar cursos específicos al área. La mayoría son updates para programas de computación.

"Administración del tiempo y redacción en Arthur Andersen", nos responde otra secretaria.

El 30 % nos responde que directamente no hacen cursos. En un caso nos dicen que la razón es por que últimamente la oficina no les ofrece mucho entrenamiento para secretarias. Error! No dejes tu carrera en manos de tu empresa únicamente, no esperes a ver cuál es el destino que ellos den a tu carrera!!! A tu destino, lo tenés que buscar vos sola, no importando siquiera que tengas un mentor en la empresa en la cuál estés. El desarrollo de tu carrera depende de lo que vos hagas para lograrlo. Construí molinos, no refugios contra los vientos de cambio!.

☞ **Lic. Silvia Quinoga.info@secretariasmercosur.com.mignee vega**

1 Artículo: LA TERCERA. Chile

[File:///A:\secretaria\la_secretaria_del_nuevo_milenio.htm](#).

LA SECRETARIA DEL NUEVO MILENIO

Para la secretaria de fines de siglo, la confidencialidad sigue siendo un elemento clave. Sin embargo, se han agregado otros: completo dominio de las nuevas tecnologías, protocolo, relaciones públicas, comercio exterior e incluso participar en negociaciones iniciadas por su jefe.

La palabra secretaria proviene del vocablo latino secretarium, que desde el siglo XV es utilizado para denominar a los empleados de gran confianza, a los cuales se les confiaba información secreta. Hoy cinco siglos más tarde, la confidencialidad y el manejo de información reservada siguen siendo requisitos de las secretarías, pero sus funciones cambiaron, y están en permanente evolución.

Durante la mayor parte de este siglo, la palabra secretaria fue prácticamente sinónimo de taquigrafía y dactilografía, es decir, aquella persona que dominaba a la perfección la escritura a máquina. El avance de la tecnología.

RENTAS

El nivel de sueldo de una secretaria puede llegar a ser mayor que el de un profesional universitario.

Según explica Sonia Cabezas de Grafton, las remuneraciones de una secretaria o una asistente top de una empresa multinacional fluctúa entre los \$ 900 mil y \$ 1.200.000.

En el caso de una secretaria de gerencia, bilingüe, el promedio varía entre \$ 500 mil y \$ 600 mil.

Si bien las computadoras agilizaron en aproximadamente 80 % la tarea de las secretarías, éstas han tenido que aprender y capacitarse en el manejo de todos los programas que alivian en gran parte sus obligaciones.

Procesadores de textos y planillas de cálculo son algunos de los nuevos conocimientos que tuvieron que incorporar. Además, por supuesto, de Internet y correo electrónico, dos herramientas fundamentales en las comunicaciones modernas.

La creciente globalización de la economía y la actividad empresarial hace que el buen dominio de dos o más idiomas, sobre todo el inglés, sea indispensable.

PASANDO A LOS 2000

"Hoy el gran cambio es que se pide a las secretarias mayor responsabilidad y capacidad para tomar decisiones. Pasó de ser una secretaria a una asistente", sostiene Mirta Pais de la consultora Anguita & Asociados.

No hay que olvidar que las asistentes, además de "filtrar" y seleccionar llamadas y entrevistas, atienden asuntos vinculados con clientes, proveedores o instituciones con las que la empresa trabaja. Muchos gerentes, inclusive, buscan que las secretarias "participen en las negociaciones, y tengan la capacidad de continuar con las tareas que su jefe ha iniciado, teniendo en claro el resultado final que se busca", dice la representante de Anguita & Asociados.

Hoy las secretarias ejecutivas cumplen funciones de relaciones públicas, comunicación social y protocolo, entre otras. Tienen que tener capacidad de adaptación e iniciativa. Debido a la naturaleza de sus funciones, tienen que ser organizadas y con capacidad para planificar, puesto que son las responsables de la agenda del jefe, incluidos los viajes al exterior.

PERFIL

Según las empresas consultoras, entre las principales características de una asistente o secretaria de primer nivel figuran las siguientes características:

-Entre 28 y 38 años.

-Excelente presencia, formal y del tipo ejecutiva.

-Perfecto dominio del inglés, tanto hablado como escrito. De preferencia otro idioma.

-De pensamiento ejecutivo, y que sea capaz de tomar decisiones acertadas por sí misma, involucrándose en la gestión y objetivos que busca alcanzar su jefe.

-Computación, nivel avanzado, sobre todo en programas como Windows, Power Point, Excel, Word. Imprescindible dominio de correo electrónico e internet.

-Es un activo adicional haber vivido y trabajado fuera de Chile.

-Conocimientos generales de comercio exterior, marketing, relaciones públicas, recursos humanos y finanzas.

☰ **Artículo:**File:///A:\secretaria\DragonSystems_net-artículo.htm
EL NUEVO ROL DE LA SECRETARIA EJECUTIVA

La función de la secretaria ha ido cambiando en las últimas décadas y han vivido un claro proceso de profesionalización. Esto es, lo que antes eran mujeres para tomar notas, escribir cartas, traer el café, ha ido cambiando especialmente con la llegada de la informática, que las convirtió en profesionales polivalentes altamente formadas, con idiomas y conocimientos empresariales, tal y como

muestran los resultados de una encuesta realizada en España entre 1500 secretarias/os que respondieron 64 preguntas sobre su satisfacción en el trabajo. Los resultados se presentaron durante el inicio de las jornadas del II Congreso Nacional de Secretariaplus celebrado el 30 de mayo en España.

- *El 43% de las personas que ejercen la función de secretaria tienen una diplomatura o son licenciadas. Ambas cualidades son cada vez más requeridas por los directivos.*
- *A pesar de esto, en muchos casos las profesionales de hoy se sienten "chicas multiuso". Aparentemente la mejor calidad profesional no ha ido a la par de una revaloración de lo que significa ser secretaria.*
- *El 72% de las secretarias se muestran muy leales a las empresas donde trabajan y están muy orgullosas de su trabajo, y al 77% le gusta su trabajo. Sin embargo las profesionales indican que, si bien es cierto que no están descontentas con su propio trabajo, tampoco están satisfechas con la valoración y la aprobación que reciben por ello.*
- *Según los datos del estudio, la moderada satisfacción con relación al trabajo y las circunstancias laborales, se debe a una falta de aprobación y valoración de las tareas que realizan. La remuneración y los beneficios sociales son insuficientes respecto de la presión de trabajo y las responsabilidades de este colectivo. Sin embargo, el principal problema es la falta de valoración por parte de sus jefes.*
- *En este sentido, sólo el 27,8% de las secretarias participó alguna vez en su empresa de un estudio de satisfacción en el trabajo.*

EL NUEVO ROL DE LA SECRETARIA

Los Nuevos Paradigmas

- *En la Cultura Empresarial.*
- *En la Estrategia Empresarial.*
- *En el Contexto Local, Regional y Global*
- *En las Relaciones Laborales*
- *En la Estructura Empresarial.*

El Nuevo Rol de la Secretaria

- *Los Cambios y el Nuevo Rol*
- *La Secretaria y las Relaciones Públicas*
- *Organización de las tareas*
- *Administración del Tiempo (Time Management)*

Redacción administrativa

- *¿Qué es la Comunicación?*
- *Conceptos Clave en Comunicación*
- *Criterios Básicos de la Comunicación*
- *Canales de la Comunicación*
- *Aspectos que se deben Tener en Cuenta al Emitir un Mensaje*
- *Capacidad de Síntesis*

Lengua escrita

- *Qué es el código escrito*
- *Principios de la Comunicación Escrita*
- *Variedades de la Lengua*
- *El proceso de la escritura*
- *Marcas de formalidad y de informalidad*
- *Guía para responder antes de empezar a escribir*

La Revisión

- *Clasificación de las comunicaciones escritas en la empresa*
- *Reglas básicas de la redacción comercial*
- *El Manejo de la Correspondencia*
- *Componentes de la Carta Comercial*
- *Guía de Corrección de Cartas Institucionales*
- *El informe.*

▣ Artículo: Secretaria Ejecutiva Ubanet

A:\Secretaria\NUEVO ROL DE LA SECRETARIA.htm

El mundo de los negocios es cada vez más complejo, y quienes toman las decisiones requieren hoy de personal altamente calificado a su lado.

Se ha configurado un nuevo rol profesional, capaz de asistir a sus superiores en condiciones cambiantes, exigentes y competitivas. Para esto, se requiere comprender las estructuras y niveles empresariales, los procesos administrativos en las organizaciones, y el marco jurídico y económico en el que se desenvuelven.

Asimismo, el nuevo perfil de secretariado ejecutivo requiere de conocimientos básicos en el área de las comunicaciones y de las relaciones públicas. Desde la organización de eventos internos y externos, hasta el manejo de las cuestiones que hacen el protocolo y al ceremonial en las diferentes organizaciones. La Secretaria Ejecutiva Ubanet se desenvolverá con soltura en los diversos ámbitos, constituyendo una pieza clave en las Relaciones Públicas de su empresa. Este curso, además, habilitará a la Secretaria Ejecutiva para requerir y analizar información proveniente de las diferentes áreas de la empresa y del contexto acerca de los variados asuntos de negocios. Estará en condiciones de proponer alternativa o toma de decisiones con criterio, en el marco de las políticas de cada organización. Realizará un efectivo seguimiento de las tareas que sus superiores le encomiendan a otras personas. Asimismo, estará

capacitada para realizar presentaciones escritas u orales con eficacia, manejará ordenadamente documentos y archivos, realizará gestiones internas y externas, rutinarias y especiales o confidenciales, y otras que se adecuan a las necesidades de la empresa en su dinámica siempre cambiante.

La actualidad empresaria indica que la Secretaria Ejecutiva se ha constituido en un apoyo de vital importancia para los ejecutivos inmersos en el proceso de toma de decisiones de orden superior de la empresa. El curso de capacitación Ubanet le brinda las herramientas necesarias para desempeñar ese rol con eficacia. En su primera asignatura, la alumna se iniciará en los conocimientos que hacen el marco legal de la empresa, imprescindibles para comprender un aspecto básico de cualquier organización como en su estructura societaria y jurídica. Esto le permitirá identificar documentos que requieran un muy cuidadoso tratamiento. Asimismo, superada esta materia, las siguientes la introducirán en el conocimiento de la administración general de la empresa y, específicamente, en el área de Recursos Humanos.

Las últimas dos materias de este curso se orientan hacia un rol cada vez más importante dentro de las funciones de una Secretaria Ejecutiva: la elaboración de presentaciones eficaces, y la comprensión de los diferentes niveles de comunicación de la empresa, incluyendo la organización y supervisión de eventos protocolares. Estos conocimientos convierten a la Secretaria Ejecutiva en un factor decisivo en las relaciones Públicas de su organización. La aprobación del Certificado la capacitará como un asistente eficiente para gestionar los recursos y procedimientos necesarios que se le requieran desde las áreas de Gerencia y de dirección.

☐ **Artículo: file://A\Secretaria\carreras.htm**
ESPOL – Carrera de Secretaria Ejecutiva

ESPOL

ANTECEDENTES: *Sobre los últimos años se ha iniciado un cambio que ha afectado las formas de trabajo de las secretarias en la oficina moderna. Tres tecnologías han convergido y lo continuarán haciendo sobre los próximos años: 1) las telecomunicaciones (voz, imagen, datos y texto), 2) los equipos de oficina (máquinas de fax, copiadoras, módems, scanners y centrales telefónicas) y 3) las computadoras. Este programa gradúa secretarias con bases sólidas y firmes en conocimientos de computación, negocios y comunicaciones.*

Las graduadas desarrollarán habilidades en el análisis de los requerimientos de la organización de una oficina automatizada, del diseño de un sistema adecuado, de la elección de programas oportunos que satisfagan los requerimientos de diseño, y del establecimiento de procedimientos a utilizar en el computador.

TITULO: Secretaria (o) Ejecutiva (o) en Sistemas de Información

PERFIL DEL GRADUADO:

Ocupacional:

La (el) Secretaria (o) Ejecutiva (o) en Sistemas de Información se desempeña como:

- Asistente de Gerencia
- Asistente de alta Dirección.
- Supervisor,
- Coordinador
- Relacionista Público
- Jefe de Agencia
- Secretario/a.

Profesional:

La (el) Secretaria (o) Ejecutiva (o) en Sistemas de Información está capacitado para:

- Representar aptitudes directrices en la función de coordinar, asesorar, dirigir, y formar equipos de trabajo.
- Aplicar la ética en el ejercicio profesional.
- Tomar decisiones administrativas con capacidad de análisis, selección, evaluación y sigilo empresarial.
- Desarrollar habilidades y técnicas de comunicación eficiente sean orales y escritas, que sepan expresarse correctamente con claridad y concisión.
 - Demostrar habilidades en el manejo de paquetes integrados para oficina en software de computación.
- Clasificar el procesamiento de la administración de documentos desde la creación, el archivo la localización, transferencia hasta la retención y eliminación de la correspondencia.

