

# sonríe



La Primera Impresión  
Puede Cambiarlo Todo

## GUÍA DEL LÍDER



**Service Quality Institute**

*The Global Leader in Customer Service*

# Tabla de Contenido

1. Introducción .....	5
<b>SONRÍE</b> Esquema del Programa .....	30
Sección 1: Introducción .....	33
Sección 2: Una <b>SONRISA</b> Puede Cambiarlo Todo .....	43
Sección 3: Sonriendo en Toda tu Organización .....	61
Sección 4: Cómo te ves. Cómo te Escuchas. Qué Dices .....	73
Sección 5: Pon tu <b>SONRISA</b> en práctica .....	81
Sección 6: Sonriendo en un Mundo Digital .....	89
Sección 7: Sonriendo para Atenuar una Situación Problemática .....	101
Sección 8: Cierre .....	111

# Implementación - Una Sesión

SONRÍE, es un programa breve y por lo mismo requiere sólo una sesión. La experiencia muestra que un grupo pequeño de siete a quince participantes o menos, pueden ser entrenados en aproximadamente dos horas. Grupos más grandes normalmente necesitan de un 20 por ciento más tiempo, así que permite más tiempo.

## El Arte del Buen Liderazgo

Como tú dirigirás el programa SONRÍE, es apropiado decir unas palabras acerca de la Dirección de Grupo, especialmente para quienes no se dedican a este tipo de actividades con regularidad.

Dado que SONRÍE, es un programa corto, es especialmente importante que establezcas rápidamente una relación positiva. Sé genuinamente entusiasta y energético. Como Líder, este es el momento perfecto para creer y mostrar tu compromiso con los principios del programa SONRÍE. Rápidamente notarás un mejor compromiso de lo que hubieras esperado. Sobre todo, tanto tú como los participantes deben disfrutarlo. Todos estarán relajados durante los debates en grupo si la atmósfera es informal. La mejor forma para lograr esta atmósfera es tratar al programa SONRÍE como una forma positiva, feliz y de apoyo para mejorar el desempeño laboral. Anima a todos para que hablen de manera libre y natural.

### **Abre las líneas de comunicación**

No hay respuestas correctas o incorrectas. El énfasis está en desarrollar un conocimiento y maestría del poder de SONRÍE.

Todos tendrán puntos válidos que exponer y, como Líder de Grupo, es tu responsabilidad cerciorarse que se sientan cómodos y libres para participar. No existen respuestas correctas o incorrectas a los ejercicios de SONRÍE. El énfasis está en abrir las líneas de comunicación y desarrollar un conocimiento y maestría del poder de SONRÍE al tratar con clientes y compañeros de trabajo.

A medida que SONRÍE progresa, lograr involucrar a los participantes no es normalmente un problema. La gente quiere participar. Pero, hasta que el nivel natural de comodidad sea alcanzado, es importante para ti, que como Líder de Grupo, hagas todo lo posible para asegurarte que todos participen. Esta Guía del Líder contiene ejemplos de preguntas y respuestas para el Líder de Grupo. El Guion del Líder de grupo está marcado con cuadros para su fácil identificación. Estos incluyen preguntas para asegurar que los debates en grupo tengan el mayor impacto posible. Impresas fuera de los cuadros encontrarás instrucciones adicionales para ti.

#### **Mantenga la consistencia**

La transmisión coherente de contenido y conceptos de un grupo a otro garantiza que todos tengan una experiencia similar.

Las preguntas en el guion (script) ayudan también a establecer y adherirse a una agenda. No permitas que las sesiones se descarrilen. Como un enfoque estructurado y programado de las relaciones de calidad con los participantes, cada parte de cada sesión es importante.

Si añades material o animas a tener largos debates en grupo, prepárate para aumentar de 30 minutos o más a cada sesión.

No te sientas tentado a tomar atajos o eliminar partes de las sesiones. Use los materiales del programa SONRÍE en su totalidad.

Es importante mantener consistencia en el contenido y presentación de los conceptos de un grupo a otro. Esto asegurará que todos los colaboradores que completan el programa tengan una experiencia similar.