⇒ **Artículo: [file:///A:/Secretaria/UniversidadORT Uruguay.htm](file:///A:/Secretaria/UniversidadORT%20Uruguay.htm)
Facultad de Administración y Ciencias Sociales. Carreras Técnicas.**

SECRETARIADO EJECUTIVO

Objetivos e inserción laboral

Esta carrera es una de las más antiguas dictadas por ORT Uruguay desde sus orígenes como Instituto Tecnológico. Brinda una formación intensiva, completa y actualizada en las técnicas, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar funciones secretariales y de asistente de gerencia, con eficiencia,

dinamismo e iniciativa. Ello permite a los graduados incorporarse rápidamente y con éxito en el mercado de trabajo. Alumnos y graduados reciben apoyo en su inserción laboral a través de la Coordinación de Graduados. Este servicio de la Universidad ORT informa sobre oportunidades laborales y asesora en la presentación de antecedentes y entrevistas.

Contenido curricular

El plan de estudios incluye una sólida formación en el manejo de computadores personales, relaciones públicas, contabilidad, dactilografía, inglés técnico, redacción empresarial y demás disciplinas relacionadas con la profesión secretarial. Su estructura semestral contribuye a la mejora del aprendizaje y a una eficiente evaluación del desempeño académico.

Laboratorio de práctica de oficina

Los estudiantes reciben entrenamiento en el conjunto de las técnicas aprendidas y desempeñan funciones en una oficina real instalada en la Universidad ORT bajo la supervisión de un docente con amplia experiencia profesional. Incentiva los aspectos de actitud necesarios para reforzar el perfil profesional del graduado.

Reconocimiento

La Universidad ORT Uruguay, como integrante de ORT Mundial - la mayor red educativa no gubernamental en el mundo -, otorga diplomas respaldados en más de 50 países.

Áreas temáticas

Administración

Estudia la organización y administración de una empresa, los objetivos, la estructura formal e informal (niveles y tipos de estructura), los medios (políticas, programas, métodos y procedimientos) y el proceso de delegación (formas y consecuencias). Analiza los organigramas, la evolución de la teoría de la administración, el proceso de decisión, la planificación, dirección y control, y el sistema de información gerencial.

Contabilidad

Estudia el ciclo contable fundamental, los registros contables y el proceso de registración; balance general, estado de situación clasificado y el análisis de estados contables. Presenta alguno de los paquetes de contabilidad computarizada más difundidos en nuestro medio.

Idiomas

Comprende la comunicación empresarial en inglés, con énfasis en su expresión escrita. A partir de las reglas gramaticales fundamentales, trabaja sobre la comprensión verbal y lectora, pasando luego a la correspondencia de negocios en general. Estimula la lectura de material y artículos comerciales y técnicos redactados en inglés. Los estudiantes que posean un buen nivel de inglés pueden elegir cursar portugués en el primer semestre.

Informática / Mecanografía

Al culminar el ciclo, el estudiante dispone de un entrenamiento completo en operación Windows™ y los paquetes más utilizados en computadoras personales, incluyendo procesador de texto (Word para Windows™), planilla electrónica (Excel™), presentación gráfica (PowerPoint™) y base de datos (Access™). Asimismo, mediante un paquete de software especialmente diseñado, estudia digitación al tacto en computadora.

Matemática financiera

Desarrolla los conocimientos matemáticos necesarios para manejar con soltura los aspectos financieros fundamentales. Estudia temas tales como ecuaciones y sistema de ecuaciones, razones y proporciones, regla de tres, porcentajes y reparto proporcional. Trata los conceptos de interés, descuentos simple y compuesto, actualización, anualidades y progresiones.

Redacción empresarial

El curso se centra en la importancia de la correcta comunicación escrita a nivel de la actividad empresarial. La sólida formación inicial en los conceptos básicos gramaticales y de vocabulario se aplica tanto a la presentación personal ante empresas, como a la comunicación hacia adentro y hacia afuera de la empresa.

Relaciones públicas y protocolo

Con el enfoque del rol secretarial, desarrolla las técnicas de comunicación necesarias para mantener las adecuadas relaciones de la empresa o institución con sus diversos públicos (internos y externos), a los efectos de viabilizar y alcanzar los objetivos organizacionales. Incorpora los conceptos de protocolo (orígenes, leyes del ceremonial), costumbres protocolares, normas de presentación, organización de eventos y seminarios, recepciones, almuerzos y cenas.

Práctica de oficina

En un régimen de práctica monitoreada por un docente con amplia experiencia profesional, los estudiantes reciben un entrenamiento en el conjunto de las técnicas aprendidas en el aula y desempeñan funciones en una oficina real, fuera de los horarios previstos para los cursos. Las tareas a desarrollar se

relacionan con el manejo de correspondencia y documentación de diverso tipo, atención telefónica, telemarketing, correo electrónico, uso y mantenimiento de bases de datos, manejo de Internet, agenda electrónica y otros.

Marketing y ventas (electiva)

Introduce, con un enfoque aplicado, los conceptos y técnicas de marketing y ventas en las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, tanto en su actividad nacional como internacional. Los contenidos están diseñados de manera que, con un adecuado dominio de las bases teóricas, los estudiantes estén en condiciones de manejarse con solvencia en la organización y gestión del área comercial de las empresas.

Gestión de personal (electiva)

Analiza la motivación y la compensación del personal, el liderazgo y la supervisión. Mediante el uso de técnicas participativas, enfatiza aspectos tales como las técnicas de personal, la negociación y la administración de los salarios. Estudia la legislación laboral vigente con un enfoque aplicado a las diversas situaciones que se puedan presentar dentro de la administración de recursos humanos, incluyendo la nueva legislación previsional.

Taquigrafía (opcional)

El objetivo de la materia es desarrollar la habilidad de tomar dictados a diferentes velocidades y transcribir documentos comerciales en forma correcta y aceptable en términos de tiempos, de acuerdo con las normas de una oficina. Utiliza intensivamente el sistema Gregg. A partir de los principios teóricos básicos, desarrolla la práctica necesaria para obtener el máximo provecho de la técnica taquigráfica.

Notas: Electiva significa que el alumno debe tomar una materia dentro de las que se le ofrecen y está incluida dentro del costo del semestre. Opcional implica que la materia no es exigida para otorgar el título y tiene un costo adicional. El dictado de la materia opcional Taquigrafía, de Portugués y de las materias electivas, se encuentra sujeto a quórum mínimo de inscriptos.

☰ **Artículo: info@getraining.com**

Contacto: Angela Gorostizu. Cursos de Secretarias.

Curso Básico de Secretarias.

Desarrollo de Secretarias Ejecutivas

La Secretaria del Siglo XXI

Curso Base de Secretarias

Cursos "In Company"

Duración: 16 horas

- Resolución de casos:
 - Individualmente y en Equipo
 - Role Plays

Objetivos:

Mejorar las principales habilidades para lograr el éxito como secretaria, dando el adecuado soporte a directivos y departamentos.

Contenidos:

- **La secretaria y la empresa**
 - Funciones de la secretaria
 - Perfil personal y profesional de la secretaria
 - El equipo jefe - secretaria
- **Habilidades de comunicación**
 - Fundamentos de la comunicación
 - Comunicación verbal
 - Comunicación no verbal. Imagen
 - Atención telefónica
- **Gestión de trabajo**
 - Organización personal y del tiempo
 - Técnicas de archivo
 - Organización de viajes y reuniones

Desarrollo de Secretarias Ejecutivas

Cursos "In Company"

Duración: 16 horas

- Resolución de casos:
 - Individualmente y en equipo
 - Role Plays

Objetivos:

Potenciar la integración de la secretaria a su papel en la organización, formando profesionales que sean verdaderas ayudas a los directivos de la empresa.

Contenido:

- **El rol de la secretaria**
 - Definición del puesto y perfil profesional

- *Equipo jefe-secretaria*
- *Imagen personal e imagen de empresa*
- *Protocolo: papel, ceremonial y etiqueta*
- **Mejora de las habilidades de comunicación**
 - *Comunicación y percepción*
 - *Comunicación en la empresa: canales y tipos*
 - *Comunicación telefónica: formas y posibilidades*
- **Control del propio trabajo**
 - *Organización personal*
 - *Control del tiempo*
 - *Perfeccionamiento de las técnicas de archivo*
 - *Organización de viajes y reuniones*

La Secretaria del Siglo XXI

Cursos "In Company"

Duración: 16 horas

- *Resolución de casos:*
 - *Individualmente y en equipo*

Objetivos:

Potenciar la integración de la secretaria a su papel en la organización, formando profesionales que sean verdaderas ayudas a los directivos de la empresa.

Módulo 1: El papel de la secretaria en la empresa

- *La empresa como sistema: estructura y comunicación interna*
- *El trabajo en equipo: modelo cliente interno*
- *Evolución de las funciones secretariales: antes y ahora*
- *Perfil personal y profesional: conocimientos y capacidades*
- *Como crear un equipo jefe - secretaria*

Módulo 2: Las relaciones interpersonales

- *Percepción: barreras en la comunicación*
- *Comunicación oral: comportamientos verbales eficaces*
- *Comunicación escrita: tipos de documentos y estilos*
- *Imagen personal: postura, gestos, voz, vestido, aspecto externo, puntualidad*

Módulo 3: La comunicación telefónica

- *Preparación de la llamada*
- *Identificarse e identificar*
- *Captar el mensaje o emitirlo*
- *Ofrecer ayuda*
- *Atender reclamaciones*

Módulo 4: Gestión del trabajo

- Utilización del tiempo
- Perfeccionamiento de las técnicas de archivo
- Gestión de la agenda, reuniones y viajes

Particularizando aún más en los detalles organizativos y de contenido de la función secretarial podemos destacar:

Las secretarias y Asistentes de Gerencia y la Imagen de la Organización.

La función de secretaria y asistente de gerencia es una de las primeras expresiones de la organización al exterior y al interior. Su función como personal de contacto representa una gran responsabilidad porque asume el papel “cara o rostro” de su organización.

De ahí la importancia de que la imagen tanto física externa como del contenido de esa apariencia sea siempre agradable, correcto, coherente, discreto juicioso e inteligente y sobre todo muy profesional.

De nada serviría una bella secretaria, muy bien vestida, calzada y perfumada incluso con una atractiva sonrisa pero... que desconociera el trabajo, los medios y sistemas, la información principal o que tratara mal a los clientes.

Ser la imagen de la empresa implica una responsabilidad biunívoca de continente (apariencia externa) y de contenido (preparación, actualización, profesionalidad y pasión por el servicio).

La significación etimológica del vocablo secretaria:

.....”Mujer que guarda secreto. Confidente”. Sólo nos interesa ahora para resaltar el carácter confidencial y de discreción que requiere esta responsabilidad; porque como hemos visto, ha habido una evolución en la cual la profesión se ha convertido en extremadamente competitiva, reflejando el amplio panorama alcanzado por los negocios en este siglo.

Los ejecutivos actuales necesitan una colaboradora eficiente a su lado, una asistente gerencial que participe en los procesos como punto de apoyo sinérgico entre la gerencia, el staff, los clientes y los demás niveles de la Empresa. Y ese papel lo esperan de la secretaria y asistente de gerencia.

El alcance global de las Empresas actuales las obliga a asignar autoridad suficiente a las secretarias para cumplir responsabilidades administrativas y asesoras siendo necesario que desarrollen las **Habilidades Generales y Conocimientos Esenciales Siguietes:**

- **Tareas prioritarias:**

Organización del trabajo de modo que las tareas importantes se realicen primero.

- **Indicación de Áreas para mejorar la propia oficina:**

Proporcionar sugerencias concretas para realizar mejoras.

- **Problemas Transnacionales de la empresa:**

Dominar los negocios y las áreas interconectadas con la Empresa. Conocer la información de interés de cada país que permitan auxiliar al ejecutivo en la organización de sus viajes.

COMUNICACIÓN Y EXTRACCIÓN SELECTIVA DE LA INFORMACIÓN.

Capacidad de obtener, manejar, almacenar, y recuperar rápida y eficientemente los distintos tipos de información por vías telefónicas, manuales o electrónicas.

Habilidades de Escucha

Escuchar activamente y transmitir la esencia a los interesados.

Creatividad

Demostrada en la aplicación de métodos para simplificar y hacer más eficiente el trabajo, así como hacer atractiva la imagen de la oficina.

Relaciones Humanas

Capacidad de la secretaria de reaccionar positivamente facilitando la relación con todas las personas que trabaja y se relaciona a diario en la oficina.

Para lograrlo debe:

Considerar a su jefe como persona:

Concientizar sus responsabilidades, presiones, urgencias y reaccionar con lealtad a él y a la empresa. Ser persona de fiar para merecer la confianza de todos.