No es necesario repetir el guion palabra por palabra. El papel principal del Líder de Grupo es conducir los debates de grupo a través de los principios del programa SONRÍE. La manera más cómoda de lograrlo varía con cada grupo y con cada Líder de Grupo. Mientras los principios sean cubiertos en su totalidad, siéntete libre de usar tus propias palabras e ideas.

Si quieres apartarte del guión, no lo hagas al azar. Piensa y toma nota de las preguntas que quieres hacer y los puntos que quieres tocar. Luego habla con sencillez y precisión. Recuerda que estarás comunicando sentimientos e información al mismo tiempo. Relájate y deja que tu personalidad salga a flote.

Al dirigir los debates no entierres la nariz en la Guía del Líder. Mira a los ojos a tus participantes y examina el salón mientras hablas. El mismo principio se aplica a escuchar. Cuando los debates tengan lugar, necesitarás seguirlos y guiar la conversación en la dirección correcta. No puedes hacer esto sin escuchar activamente. Esto también ayuda a mantener una mente abierta. Todos tienen derecho a expresar su opinión. Recuerda, no hay respuestas correctas o incorrectas. El intercambio sincero de puntos de vista es lo que es correcto.

**Las viñetas de Video proporcionan una base para la discusión**

Aprovecha los momentos de enseñanza para referirte a situaciones específicas de tu organización. Establece un foro abierto para identificar y referirse a problemas que requieran un seguimiento particular apropiado.

Si necesitas anteojos para lectura, utilízalos y lleva contigo la Guía del Líder a medida que te mueves cerca de los participantes. Esto permitirá que el diálogo fluya fácilmente y tanto tú como ellos lo disfrutarán.

No te preocupes por las objeciones, quejas o desacuerdos. Es mucho más importante para ti mantener un ambiente abierto y de cooperación que lograr un 100 por ciento de acuerdo. Permite que el grupo haga comentarios o dé respuesta a las objeciones. Haciendo esto, lograrás los objetivos del programa SONRÍE.

Finalmente, mantén el programa en movimiento. No lo prolongues. Alcanzando un paso confortable y eficiente, mantendrás a los participantes atentos y activos. Una buena dirección requiere que te mantengas firme – y un paso adelante de los participantes.

## Cómo conducir la Sesión

Primero, busca la manera de interiorizar los mensajes presentados en el programa SONRÍE. Usa preguntas relacionadas a problemas y situaciones familiares a las personas en tu grupo. Las situaciones de trabajo son probablemente las más fáciles pero no abandones los ejemplos fuera del trabajo.

Toma en cuenta por favor que el proceso de aprendizaje, especialmente en una reunión, es muy frágil. No permitas que una sola persona domine la sesión. Este tipo de dominación amenaza a otros, especialmente subordinados u otros con menos experiencia.

Aún los mejores Líderes de Grupo encuentran problemas de vez en cuando. Pero cada problema se puede convertir en ventaja y en una oportunidad de mejorar el entrenamiento del programa SONRÍE.

Por ejemplo, ¿Qué debes hacer si un participante se desvía del tópico principal? En lugar de exigirle que “regrese al carril” lo cual produce resentimiento y raramente funciona, hazle una pregunta específica sobre el tópico en discusión:

*“Saúl, hace unos minutos Tanya mencionó que ella no siempre puede saber cómo SONRÍE a los clientes cuando las cosas se ponen difíciles. ¿Qué consejo podrías darle para situaciones como esta?”*

¿Y qué hacer cuando los participantes empiezan a discutir? Como hemos indicado, tú como Líder de Grupo, buscas un intercambio de puntos de vista franco y abierto. No es necesario estar cien por ciento de acuerdo. Pero seguramente quieres evitar pleitos. Para allanar estas situaciones, ponte de pie entre los disputantes de manera que no puedan verse uno al otro. Luego incluye al grupo entero en la discusión repitiendo las frases de la discusión. Pregúntale al resto de grupo sus opiniones.

Al otro lado del espectro, puedes tener participantes que se frenan y no

participan. Trata de hacer preguntas a esas personas mencionando sus nombres. No los presiones demasiado, pero hazlos hablar de sus propias experiencias y sentimientos relacionados con los temas en discusión. Separándolos en grupos pequeños durante algunas de las discusiones puede ayudar a los participantes a sentirse más cómodos y compartir sus ideas.