Trabajar armónicamente con sus compañeros sin importar los niveles jerárquicos con el objetivo de aprender más cada día sobre la empresa y tomar a su cargo un mayor número de trabajo con eficiencia y mínima supervisión.

Sustituir al empleado bajo su cargo cuando falte al trabajo.

Ética Profesional

La discreción es una de las mejores cualidades esperadas de una secretaria. Esta no se refiere sólo a lo que escucha, sino también a lo que habla a su modo de vestir, sentarse, andar; entrar o salir de un ambiente; atender el teléfono; recibir y transmitir recados (especialmente relacionados con la vida particular de sus superiores y colegas). Las negociaciones de empresa, los proyectos, los documentos de personal, las finanzas aunque sean de su conocimiento no podrán divulgarse y en la medida que la secretaria se dé a respetar por su discreción así será apreciada por todos.

Aprenda a salir discretamente de la oficina de su jefe cuando empiecen contactos o llamadas confidenciales o personales.

Sea discreta en el manejo y custodia de documentos confidenciales, así como en el tratamiento telefónico, evitando preguntas indiscretas.

Conversaciones y Comentarios

Saber conversar es factor indispensable en la carrera de una secretaria. Exige observación adecuada para escoger los temas apropiados demostrando modestamente la actualización sobre variados temas sociales, culturales, deportivos, etc.

Pero se recomienda mucho cuidado en no hablar de más ni mostrar posturas no elegantes o inapropiadas, y por supuesto no aparentar dominio excesivo de los problemas particulares de su organización.

Importancia de la dignidad profesional.

La secretaria debe tener gran claridad de que su puesto es de total confianza y exige una idoneidad moral y honestidad elevada.

Exige respeto, consideración y deferencia a los superiores y colegas por igual sin diferenciar con su trato cordial a las personas de diferente posición jerárquica.

No debe confundir cordialidad con intimidad.

Tal dignidad debe acompañarla no sólo en el trabajo sino también en su vida personal.

Responsabilidades de la profesión.

Sentido de la perfección: *Para realizar siempre su trabajo con calidad.*

Puntualidad y permanencia: *Llegar al trabajo preferiblemente antes que el jefe, para organizar debidamente las condiciones de trabajo, y comprender la necesidad de aprovechar el tiempo de trabajo sin rigideces en los horarios.*

Cuidado de su salud física y mental: Para lograr permanencia y eficiencia a pesar de los horarios extraordinarios, limitación en pérdida de tiempo para charlas y salir a fumar.

Actividades que deben ser aprendidas y conservadas:

- Igualdad de tratos para todos.
- Fineza.
- Sonrisa constante (auténtica)
- Voluntad de solucionar en la medida de sus posibilidades los problemas que surjan.
- Respeto hacia todos sin servilismos.
- No acusar espontáneamente a colegas. Aplicar la justicia.
- Prudencia, incluso ante amigos y familiares.

Otras cualidades personales de la secretaria.

- Cortesía y buena voluntad.
- Autocontrol.
- Equilibrio y autoconfianza.
- Solidaridad humana.
- Tacto.
- Capacidad para generar y mantener climas positivos.

Una de las rutinas secretariales que no pueden descuidarse son:

La recepción y los visitantes.

Aunque siempre son muchas las personas que desean ser atendidas, todas invariablemente deben ser tratadas con tacto, cortesía y amabilidad ya que en particular y en conjunto desempeñan un rol importante en la organización.

Desde que la secretaria recibe y despide a todo visitante debe sentirse y desempeñar de forma auténtica el papel de anfitriona de su organización

Si en la empresa los visitantes pasan primero por una recepcionista, la secretaria debe proporcionar a ésta una lista de las personas, cargos y empresas que visitarán su oficina, de modo que puedan ser identificados y saludados individualizadamente.

Saludo a los visitantes por su nombre.

Todo visitante debe ser tratado con cordialidad y respeto, interrumpiendo inmediatamente el trabajo para saludarle con una sonrisa sincera pero sin exceso de confianza.

Si el visitante tiene una cita la secretaria está obligada a repasar su nombre antes que llegue y recordar a su jefe todos los detalles respecto a la persona, costumbres y motivo de visita.

De cada encuentro deberá recoger la fecha, anotaciones especiales, acuerdos que permitan un seguimiento de la relación.

Prioridad de las visitas.

Será conveniente acordar previamente con el jefe un nivel de prioridad rutinario para citas, y visitas así como su preferencia y disposición para atender superiores, amistades, familiares, vendedores, etc.

En cualquier caso que haya que dar una excusa para no atender a un visitante o no conceder una cita se deberá utilizar un lenguaje cortés y convincente que evite molestias en el interlocutor y que haga quedar satisfactoriamente a su jefe.

Recibimiento de las visitas.

Inmediatamente a la llegada del visitante se le atenderá con el saludo correspondiente desde su lugar, dejándole la iniciativa de dar la mano o no, según la efusividad del visitante. En caso de espera se le invitará a tomar asiento, ofreciéndole revistas, café o algún refrigerio.

Si la persona necesita hacer una llamada se le proporcionará gentilmente un teléfono privado, ofreciéndole ayuda para comunicar y retirándose en lo posible para no escuchar la conversación.

Si el visitante desea conversar, déjelo que inicie el tema y responda, cuidándose de no dar opiniones sobre personas o acontecimientos delicados de la propia organización.

Si le hacen preguntas enojosas, responda en términos generales y discúlpese por tener que continuar trabajos urgentes.

Visitantes problema.

Ante personas rudas, descorteses, irritantes, molestas, etc., hacer gala de profesionalidad, autodisciplina y fuerza de voluntad insistiendo en que puede ayudarle, a pesar de su actitud.

Grupos de visitantes.

Si la visita es de un grupo, debemos proporcionar suficientes sillas a todos, ceniceros y una confortable disposición del salón agradable para todo el grupo.

Interrupción de visitas.

Cuando el jefe atiende una persona y se presenta una llamada significativa o de urgencia o la visita de un superior; la secretaria discretamente puede escribir una nota, o poner la tarjeta del visitante ante el jefe y que él decida cómo proceder. Espere la respuesta y proceda.

EL AMBIENTE DE LA OFICINA: Influencia de la secretaria en él.

La importancia de saber trabajar con las personas tiene un alto nivel de dependencia de la actitud y habilidades profesionales y personales de la secretaria

Cualidades de las secretarias competentes

Todas son importantes, pero la más importante es la estimación honesta del grado en que cada uno posee estas características. Para ser eficiente en el trato, la secretaria debe ser:

- *Amable*
- *Madura y segura de si misma*
- *Agradable*
- *Amigable*
- *Flexible y adaptable*
- *Diplomática y observadora de la etiqueta*
- *Imparcial*
- *Atentamente*
- *Cooperadora*
- *Humilde*
- *Tolerante y considerada*
- *Leal*
- *Sensible*
- *Animosa*
- *Honesta*
- *Buena apariencia*
- *Puntual*
- *Disponible para capacitar a otra que ocupe su lugar*
- *Dotada de sentido del humor*
- *Entusiasta*
- *Responsable*

Uno de los aspectos más importantes que desde el punto de vista técnico y pragmático debe dominar la secretaria y asistente de gerencia por la naturaleza de sus constantes interacciones personales y profesionales es precisamente la comunicación, por la cual pasaremos a profundizar en ella.

LA COMUNICACIÓN

Pasaremos al estudio de la comunicación y su influencia en las Relaciones Interpersonales.

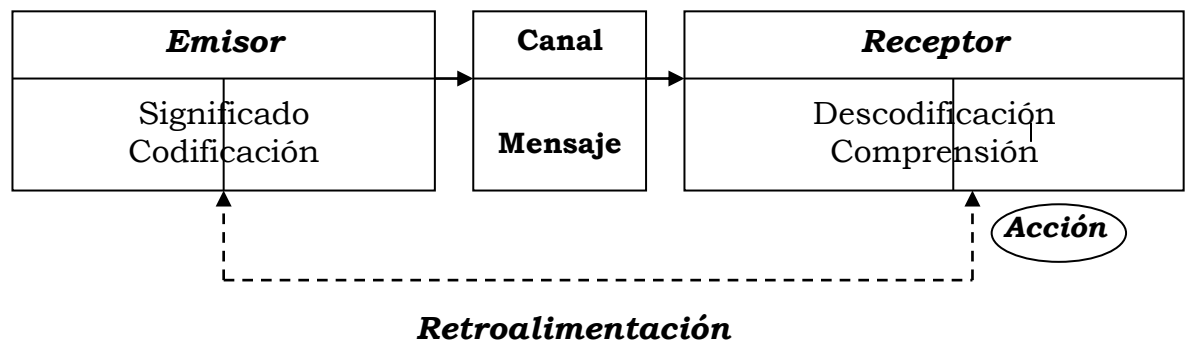
La comunicación es el oxígeno vital que permite respirar a las organizaciones y alcanzar la satisfacción personal del hombre.

Es un proceso complejo, que funciona en dos sentidos y que en la etapa actual constituye uno de los problemas más importantes del planeta

Para lograr optimizar las relaciones Secretaria- Ejecutivos- Entorno analizaremos primero la esencia técnica de la comunicación entre cualquier ser humano, y después debemos realizar una introspección para comprobar si los requerimientos y exigencias de una buena comunicación están presentes o al menos son planeados por nuestra parte antes de comenzar a comunicarnos.

Decimos que la comunicación es un proceso.

PROCESO DE COMUNICACIÓN.



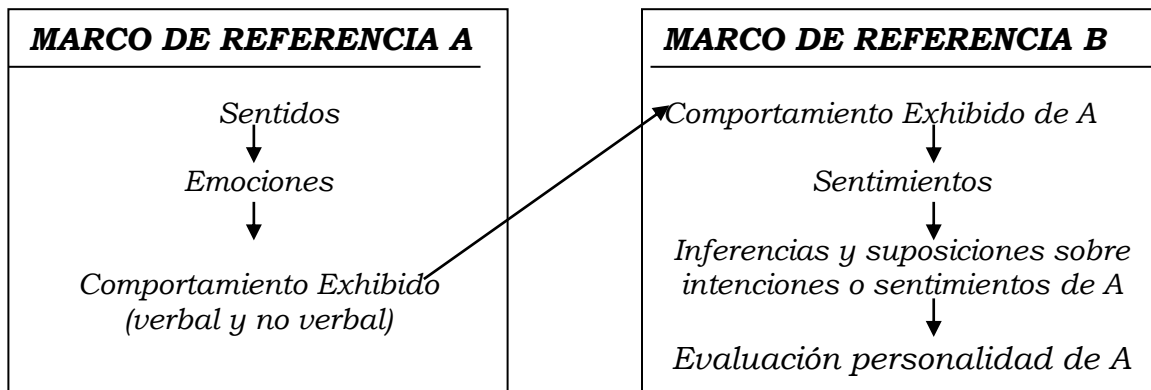
Este proceso permite una transferencia del emisor del mensaje, que se propone transmitir un significado utilizando un código. Vale aclarar que ese código no es más que la palabra escrita o hablada, pero que lleva implícito una carga que le añade el idioma, el lenguaje empleado, la cultura y costumbres individuales e incluso hasta su estado de ánimo y grado de impresión afectiva positiva o negativa con relación a la otra persona a la que se dirige.

En la medida en que el mensaje sea percibido y comprendido adecuadamente, debe desencadenar una acción en el receptor, representativa de la aceptación o negación del contenido (descodificación) del mensaje recibido.

Mientras esa acción no se produce **NO** hay comunicación, sólo información; por eso se habla de proceso en dos sentidos.

Tiene una alta importancia en las relaciones interpersonales pues muchas veces tendemos a reaccionar emocionalmente evaluando la comunicación recibida, desde nuestro punto de vista, e interrumpiéndola antes de que concluya; lo cual constituye una de las principales barreras de comunicación y fuente de conflicto.

La comunicación interpersonal genera una cadena de eventos:



A veces la comunicación no es recibida por la otra parte con el mismo sentido y contenido con el que se pretendió, porque en el proceso se mezclan los sentimientos, emociones y comportamiento exhibido del emisor en su propio marco de referencia; que a su vez son interpretados de acuerdo al marco de referencia del interlocutor y a eso se añade la evaluación y la forma en que el receptor percibe a A y sus propios sentimientos, inferencias y suposiciones sobre A más una evaluación de la personalidad de A; que por supuesto pueden afectar el mensaje enviado, debido a la aparición de:

Barreras en la Comunicación o “Ruidos”

Estas barreras aparecen debido a:

- ✓ Percepciones diferentes
- ✓ Diferencias de lenguajes

- ✓ Ruidos
- ✓ Emotividad
- ✓ Desconfianza

Por lo que conviene conocer las
TÉCNICAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

PERCEPCIONES DIFERENTES	DIFERENCIAS DE LENGUAJE
<input type="checkbox"/> Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista y experiencias.	<input type="checkbox"/> Explicar términos técnicos o poco usuales. <input type="checkbox"/> Utilizar lenguaje simple, directo y espontáneo.
EMOTIVIDAD	DESCONFIANZA
<input type="checkbox"/> Percibir el propio estado de ánimo y ver su influencia en los demás antes de comunicar un mensaje importante. <input type="checkbox"/> Entender las reacciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlas. <input type="checkbox"/> Favorecer ambiente de apoyo, confianza y seguridad.	<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Firmeza y buenas intenciones <input type="checkbox"/> Actuación coherente <input type="checkbox"/> Ejemplo personal.
MÉTODOS ADICIONALES	RUIDO
<input type="checkbox"/> Redundancia <input type="checkbox"/> Estimular la creación de un ambiente o cultura organizacional de retroalimentación. <input type="checkbox"/> Expresar empatía.	<input type="checkbox"/> Eliminarlo <input type="checkbox"/> Evitar ambientes que distraigan <input type="checkbox"/> Si es inevitable aumentar la claridad y firmeza del mensaje.

En el proceso de Comunicación influye y determina la calidad de la planeación comunicativa que realicemos. Por ello debemos conocer y aplicar:

DIEZ MANDAMIENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

1. **Piense** con la cabeza **antes** de hablar con la boca.
2. Razone lo **que quiere** decir y **por qué** lo quiere decir, antes de decirlo.
3. **Adapte** lo que quiere decir a quien está escuchando y a la situación.
4. Recuerde que la forma en que diga algo es tan **importante** como lo que dice.

5. Tenga en cuenta que hay más comunicación de la que recibe el oído, su cuerpo también dice algo y mucho más los **gestos** de la cara.

6. Hable **teniendo** en cuenta las **necesidades** de quien lo **escucha**, así es más probable que el mensaje sea recordado.

Obtenga cierta **“retroalimentación”** del receptor para cerciorarse de que el mensaje es entendido y aceptado.

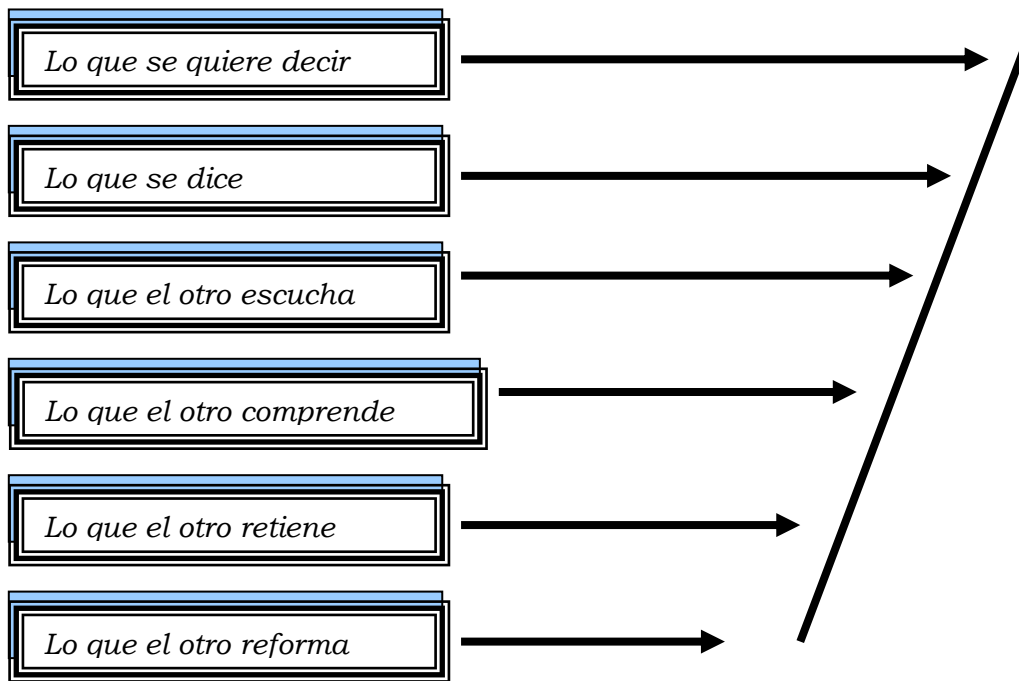
7. Piense en términos del efecto a **largo plazo** del mensaje sobre el que escucha y sobre la organización.

8. **Respalde** sus palabras, en lo posible, acciones.

9. Aprenda a **ESCUCHAR BIEN**.

Insistiremos en resaltar la diferencia o brecha que suele aparecer entre “lo que queremos decir a otra persona” y “lo que realmente esa persona recibe”

ESQUEMA DE LA PÉRDIDA DE “CARGA” EN UNA COMUNICACIÓN.



Este gráfico demuestra claramente cómo se va perdiendo información durante el proceso entre A y B y los elementos influyentes en esta distorsión.

Profundizando más, podemos conocer los **REQUISITOS PARA LOGRAR UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN**.

- Procure expresar las ideas que pretende comunicar en forma **clara y precisa**.
- Utilice un **lenguaje directo**, evitando las divagaciones y el regodeo excesivo.

- Utilice un **lenguaje adaptado** a las características de la personalidad o personas con las que se pretende comunicar.

Edúquese como receptor. Para ello debe ser capaz de saber escuchar a su interlocutor. Eduque en este sentido a sus subordinados.

- Pida **aclaraciones** cuando sea necesario, nunca se quede con la duda sobre algo que le plantean. Solicitar aclaraciones no es síntoma de insuficiencia.
- Nunca dé órdenes a diestra y siniestra sin conocer cuál es la **reacción** del receptor de su decisión. **Verifique** si lo han comprendido. Recuerde que la comunicación necesita de la retroalimentación.
- Sepa encontrar **canales adecuados** para transmitir el mensaje que quiere enviar.

Comunicarse bien requiere de un entrenamiento en:

TÉCNICAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Planificación de la Comunicación.

1. ¿Qué deseo lograr como **resultado** de esta comunicación? (qué respuesta deseo del receptor como resultado del mensaje que le envió).
2. ¿Tienen los receptores **la capacidad, los motivos y el poder** (no solamente la autoridad) para dar respuesta a lo que deseo resulte de este mensaje?
3. ¿Soy la persona indicada para obtener la **respuesta requerida** o sería conveniente incluir una tercera persona para mejorar la comunicación? (un mismo mensaje puede obtener diferentes respuestas si es atribuido a diferentes orígenes).
4. ¿Qué **resistencia** pueden producir?
 - ❑ Las **condiciones físicas** del receptor.
 - ❑ Estado **emocional**.
 - ❑ La **necesidad** intelectual.
 - ❑ La **experiencia** pasada.
 - ❑ Los **objetivos** individuales y colectivos.
 - ❑ Seleccionar al **individuo oportuno** en el **momento oportuno**.

Emisión de la Comunicación

- ❑ Llamar la **atención** del receptor (golpes, sonidos fuertes, contactos físicos).

- ❑ Utilizar un **vocabulario** claro y comprensible a quien lo escucha.
- ❑ Estructurar el **contenido**
- ❑ Adecuada **sonoridad y timbre** de la voz.
- ❑ Reiteración de la **idea**; argumentándola y ejemplificándola y retomándola desde diferentes ángulos para que se fije la mayor parte de la misma.
- ❑ Disposición **emocional positiva** hacia el receptor.

Recepción de la información.

1. Dominar las distracciones: buscar condiciones apropiadas.

- ❑ **Prever** lo que el orador va a decir a continuación.
- ❑ Identificar las **pruebas** que dispone el orador, centrándonos en el argumento de cada idea, lo que garantiza más seguridad para aceptar o rechazar la proposición.
- ❑ **Recapitular** periódicamente lo que escuchamos, resumiendo los puntos fundamentales (cada 5 minutos de charla, 10 segundos de resumen) esto duplica la retención y la comprensión.

2. Capacidad de estructurar los contenidos: identificar la estructura del contenido del interlocutor, lo que permite delimitar lo esencial de lo no esencial.

Tipos de estructuras más comunes:

- ❑ Cronológica (pasado, presente y futuro)
- ❑ Espacial (aplicación de las ideas en diferentes lugares)
- ❑ Presentación del problema y su posible solución.
- ❑ Progresiva (preguntas y respuestas a varias cuestiones de complejidad creciente).
- ❑ Otras (se puede estructurar tomando nota de los principios y hechos que señala al interlocutor)

3. Capacidad de mantener el control emocional: dominar aversiones personales al orador, a su objetivo o a su lenguaje o la forma de exponer el tema.

- ❑ Estableciendo **distancia psíquica** (centrándonos en comprender sus argumentos).
- ❑ **Asegurándonos** de que entendemos lo que dice.
- ❑ Tomar la decisión de **repetir el mensaje** hostil.

Aspectos para estimular la retroalimentación.

1. **Animar** a los subordinados preguntando, mostrando desacuerdo y hablando.
2. **Elegir** lo que se necesita saber para el bien de la organización, señalando a cada cual su zona de retroalimentación.
3. Planificar sesiones de **retroalimentación** para actividades o áreas.
4. Usar el **silencio** para estimular la retroalimentación.
5. Observar las **respuestas no verbales** que, a veces, evidencian incomprensión, desagrado, etc.
6. Hacer **preguntas** que aclaren la definición de términos para ampliar la información.
7. Utilizar **frases o expresiones faciales** que estimulan la retroalimentación como:
 - ❑ Ya veo
 - ❑ Eso es interesante
 - ❑ Dígame algo más al respecto
 - ❑ ¿Usted cree?
 - ❑ Repetir la última frase
 - ❑ He comprendido bien, lo que desea decir es...

No siempre tenemos que comunicarnos con la palabra, ya que existen otras vías de comunicación válidas según el propósito que persigamos. Al seleccionarlas podemos tener en cuenta que las personas retienen y recuerdan:

- ✓ El 10% de lo que leen
- ✓ El 20% de lo que oyen
- ✓ El 30% de lo que ven
- ✓ El 50% de lo que ven y oyen
- ✓ El 70% de lo que hablan
- ✓ El 90% de lo que hacen

Por lo que debemos cambiar las vías de comunicación y no sólo hablar, sino reforzar los mensajes audiovisuales y la participación de los involucrados para mejorar la comprensión.

La comunicación tiene dos fases: Hablar y escuchar, necesitamos aprender sus secretos.

EL ARTE DE ESCUCHAR (ESCUCHA ACTIVA)

Saber escuchar es un arte, a través del tiempo nos han preparado para hablar correctamente; pero no para realizar una **ESCUCHA ACTIVA**. Si nos detenemos en la conformación de nuestro organismo, veremos que tenemos una sola boca y dos oídos, lo que indica que debemos escuchar más, no obstante generalmente oímos pero no escuchamos.

¿Qué es escuchar?

Oír con atención lo que dice otra persona. Significa hacerlo de forma **ACTIVA**, buscando y concentrándonos en el contenido, fijándonos en las palabras de quien está comunicando, evitando distracciones.

Para dar respuesta a lo que estamos escuchando activamente hay que:

- ❑ *Interesarse*
- ❑ *Alentar*
- ❑ *Preguntar*
- ❑ *Retroalimentar (replantear)*
- ❑ *Reconocer sentimientos*
- ❑ *Resumir*

En estos tiempos muchas organizaciones desarrollan programas masivos de capacitación de sus empleados en la habilidad de escuchar, teniendo en cuenta las **VENTAJAS** que tiene para el funcionamiento de la organización al facilitar la comunicación y la solución de los conflictos.

VENTAJAS DE SABER ESCUCHAR

- ❑ *Reduce la tensión*
- ❑ *Aumenta su **poder** (Obtiene más información)*
- ❑ *Ayuda a comprender a los demás*
- ❑ *Se aprende*
- ❑ *Estimula la **cooperación** de los demás.*
- ❑ *Facilita la **negociación** y la solución de las diferencias de criterios y **conflictos**.*
- ❑ *Proyecta una **imagen** de inteligencia y respeto en los demás.*
- ❑ *Aumenta la **confianza** del interlocutor.*

Entonces, **¿Por qué no escuchamos?**

Porque:

- *No nos interesa el **tema** que nos están exponiendo, (o) consideramos que estamos perdiendo el tiempo.*
- *No tenemos **tiempo**. Hay que resolver otro tema más urgente.*
- ***Preocupaciones** por otro asunto, lo que resta atención.*
- *Lo nuestro es lo más importante, no me van a convencer, entonces... ¿para qué escucharles?*
- ***Impaciencia** por aportar ideas. Estamos más pendientes de lo que vamos a decir que de escuchar otras opiniones.*

iii No prestamos atención!!!



1. **¡Deje de hablar!**
(Usted no puede oír si usted está hablando)
2. *Ponga a quien habla cómodo.*
(Ayúdelo a sentirse que es libre para hablar)
3. *Muéstrele que usted quiere oír.*
(Parezca y actúe interesado. No lea su correspondencia mientras le hablan. Escuche para comprender más bien que para replicar).
4. *Elimine las distracciones.*
(No se distraiga jugando con pedazos de papel, etc.)
5. *Trate de ser empático con él.*
(Trate de ponerse en su lugar de manera que usted pueda comprender su punto de vista).
6. *Sea paciente.*
(Dedique bastante tiempo. No interrumpa, etc.)
7. *Mantenga su humor.*
(Un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
8. *Sea prudente con sus argumentos y críticas.*
(Esto lo pone a él a la defensa, o lo puede predisponer con mal humor).
(No discuta: aún cuando usted gane, usted pierde).
9. *Haga preguntas*
(Esto lo estimula a él y muestra que usted lo está escuchando, además, ayuda a desarrollar otros temas)
10. *¡Pare de hablar!*
(Esto es lo primero y lo último. Todos los otros mandamientos dependen de ello, usted no puede ser un buen escucha mientras está hablando).

Interrumpir a los demás es uno de los comportamientos más comunes y destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cuán frecuente y groseramente interrumpe a los demás, convencida de que tiene algo más importante que aquello que iba a decir el que estaba hablando...”

Edgar Schein

Las siguientes reglas constituyen una guía para la práctica del arte de escuchar. De hecho, son las bases para desarrollar mejores hábitos de escucha.

DIEZ REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR

	EL QUE ESCUCHA MAL	EL QUE ESCUCHA BIEN
<i>I. Encontrar áreas de interés</i>	<i>Se desentiende ante temas aburridos.</i>	<i>Busca oportunidades: Se pregunta: ¿Qué significa esto para mí?</i>
<i>II. Evaluar el contenido</i>	<i>Se desentiende si la forma de expresión es deficiente</i>	<i>Evalúa el contenido y deja pasar los errores de expresión.</i>
<i>III. Dominar los sentimientos</i>	<i>Tiende a discutir</i>	<i>No juzga hasta no haber comprendido perfectamente.</i>
<i>IV. Escuchar ideas</i>	<i>Escucha datos</i>	<i>Escucha lo esencial</i>
<i>V. Ser flexible</i>	<i>Toma demasiadas notas</i>	<i>Toma pocas notas. Emplea 4 ó 5 sistemas diferentes, según sea la persona que habla.</i>
<i>VI. Escuchar activamente</i>	<i>No se esfuerza</i>	<i>Se esfuerza mucho, muestra actividad en toda su personalidad</i>
<i>VII. Evitar distracciones</i>	<i>Se distrae con facilidad</i>	<i>Lucha contra las distracciones. Sabe concentrarse.</i>
<i>VIII. Ejercitar la mente</i>	<i>Se desentiende de los temas difíciles, sólo atiende a los temas ligeros y divertidos</i>	<i>Toma los temas complicados como ejercicio intelectual</i>
<i>IX. Mantener la mente abierta</i>	<i>Reacciona ante las palabras de carga emotiva</i>	<i>Interpreta las palabras de carga emotiva y no se queda atrapado en ellas.</i>
<i>X. Aprovechar la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la expresión oral</i>	<i>Ante las personas que hablan despacio, se dedican a fantasear</i>	<i>Se anticipa, resume mentalmente, sopesa pruebas, escucha “entre líneas” según el tono de voz.</i>

LA COMUNICACIÓN NO VERBAL:

Conformada por miradas, guiños, sonrisas, ceños fruncidos y movimientos corporales que transmiten un significado. Adicionalmente al tono de voz, el énfasis de las palabras y la distancia física que también transmiten información.

¿Qué hace el otro mientras responde a mi pregunta?

Sus gestos Señales de alarma. Los gestos pueden ser explicativos, descriptivos, animosos, interrogadores. Los gestos de las manos pueden reformar las palabras gracias al apoyo complementario de los movimientos.

Su mirada Ausencia, distracción, interés, desinterés, falsedad.

Sus expresiones Indiferencia, fastidio, duda, enojo, aburrimiento.

Su voz Emotividad, susceptibilidad, entusiasmo, malestar

Sus silencios Reprobación, reflexión, observación.

Sus actitudes Conformismo, afectación, turbación, fingimiento.

Sus posturas Inercia, dinamismo, quietud, retraimiento, impaciencia

Sus manipulaciones Crispación, timidez

Sus golpeteos Imitación, agresividad

Las reacciones de su piel Sonrojo.

La observación conjunta de estas manifestaciones del comportamiento ayuda a confirmar el **significado** de la comunicación del interlocutor.

Por ejemplo: Internacionalmente, aún cuando las personas no hablen el mismo idioma se conoce que los gestos significan:

- ❑ Levantar la ceja: incredulidad

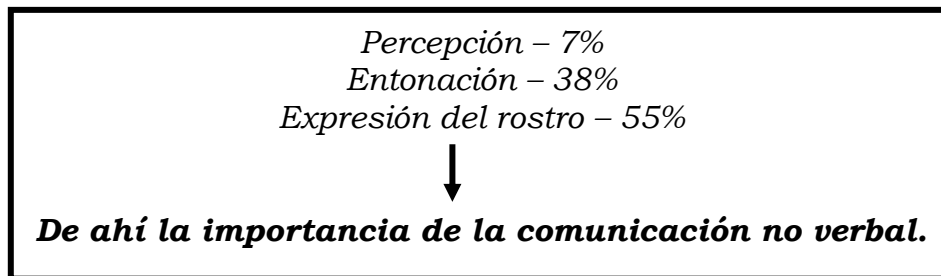
- ❑ *Frotar la nariz: desconocimiento*
- ❑ *Cruzar los brazos: Aislarse, protegerse*
- ❑ *Levantar los hombros: indiferencia*
- ❑ *Guiñar un ojo: intimidación*
- ❑ *Golpear con los dedos: impaciencia*
- ❑ *Darse un golpe en la frente: Olvido de algo*

La distancia física es un medio también reconocido como comunicativo. Sin embargo, su interpretación depende de los valores culturales sobre el espacio personal adecuado.

En Europa: una distancia aceptable para colocarse ante una persona, sería considerada en Estados Unidos como íntima.

Colocarse demasiado cerca del interlocutor puede interpretarse como agresión o interés sexual, mientras que hacerlo demasiado lejos puede ser tomado como desinterés o desagrado.

CONTENIDO EMOTIVO DE UN MENSAJE ORAL



En la comunicación interpersonal es importante:

- ❑ *Reconocer la **complejidad** del proceso de comunicación.*
- ❑ *Reconocer que cada ser humano percibe e interpreta la comunicación de acuerdo a su **formación, necesidades, emociones, valores y experiencias.***

¡Téngalas en cuenta!

Verificar que hemos logrado transmitir lo que queríamos y que la otra persona lo recibió adecuadamente; se logra a través de la retroalimentación.

LA RETROALIMENTACIÓN.

Proceso por el cual descubrimos si el mensaje que se intentó transmitir es el que realmente se percibió. Es la respuesta conductual que se ha generado.

La forma más poderosa de retroalimentación es la respuesta humana porque:

- ❑ *Incrementa la **exactitud***
- ❑ *Inculca la sensación de ser **entendido***
- ❑ *Promueve el **acercamiento***
- ❑ *Sentido de **confianza***
- ❑ *Puede aumentar la **conducta defensiva** y la posición de estar de guardia.*

La retroalimentación es más efectiva cuando:

- ❑ *No se pide a diferencia de la solicitada.*
- ❑ *Es descriptiva en vez de evaluativa*
- ❑ *Es mas conductual que global*
- ❑ *Ocurre inmediatamente después de que tiene lugar una conducta y no después de un lapso de tiempo.*
- ❑ *Cuando es mas positiva que negativa.*

Por último, abordaremos un tema de sustancial interés para las secretarías y asistentes de gerencias de las Empresas modernas:

LA ATENCIÓN A CLIENTES:

TECNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

¿QUÉ ES UN CLIENTE?

Es una persona o entidad que impulsada por interés personal o laboral, tiene la **opción** de recurrir a usted en busca de un producto o servicio, o de ir **a otra parte**.

Existen otras muchas otras definiciones de clientes, por ejemplo:

Declaración de L.L. Bean, empresa de venta por correo directo

¿Qué es un cliente? Un cliente es la persona más importante de esta oficina... en persona o por correo. Un cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él.

Un cliente no interrumpe nuestro trabajo... él es el propósito de nuestro trabajo. No le hacemos un favor sirviéndole.. él nos lo hace cuando nos da la oportunidad de servirle. Un cliente no es alguien con quien se discute o pelea. Nadie le ha ganado una discusión a un cliente. Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. **Nuestro trabajo consiste en satisfacerlos con beneficios para él y para nosotros.**

En el caso específico de los servicios, la noción de cliente no necesita explicación particular sólo que aquí pasa de simple consumidor a un papel principal en el que su presencia define y determina el acto del servicio. Si un barco está parado en puerto por falta de mercancía, o una carga se queda sin transportar: **no hay servicio** pues cuando hay capacidades disponibles hay potencialidades de servicio, no servicio en sí.

UBICACIÓN HISTÓRICA

La relación producto - cliente ha evolucionado en la historia:

- *Comienzos era industrial. El producto como centro.
Las fábricas establecían las prioridades del mercado. Producían y salían a vender
La economía giraba alrededor del producto.*
- *Después II Guerra Mundial. La economía empezó a girar alrededor del mercado.*
- *Hoy y futuro: Todo gira alrededor de lo que el cliente desea y necesita.*

LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Es una disciplina basada en la secuencia de cuatro actividades: Contacto, análisis, respuesta y excelencia.

Produce beneficios personales asociados a:

- *Aumento de las ventas*
- *Satisfacción personal*
- *Reconocimiento*
- *Mejores relaciones humanas*
- *Elevada percepción de colegas, superiores y clientes.*

Si detallamos las particularidades de las cuatro actividades que conforman el servicio, observaremos que con relación al cliente incluyen:

CONTACTO

- *Saludo especial*
- *Recibo inmediato*
- *Personalización*
- *Imagen positiva*
- *Lenguaje corporal*

ANÁLISIS

- *Tipificación del cliente y acción consecuente*
- *Esclarecimiento de sus exigencias*
- *Logro de empatía*
- *Escucha activa y observación atenta*
- *Hacer al cliente importante*

RESPUESTA

- *Utilización de paráfrasis: Reproducción sintética de lo que hemos entendido, para verificar comprensión*
- *Ofrecer soluciones creativas al problema del cliente*
- *Demostrar iniciativa*

EXCELENCIA

- *Superar con nuestra atención las expectativas del cliente*
- *Sorprenderlo con un “extra” que añada valor agregado al servicio*

*Y precisamente podremos definir que un **servicio óptimo** es el resultado o conjunción de los detalles que conforman la prestación del servicio, siendo los más importantes:*

- *Conocimiento por parte del prestatario, del producto o servicio.*
- *Demostración permanente de voluntad de servir (sin llegar al servilismo)*
- *Capacidad de escuchar activamente al cliente*
- *Tratamiento personalizado, distinguiendo al cliente por su nombre, gustos, costumbres*
- *Sorprender siempre al cliente con algo “extra”*
- *Contar con capacidad de reserva para superar las expectativas.*
- *Verificar siempre el nivel de satisfacción del cliente con el servicio.*

SI DESEA ESTAR ENTRE LOS LÍDERES HAGA AL CLIENTE EL CENTRO DE SU EMPRESA.

*El mercado de servicios se hace cada vez más complejo por su falta de diferenciación. Ante una oferta de servicios tan amplia para el consumidor además de la Empresa tratar de buscar su distinción, la ventaja competitiva mayor estará en la **calidad de su relación con los clientes**. Éste será el factor adicional que lo hará sobresalir entre los demás.*

Parecería obvio detenernos en un tema tan corriente como el saludo, pues debemos suponer que es algo usual que se domina universalmente, pero el saludo al cliente también tiene su tratamiento específico:

PARTICULARIDADES DEL SALUDO AL CLIENTE

- *Saludo siempre amable, gentil y respetuoso*
- *Ni “demasiado amistoso, ni demasiado formal”*

“Demasiado Amistoso”
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cuando se invade el espacio personal</i> - <i>Tuteo inicial</i>

“Demasiado Formal”
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cuando se mantiene demasiada distancia</i> - <i>El trato de usted es excesivo *; a</i>

- Excesivamente abierto
- Excesivamente confidencial
- Excesivamente cariñoso
- Excesivamente informal

- pesar de que el cliente le tutee
- Frialidad
- Prepotencia

- Adaptar comportamiento acorde al cliente
- Mirada a los ojos en señal de atención
- Estrechar la mano con tacto
- Sonrisa permanente, sincera y genuina

El teléfono es uno de los medios más importantes de comunicación al que acuden frecuentemente los clientes para comunicarse. Sin embargo, su uso incorrecto genera alto grado de insatisfacción y deteriora la imagen de nuestro servicio.

¿Cómo podemos garantizar un adecuado **TRATAMIENTO TELEFÓNICO AL CLIENTE**?

- Respondiendo antes del tercer timbrado
- Presentando a la Empresa y a la persona que atiende
- Ofreciendo en qué puedo servirle
- Demostrando en todo momento entusiasmo, determinación, animación y hasta emoción
- Identificando al cliente y la causa de su llamada
- Anotación rápida de sus datos y hacerle esperar lo mínimo posible
- Transfiriendo adecuadamente al área y persona específica
- Adoptando siempre un tono cordial y respetuoso
- Despidiéndose con algún detalle especial

Hemos identificado que la **verdadera atención al cliente** incluye: hacerlo importante, escuchar e identificarse, aclarar y verificar, involucrarlo, ofrecer soluciones con iniciativas y superar sus expectativas.

Cada una de estas consignas tiene un contenido que se expresa en la conducta de la persona que brinda el servicio y se refleja así:

Hacer sentir al cliente importante es:	Escuchar e identificarse es:	Aclarar y verificar es:
<ul style="list-style-type: none"> • Ser gentil • No interrumpirlo • Mostrar interés en sus relaciones • Concentrarse en lo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar siempre de entender • No sacar conclusiones apresuradas • No hacer hipótesis 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas con tacto • Repetir los conceptos escuchados para verificar comprensión

que dice	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular al cliente a hablar • Ponerse en su lugar 	
----------	--	--

Involucrar al cliente es:	Ofrecer soluciones, tomar la iniciativa es:	Hacer todo lo necesario para superar las expectativas del cliente es:
<ul style="list-style-type: none"> • Preguntarle si ha entendido • Estimular a que haga sugerencias • Involucrarlo en la búsqueda de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar la iniciativa personal • Pensar en posibles alternativas • Ser creativos, decididos, leales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse útil • Brindar un servicio personalizado • Aconsejar soluciones innovadoras • Sugerir servicios adicionales

Existen diversas opiniones con relación al ritmo de atención al cliente: un mismo servicio variará al brindarlo entre un tipo de cliente y otro.

EL RITMO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Es dependiente de las señales de disponibilidad de éste y debemos estar muy atentos desde que lo contactamos para identificar su ritmo y adaptarnos a él.

Las señales a identificar y la reacción a adoptar serían:

Señales de “apuro”	¿Cómo reaccionar?
<ul style="list-style-type: none"> • Mirar el reloj • Moverse rápidamente • Expresión ansiosa • Hablar rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Con eficiencia • Moviéndose rápidamente • Contestando de forma precisa y evitando charlas inútiles
Señales de “relajamiento”	¿Cómo reaccionar?
<ul style="list-style-type: none"> • Posición relajada • Movimientos lentos • Inclinación a la “charla” • Expresión tranquila 	<ul style="list-style-type: none"> • Con eficiencia • Adaptando el ritmo al del cliente sin demostrar apuro • Mostrar disposición a charlar

¿QUÉ HACER PARA MANTENER Y AMPLIAR ESTA VENTAJA COMPETITIVA?

Hay que reconocer que las decisiones de los clientes dependen cada vez más del **paquete de valores** que se le ofrezca junto con el producto - servicio, de la importancia de la **relación duradera** y del **nivel de satisfacción** que sientan con uno.

Adquiere gran importancia entonces, demostrarles interés, conocimientos y flexibilidad que expresen una voluntad de buscar alternativas para solucionar sus problemas

Otros factores importantes de competitividad son:

Integración: Todo el mundo en la organización deberá estar comprometido con el buen servicio.

Contar además con personas entrenadas en brindar un buen servicio a los clientes.

Premiar aquellas personas que mejor se desempeñen.

Apoyar a los trabajadores en las decisiones que tomen, aunque sean arriesgadas, si se fundamentan en mejorar y satisfacer las solicitudes de los clientes.

Capacitar a todo el personal no sólo en las destrezas laborales y técnicas sino en las dimensiones personales que son las que percibe el cliente.

Difundir una **presión positiva** para mejorar el servicio.

Averiguar qué hace sentir bien a sus clientes y adaptar su forma de trabajar a esto.

Imagen: Estado físico de las instalaciones, apariencia personal de los clientes internos, mensajes publicitarios, mobiliario, etc; o sea, las huellas que penetran en la mente de los clientes.

Ingredientes que influyen en la impresión total relacionada con la imagen son:

- Reingeniería aplicada al cliente.
- Cultivar el orgullo de pertenencia a la organización.
- Proponerse metas altas redundando resultados altos.

Ingredientes que influyen en la impresión total son:

- Publicidad: ¿Es coherente y coordinada, o intermitente y mal enfocada?
- Diseño de la papelería: ¿Recargada o sencilla, tradicional o novedosa?
- Muebles de la oficina
- Forma de vestir el personal
- Formatos usados
- Forma de responder al teléfono

*Difundir la responsabilidad por el servicio a toda la cadena de personal involucrado en una posición moderna. Cada vez más en el mundo se eliminan los Dptos. de quejas debiéndose sentir responsable y motivado de establecer y mantener buenas relaciones con los clientes, **TODOS LOS TRABAJADORES**, los cuales deberán hacer hasta lo imposible por atender una queja y solucionar los problemas que se plantean.*

La solidez de la relación con los clientes puede depender de detalles mínimos; por ejemplo, un trabajador difícil puede transmitir la impresión generalizadora de que también la empresa lo es.

REINGENIERÍA APLICADA AL CLIENTE.

“Actualmente hay un cuestionamiento total de los principios de organización empresarial antiguos, buscando nuevos principios y procedimientos operacionales.

La reingeniería propone que en el siglo XXI se reunifiquen las tareas en procesos coherentes del negocio que conduzcan a un resultado de valor para el cliente.

*Se propone aplicar la llamada **reingeniería del negocio**, que significa comenzar todo de nuevo, empezando desde cero.*

Haciéndose la pregunta: ¿Cómo organizar el trabajo hoy, dadas las demandas actuales del mercado, empleando el poder de la tecnología existente?

Introduce la noción del pensamiento discontinuo y surge una nueva pregunta:

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

¿Cómo y por qué se hace el trabajo de la manera actual?

Si la empresa trabaja mal ahora o antes trabajaba mejor es que el entorno cambió más allá de la capacidad interna de ajuste y los principios sobre los cuales se organizó corresponden a una etapa anterior.

*Para renovar la capacidad competitiva; la organización no tiene que trabajar más, sino **aprender a trabajar de forma diferente**.*

Aparecieron ahora tres fuerzas que hacen más complejo el asunto:

- *Clientes*
- *Competencia*
- *Cambio*

Ahora los clientes mandan y hay un desmesurado crecimiento de sus expectativas. Se habla de la Revolución de las Expectativas (Cantidad sobre todo y velocidad).

Los clientes dicen **QUÉ, CUANDO, CÓMO, CUÁNTO** pagan y esto desajusta el mercado masivo porque no todos los clientes son iguales y ahora piden los servicios diseñados para sus necesidades únicas.

La competencia ha introducido el hecho de que un mismo servicio se vende en mercados distintos sobre bases competitivas distintas y sólo un desempeño superior puede elevar el umbral competitivo (bajos precios, máxima calidad, mejor servicio).

Por ello las nuevas empresas hacen las “nuevas” reglas.

La reingeniería presupone algo diferente:

“Comenzar desde cero”

- No es “chapistear” dejando las estructuras básicas
- No es poner parches para que funcione mejor.
- Es abandonar lo establecido y mirar de forma fresca el trabajo para crear el servicio y entregar valor al cliente.
- Es preguntarse ¿Si fuéramos a volver a crear la entidad, dado lo que ya sabemos y con la tecnología actual, cómo sería?
- Implica inventar una nueva manera de hacer el trabajo.

“Es la reconceptualización fundamental y rediseño radical de los procesos de la entidad para obtener logros dramáticos en parámetros decisivos de rendimiento contemporáneo tales como **costo, calidad, servicio y velocidad.”**

La reingeniería comienza sin supuestos. Debe determinar primero qué hacer y después cómo hacerlo. Ignora lo que es y se concentra en lo que debe ser.

No hace mejoras marginales e incrementales sino se concentra en un verdadero salto cuantitativo en rendimiento.

Se aplica sólo reingeniería cuando se necesita un cambio a fondo.

De acuerdo con ésto las empresas deben cuestionarse profunda y violentamente qué hacer y cómo su proceso está orientado o no a lograr que se brinde al cliente lo que quiere, al costo que está dispuesto a pagar, con la calidad deseada y a la velocidad esperada.

Todo lo demás es ciencia ficción.

El cliente recurre a su empresa buscando respuestas, no excusas ni justificaciones. Cualquiera que lo atienda debe cultivar esa relación y hacerlo sentir bien consigo mismo”.

CULTIVAR EL ORGULLO DE PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN.

Un enfoque de mejora es preguntar constantemente a los jefes intermedios y a los trabajadores cómo sus decisiones y actuación pueden mejorar el servicio al cliente.

Eso contribuye a que las personas comprendan mejor su papel en la previsión y solución de los problemas y demuestren al cliente que aunque es difícil desaparecerlos totalmente, la Empresa sí puede solucionarlos mejor que nadie, a través de una actitud, seguimiento y tenacidad notable. Conviene dejar en la mente del cliente un registro de las buenas obras y los esfuerzos especiales que sus trabajadores hacen para resolver sus necesidades de modo que no olvide cómo usted se ocupó de sus problemas, cuando confronte otros.

PROPONERSE METAS ALTAS REDUNDA EN RESULTADOS ALTOS.

No se puede partir de cero o estar preocupado sin “ocuparse” realmente. Para reflexionar adecuadamente sobre la medida en que nuestra organización enfoca su gestión hacia el cliente, hay que tener respuestas convincentes a un grupo de preguntas:

¿Cuál es la meta que más influirá en mi Empresa?

¿Qué le traerá mayores beneficios a largo plazo?

¿Cómo ayudar a estructurarla para que sea reconocida como líder en su campo y atraer a los clientes?

EL FEED BACK O RETROALIMENTACIÓN ES UNA BASE PRINCIPAL EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO. Las ventajas de su aplicación son:

- *Conocer los planes futuros y presentes del cliente y ajustar los planes de la Empresa a esas necesidades.*
- *Aprender a ver la Empresa desde el punto de vista del cliente (compradores secretos).*
- *Ajustar sus niveles de servicio en función de brindar máxima satisfacción a un costo mínimo.*
- *Conocer la realidad antes de que sea demasiado tarde*
- *Informarse de las tendencias del sector, los cambios de personal, los nuevos servicios de mercado, y la imagen de la competencia.*

El hecho de que no haya quejas no es un sinónimo de que todo ande bien, sino de que se ha deteriorado la relación con el cliente. Nadie está satisfecho totalmente, cuando no hay quejas lo que indica que o el cliente no es sincero o nadie se ha puesto en contacto con él.

Es importante conocer que cuando un cliente se queja hay otros veinte y cinco insatisfechos por lo que una queja aparentemente insignificante refleja un mayor porcentaje de insatisfacción.

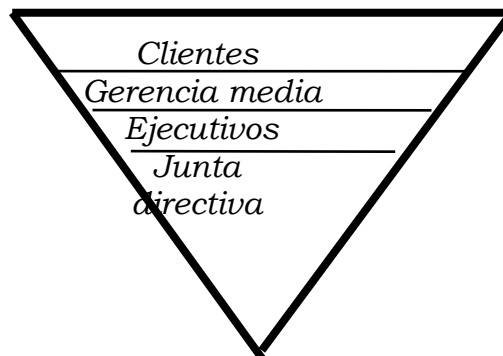
Se ha estudiado que un cliente insatisfecho cuenta su queja a otras 11 personas mientras que el que está satisfecho comunica su experiencia sólo a tres personas. Y que el 70% de los clientes insatisfechos se abstienen de quejarse porque no creen que haya resultado.

Pero trataremos el entrenamiento para proceder ante las quejas, más adelante.

*Históricamente la atención al cliente se vinculó a las producciones. El estudio de su aplicación en el Sector Servicios es muy reciente, y particularmente la profundización en el tema de **Calidad del Servicio** también lo es.*

SÍNTOMAS VISIBLES DE UNA CALIDAD DEL SERVICIO:

- *Preocupación y ocupación constante de atención al cliente.*
- *El teléfono no se deja sonar más de tres veces*
- *Se buscan soluciones creativas a cada queja*
- *Los trabajadores demuestran iniciativas y deseos de trabajar.*
- *La gerencia brinda autonomía para encontrar soluciones creativas.*
- *El organigrama es invertido.*

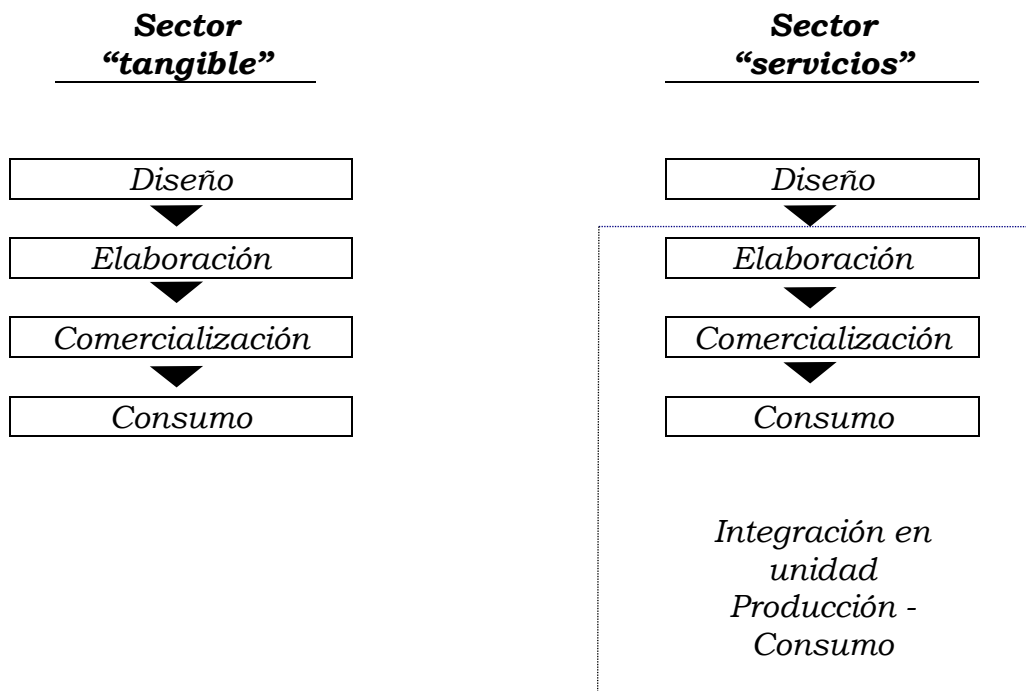


- *Dominio del servicio por el personal: lo que se oferta, sus beneficios para el cliente, a qué sector se dirige, con quiénes compete, precios y diferencia de sus servicios y la competencia.*
- *Se monitorea constantemente la opinión de los clientes sobre las discrepancias entre el funcionamiento esperado y el logrado. (feed back).*

CALIDAD EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

Los servicios tienen características específicas a diferencia de los productos. Estas son:

- *Intangibilidad*
- *Heterogeneidad*
- *Simultaneidad producción - consumo.*
- *Tiempo de contacto entre el prestador y comprador del servicio es bastante largo.*



- *El factor humano tiene un papel esencial, sobre todo el personal en contacto.*
- *Los clientes participan en la elaboración del servicio.*
- *El servicio mejor diseñado puede fracasar en el último momento.*
- *En los servicios no hay marcha atrás.*
- *Hay una fuerte carga emocional*
- *Constituyen ventajas de esa simultaneidad de los servicios:*
- *Por lo general, pueden ser modificados al infinito.*
- *Pueden ser personalizados.*
- *El buen manejo de la carga emocional.*

La calidad tiene sus **dimensiones**

- *Elementos tangibles.*
- *Fiabilidad.*
- *Capacidad de respuesta.*
- *Credibilidad.*
- *Seguridad.*
- *Accesibilidad.*

- *Profesionalidad.*
- *Cortesía.*
- *Comunicación.*
- *Comprensión del cliente.*

Estas dimensiones se manifiestan en percepciones desde el punto de vista del cliente.

PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD

- **Elementos tangibles:** *Apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.*
- **Fiabilidad:** *Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.*
- **Capacidad de respuesta:** *Disposición de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido.*
- **Profesionalidad:** *Posesión de destrezas requeridas y conocimientos de la ejecución del servicio.*
- **Cortesía:** *Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.*
- **Credibilidad:** *Veracidad, creencia, honestidad, en el servicio que provee.*
- **Seguridad:** *Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.*
- **Accesibilidad:** *Gerencia y personal accesible y fácil de contactar.*
- **Comunicación:** *Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje comprensible. Escuchar atentamente.*
- **Comprensión del cliente:** *Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes, sus particularidades y necesidades.*

Debe instrumentarse un proceso continuo para:

- 1. Controlar y verificar la percepción de los clientes sobre la calidad.*
- 2. Identificar las causas de las deficiencias.*
- 3. Tomar las medidas para mejorar la calidad.*

LOS FACTORES CAUSALES DE LAS DEFICIENCIAS DE CALIDAD SON:

- 1. Inexistencia de una cultura orientada al marketing.*
 - *Insuficiente investigación de la opinión de los clientes.*
 - *Uso inadecuado de los resultados de las investigaciones.*
 - *Falta de interacción entre directivos y clientes.*
- 2. Inadecuada comunicación (clientes y personal de contacto).*
- 3. Excesivos niveles jerárquicos de mando.*

Medidas:

- *Investigue continuamente las expectativas de los clientes.*
- *Incrementa la interacción entre directivos y clientes*
- *Desarrolle comunicaciones ascendentes del personal en contacto hacia los directivos.*
- *Reduzca el número de niveles jerárquicos.*
- *Utilice eficazmente los resultados de la investigación de marketing.*
- *Comprometa toda la organización con la calidad.*
- *Perfeccione los procedimientos de trabajo.*
- *Convierta tareas en actividades estándar.*
- *Introduzca la tecnología y conviértala en servidora de la calidad.*

Ejemplos:

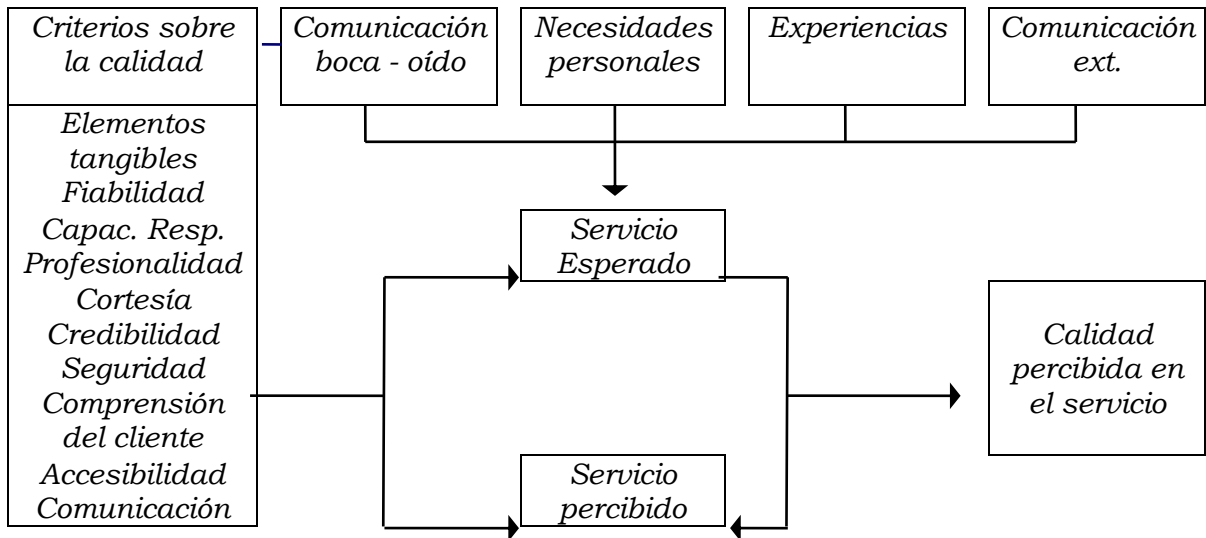
- *Cajeros automáticos.*
- *Lavadoras automáticas de carros.*
- *Equipos de rayos X en aeropuertos*
- *Bases de datos informáticas*
- *Sistemas de entrega distintos (Pizzas a domicilio).*
- *Suministre claras descripciones de los puestos de trabajo.*
- *Brinde formación técnica sobre relaciones interpersonales.*
- *Elimine conflictos funcionales.*
- *Asegúrese de prestar servicios coherentes.*
- *Realice actividades de comunicación sobre la calidad del servicio.*

La calidad se mide a través de las percepciones de los clientes.

*Entre los **factores que influyen en las expectativas de los clientes** están:*

- *Comunicación boca - oído. (recomendaciones personales).*
- *Necesidades personales.*
- *Experiencias en el uso del servicio.*
- *Comunicación externa de los proveedores del servicio (mensajes directos e indirectos, anuncios, receptionistas, folletos, precios).*

*La **evaluación del cliente sobre la calidad / servicio** se manifiesta de una forma compleja.*



Investigaciones realizadas al respecto han demostrado que:

- Cuando los clientes experimentan algún problema con el servicio se afecta notablemente su percepción sobre la calidad del mismo, aunque **si se soluciona satisfactoriamente “no todo está perdido”**.
- La dimensión más importante para el cliente es la fiabilidad del servicio: que confíe en él y reciba calidad desde la primera vez.
- La clave para facilitar un servicio de calidad es hacer coincidir y equilibrar las expectativas y las percepciones de los clientes.

La calidad del servicio es lo fundamental de éste, pues lo que se comercializa es el desempeño y el nivel de riesgo sobre el cliente es alto al no poder tocar, ni oler, ni probar el servicio antes de comprarlo.

Una ventaja sostenible en el servicio depende de habilidades humanas seleccionadas, capacidades logísticas, bases de conocimientos y otras fortalezas que los competidores no pueden reproducir lo que eleva su valor ante el cliente.

El valor del servicio aumenta cuando se agrega valor al servicio diferenciándolo.

Ejemplo de ello es: Una agencia de vuelos además de venderle su boleto, añade un servicio de transportación hacia el Aeropuerto, un servicio de reservación de hoteles y de alquiler de carros en la ciudad de destino, un buró de turismo para reservación de excursiones, etc.

La organización orientada al cliente tiene **FORMAS DE COMPROBAR LA CALIDAD:**

- Reevaluaciones sistemáticas

- Emplear “compradores misteriosos”: investigadores que fingen ser clientes.
- Encuestas a los clientes.
- Encuestas a los empleados que “brindan el servicio”
- Análisis sistemático y “a fondo” de las quejas de los clientes.

Un estudio realizado a numerosos clientes reflejó la existencia de :
10 ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS MÁS IMPORTANTES PARA LOS CLIENTES.

1. Que le devuelvan la llamada cuando prometen.
2. Recibir una explicación sobre “el problema”
3. Informar el número al que pueden llamar.
4. Avisar inmediatamente que se resuelve el problema.
5. Facilitarle hablar con alguien con autoridad.
6. Que digan cuánto tardará el problema en resolverse.
7. Que ofrezcan alternativas si el problema no se puede resolver.
8. Que le den tratamiento como persona y no como número de cuenta.
9. Que digan como prevenir futuros problemas.
10. Que avisen qué se está haciendo, si el problema no se puede resolver de inmediato. Cuando hay una queja, lo más importante es rectificar a tiempo.

PERSONAL EN CONTACTO

El personal en contacto y las instalaciones son las únicas cosas tangibles del servicio. Por eso, el personal en contacto:

- Personifica a la Empresa a los ojos del cliente.
- Constituye una importante dimensión de la imagen del cliente.

De ahí su difícil situación porque tiene una doble representación, y cumplir ambos intereses a menudo resulta contradictorio:

Intereses de la Empresa	Intereses del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio • Respeto a las normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor servicio • Menos costo



FUNCIONES DEL PERSONAL EN CONTACTO:

Hay ciertas funciones básicas del personal de contacto que por ser reiterativas deben ser muy controladas y estimuladas a realizar con permanente calidad por los directivos.

- **La función operacional.**

Conjunto de operaciones que debe efectuar el personal de contacto definidas por instrucciones muy precisas y debe prever eventualidades que puedan presentarse y darles una respuesta.

- **La función relacional.**

La operacional no tendrá sentido si el personal en contacto no efectúa sus tareas de forma eficaz y agradable para el cliente aprovechando la interacción que es el papel relacional de este personal.

La función relacional está constituida por tres conjuntos de elementos que requieren riguroso control por la Empresa.

- **Lo visible.**

Lo que ve el cliente: limpieza, orden, buen estado del soporte físico, pero también todo lo que concierne a la apariencia del personal: indumentaria, aseo, apariencia que son reflejo del profesionalismo de la Empresa.

- **Lo gestual.**

Comportamiento del personal en contacto. Estar permanentemente disponible desde que se presenta el cliente dejando todo absolutamente que no sea su atención.

La forma en que se sigue la interacción, los gestos precisos y armoniosos, la sonrisa respetuosa, no servil; la mirada directa a los ojos del cliente, dándole siempre la impresión de bienvenida y no de molestia.

- **Lo verbal**

Expresiones verbales de contenido y forma del personal. Uso de fórmulas de educación y cortesía, expresiones de bienvenida, concisión y precisión de frases. Nitidez del timbre, exactitud y profesionalismo en el tono respetuoso.

Una empresa es algo abstracto así como sus servicios convirtiéndose en lo único tangible las relaciones que el cliente experimenta con él personal en contacto.

LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL.

Un fuerte compromiso de los directivos con la calidad en el servicio vigoriza y estimula la organización a perfeccionar su nivel de servicio.

El verdadero liderazgo crea una tónica de excelencia que prevalece ante las complejidades operativas, las presiones del mercado y cualquier barrera, estando la clave en la transmisión de la dirección e inspiración necesarios para mantener y potenciar el compromiso con los clientes.

Los **líderes del servicio** tienen distintivas **características**:

1. Visión del servicio.

- *Conciben la calidad como clave del éxito.*
- *Ven el servicio como parte integral del futuro.*
- *Conciben la calidad como base competitiva.*
- *Nunca ceden en su compromiso.*
- *Dedican a esto permanente vigilancia*

2. Altos estándares de la calidad.

- *Aspiran a un servicio legendario.*
- *Se interesan en detalles y matices.*
- *Ven oportunidades en pequeñas acciones.*
- *Establecen pequeñas cosas añadidas en beneficio del cliente que marcan diferencias.*

3. Liderazgo sobre el terreno.

- *Dirigen las operaciones a donde está la acción*
- *Siempre visibles para todos.*
- *Siempre entrenando, alabando, observando y escuchando.*
- *Énfasis en la comunicación y credibilidad.*
- *Enfoque permanente de motivación y trabajo en equipo.*

4. Integridad.

- *Valoran lo correcto aunque sea muy costoso.*
- *Asignan valor extra a lo justo y confiable.*
- *Ganan la confianza de sus seguidores.*
- *Sus trabajadores relacionan calidad servicio con orgullo por una dirección justa.*

¿Quién no ha tenido que tratar un cliente disgustado, a veces agresivo y mal educado? El asunto es todo un arte, pues no podemos “dejarnos enganchar en su ira”. Le sugerimos:

NUEVE FORMAS DE PROCEDER ANTE UN CLIENTE DISGUSTADO.

1. *Responda inmediatamente. Y pida un plazo concreto para darle una solución.*
2. *Manténgalo informado de lo que Ud. ha hecho, aunque no se haya podido resolver aún el problema.
El disgustado prefiere una respuesta negativa a ninguna respuesta.*
3. *Hable de lo que usted puede hacer por él y no de lo que no puede.*
4. *De ser posible llévelo a un lugar privado dónde su conversación no moleste a los demás.*
5. *No lo contradiga. Hable en primera persona o en forma neutra.*
6. *No trate de ganar la discusión. Concéntrese en buscar soluciones aceptables para ambas partes.*
7. *Deje que el cliente descargue su ira y frustración y bríndele empatía.*
8. *Busque un punto sobre el cual pueden llegar a un acuerdo.*
9. *Justifique las normas de la Empresa haciéndolas aparecer como un beneficio para el cliente.*

Último punto: **hágalo con estilo:** una flor, un caramelo, un detalle elegante que disipe el mal humor del cliente.

Muy relacionado con el tema anterior aunque no necesariamente coincidente es el:

TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

Una queja está asociada generalmente a un problema real o percibido por el cliente . Aplicaremos entonces las cinco fases que comprenden la solución de un problema, al tratar una queja.



*Iniciativa para ofrecer soluciones
Comprobación de satisfacción*

Es evidente que no podemos intentar resolver algo sin conocer exactamente en qué consiste, asumiendo ante el cliente la responsabilidad aunque no hayamos sido los ejecutores directos del servicio que ocasionó el problema. Al cliente sólo le interesa la solución de la empresa, no la persona o área específica, por lo que tenemos que convertirnos en su agente para buscar soluciones creadoras y efectivas. Tenemos que seguir el asunto hasta el final y por supuesto comprobar que el cliente quedó satisfecho.

En el acto de atención a la queja debemos tener en cuenta:

- *Respiración profunda y calmada*
- *Empatía*
- *Tono profesional*
- *No interpretar que la queja es un asunto personal con nosotros*
- *Distancia emocional (“subir al balcón”)*
- *Trasladar al cliente a un lugar privado*
- *Escuchar atentamente*
- *Lenguaje corporal de disposición y ayuda*
- *Mirada a los ojos*
- *No interrumpir*
- *No asumir postura defensiva*
- *No excusarse*
- *No intimidarse: Mantener decisión gentil*
- *No prometer lo inalcanzable*
- *Dar informaciones claras y precisas*
- *Descubrir opciones disponibles*
- *Cumplir lo prometido*
- *Verificar que el cliente quedó satisfecho.*

**LINEAMIENTOS PARA UNA EXCELENTE RECTIFICACIÓN Y
ALGUNAS SUGERENCIAS PARA ESTIMULAR EN LOS TRABAJADORES
CONDUCTA DE RECTIFICACIÓN.**

Cuando un cliente se disgusta porque nos hemos equivocado, está demostrado que si sabemos rectificar adecuadamente, podemos demostrar nuestra verdadera capacidad.

Será conveniente observar los **LINEAMIENTOS PARA UNA EXCELENTE RECTIFICACIÓN** y sugerencias para estimular estas conductas de rectificación en los trabajadores de servicio.

- Tratar de descubrir todos los disgustos de los clientes por pequeños que sean.
- Estudiar las quejas.
- Investigar la “clientela” (complemento a quejas espontáneas).
- Capacitar a los trabajadores para observar y reconocer problemas y proponer soluciones.
- Controlar el proceso de servicio.
- Cultivar el factor humano.

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA ESTIMULAR EN LOS TRABAJADORES CONDUCTA DE RECTIFICACIÓN.

1. Prepararlos para la rectificación.
 - Habilidades de comunicación.
 - Habilidades de negociación.
 - Creatividad para actuar en situaciones de excepción.
 - Competencia
 - Entender las expectativas del cliente.
2. Facultarlos.
 - Autoridad para complacer a un cliente.
3. Facilitarles las tareas.
4. Recompensarlos por poner en juego todo su potencial.
5. Compensar el factor molestia para que el cliente sienta que ganó con la rectificación.
6. Modificar el control del proceso del servicio si es necesario.
7. Instalar un sistema para rastrear problemas.

En la Atención a Clientes hay muchas oportunidades en que se pierde un cliente por diversas razones, a pesar de que el representante de la Empresa hizo todo lo posible por complacerle y resolver su problema.

Para enfrentar los rechazos, debemos tener un entrenamiento profesional que se traduce en:

ACTITUDES ANTE EL RECHAZO

1. El fracaso es una experiencia para aprender
2. El fracaso es una respuesta negativa que necesitamos para cambiar el curso de la dirección que llevamos, y para alcanzar las metas.

3. *El fracaso es una oportunidad para practicar técnicas y perfeccionar el trabajo.*
4. *El fracaso es como un juego en el que tengo que tomar parte para poder ganar.*

Ejemplos de personajes famosos y sus reacciones ante el fracaso son:

Le preguntaba la gente a Edison:

- *¿Qué sintió cuando usted fracasó más de mil veces?.*

Y él contestaba

- ◆ *No fracasé un millón de veces; aprendí un millón de maneras que no dan resultado.*

Otra:

No me juzgan por el número de veces que fracaso, sino por el número de veces que triunfo. Y este número está en la proporción directa con el número de veces que puedo fracasar haciendo intentos.

Los servicios tienen sus características específicas. La venta de algo invisible e intocable debe ser reforzada con su singular desempeño.

SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO PARA ATENCIÓN Y SERVICIO.

Un componente imprescindible en el resultado final de la atención al cliente es la selección del personal idóneo para brindar el servicio.

No podrá brindarse nunca una buena atención a los clientes, si no se cuenta con los recursos humanos idóneos. La persona puede estar muy bien preparada técnicamente, pero si no posee cualidades y personalidad adecuada al servicio, no resultará eficiente pues el comportamiento puede ser modificado pero la personalidad no.

De ello se deduce que hay que incorporar la medición psicológica anterior a la contratación del personal y el directivo debe tomar personalmente las riendas del proceso de selección.

Analice:

¿Qué impacto producirá esa persona en el cliente?

¿Cuál será el resultado de sus esfuerzos?

Ubíquelo en el contexto de su equipo de trabajo y cuestionese ¿Cómo encajará esa persona en un marco de cooperación y respeto mutuo?.

Los valores más importantes a tener en cuenta en estos casos son:

1. Lealtad hacia la Empresa.

- *Compromiso*
- *Calidad del trabajo*
- *Voluntad de servicio al cliente.*

- *Actitud constante de “sí se puede”*
- 2. *Iniciativa con creatividad.***
- *Asumir riesgos*
 - *Reconocer errores*
- 3. *Sinceridad total.***

La profesionalidad y el dominio técnico de la actividad no se mencionan por considerarse imprescindibles como punto de partida de valoración inicial de los candidatos.

CUALIDADES PARA EL ÉXITO EN LOS PROFESIONALES DE SERVICIO.

1. *Presencia y Cultura*
2. *Empatía y paciencia*
3. *Voluntad para terminar lo que se comienza*
4. *Serenidad y seguridad*
5. *Decisión y criterio independiente*
6. *Estilo calmado y controlado*
7. *Vitalidad y agilidad mental*
8. *Capacidad de adaptación*
9. *Capacidad de armonizar con los demás*
10. *Impulso al logro*
11. *Sensibilidad*
12. *Tendencias a ser competitivo*

RECOMENDACIONES PARA TRATAR DE MANTENER LA DIGNIDAD PERSONAL Y EL RESPETO EN EL SERVICIO

1. *Discutir colectivamente los estándares de vestuario y el calzado necesario de acuerdo a la imagen que desea proyectar la Empresa.*
2. *Proporcionar el ambiente físico adecuado para fomentar el buen trabajo y atraer a los clientes.*
3. *Entregar tarjetas de presentación al personal que atiende a los clientes.*
4. *Personalizar la interacción con los clientes.*
5. *Mantener informados y convencidos a todos de las reglas de la Empresa.*
6. *Generar atmósfera de confianza.*

LOS PREMIOS A LA MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE.

Fundamental para estimular la buena atención al cliente es la existencia de un sistema de premios.

Componentes del sistema de premios:

1. *Establecimiento de objetivos claros.*
2. *Adaptación del premio al ganador según sus gustos y preferencias.*
3. *Refuerce el efecto con un toque personal.*
4. *Use los premios para reforzar valores empresariales*
5. *Incluya a todo el mundo en el programa*
6. *Elogie el buen desempeño.*
7. *Genere presión de grupo.*

Los premios no deben ser siempre económicos, resultan muy estimulantes algunos otros como:

- *Liberación de horas laborales. (una hora diaria en la semana o media sesión o un día de descanso adicional).*
- *Foto del trabajador del mes en el lugar central.*
- *Mención especial en una reunión.*
- *Horarios flexibles, tiempo de vacaciones, año sabático.*
- *Recuerdos simbólicos del centro*
- *Cenas con todas las familias, actividades culturales, deportivas conjuntas.*

Todo trabajador de servicios debe sentirse un vendedor.

CONTROL DE CLIENTES

Conocer la composición, características y frecuencia de las interacciones de los clientes es muy importante en la proyección estratégica y táctica de las empresas. Se recomienda clasificar y caracterizar los clientes.

1. Pudieran clasificarse en:

- *Clientes activos*
- *Clientes perdidos (razones)*
- *Clientes potenciales*
- *Clientes desconocidos.*

2. Hacer gráficos de porcentajes de éstos.

3. Identificar la estructura de la cartera de clientes.

En muchos casos se concentran las ventas en un reducido número de clientes.

PARETO - El 80% del volumen de ventas se concentra en un 20% de clientes.

4. Hacer gráfico de clasificación de clientes por volumen de ventas.

No. de Orden	Nombre Cliente	Volumen Ventas	Total Acumulado
1	Pérez	20500	20500
2	Antúnez	16500	37000
3	Fernández	12300	48800

Indica a qué clientes hay que brindar atención sostenida para lograr mayor número de ventas.

Es interesante tener en cuenta también que el interés de los clientes para la Empresa debe verse desde distintos ángulos: el volumen de ventas y su seguridad (desde el punto de vista de las consecuencias que su salida puede suscitar)

De acuerdo con ello pueden clasificarse en **clientes importantes**: exigen todos los cuidados e iniciativas de los vendedores. Pero deben ser equilibrados, pues su excesivo peso puede hacer peligrar la estabilidad de la Empresa.

Cientes medianos: Merecen gran atención pues aseguran la solidez de la cartera de clientes. Es indispensable reforzar su número aumentándolos.

Cientes pequeños: Darles seguimientos sin mucho costo y con visitas espaciadas.

Hasta aquí una apretada síntesis de este apasionado tema de atención a clientes. Profundizar mucho más:

¡Vale la pena y requiere de mayor tiempo y mucho amor!

Pruebe...