## **Técnicas Generales de Liderazgo**

Cerciórate que tu grupo no te vea como un experto, sino como un consejero o facilitador que puede ayudar al grupo a explorar los temas. Al principio de cada reunión, haz énfasis en que cada miembro del grupo es libre de compartir experiencias personales – buenas y malas. Sugiere que usen el programa para encontrar respuestas a las preguntas que realmente les preocupan.

Necesitas crear un ambiente de equipo. Como en cualquier equipo, tanto tú como los participantes serán más exitosos implementando los principios de SONRÍE trabajando como equipo, en vez de como individuos.

## **Opciones de Liderazgo**

Como hemos discutido, una de las cosas más importantes que tú como Líder de Grupo puedes hacer para que SONRÍE funcione, es establecer el ambiente adecuado para las sesiones de grupo. Idealmente, los participantes deberán divertirse y sentirse bien de participar. A continuación se mencionan algunas sugerencias de cosas que puedes hacer para crear y mantener ese ambiente:

- Al principio del programa, divide al grupo en pares. Pide a la gente en parejas que se entrevisten uno al otro y haga entonces que cada uno introduzca brevemente al otro, al resto del grupo o que mutuamente se ayuden en este ejercicio de “calentamiento”.
- Divídelos en grupos y haz que los participantes discutan francamente las barreras para SONREÍR que les parezcan más problemáticas
- o Estas son solamente unas cuantas sugerencias. El programa SONRÍE es flexible pero requiere de la participación de todos los asistentes. Trata de pensar en temas de debate o actividades que motiven a tus participantes. No te preocupes de hacer algo un poco ridículo; después de todo SONRÍE debe ser divertido y la risa es un gran medio para romper el hielo.

# SONRÍE: Descripción del Programa

Lo que deberás cumplir para impartir la sesión del programa SONRÍE:

- Presenta el libro del participante y distribuye copias a los participantes.
- Describe el proceso para poder ingresar a la versión electrónica del Libro del Participante.
- Muestra la experiencia del programa SONRÍE y la importancia que tiene su impacto positivo en auto conocimiento, auto confianza y compromiso con el cliente.
- Desarrolla un entendimiento de cómo los principios del programa SONRÍE, pueden ser implementados.
- Construye la confianza y fortaleza de la imagen propia de los participantes, para aplicar los conceptos de SONRÍE en ellos mismos.

Los siguientes capítulos muestran a detalle cada uno, lo que tú como líder necesitarás para impartir el programa SONRÍE.

# Sección 1:

## Introducción

### OBJETIVOS DE LA SECCIÓN:

- Presentar el Libro del Participante y distribuirlo entre los participantes.
- Ofrecer la información necesaria para que los participantes puedan tener acceso a la versión electrónica del libro del participante.
- Desarrollar en los participantes la comprensión del por qué una sonrisa puede ser valiosa para la organización en la que trabajan. Explorar las actitudes de los participantes acerca de sonreír.

### ESQUEMA DEL CONTENIDO DE LA SECCIÓN:

- La Sonrisa – uno de los primeros elementos para el servicio superior al cliente.
- La mayoría de los colaboradores NO sonríen de manera genuina.
- Claves para mostrar una sonrisa en las interacciones con los clientes.

### QUÉ NECESITARÁS:

- Computadora para reproducir videos, monitor y drive USB de SONRÍE.
- Rotafolios o pizarra, y marcadores.
- Esta Guía de Líder.
- Material del Participante de SONRÍE.

- o Libro del Participante.
  - o Tarjeta Técnica.
  - o Certificados de cumplimiento.
  - o Copias de los Estándares de Desempeño para referencia.
- Papel y plumas para los participantes.
  - Identificadores (gafetes, letreros marcando los lugares con su primer nombre, o identificadores de mesa) para cada participante.
  - Cinta o tachuelas para colgar papel en la pared.

## CÓMO PREPARARSE:

Como hemos mencionado en la introducción, la primera mitad de la Sección 1 y toda la Sección 2, son especialmente importantes para que los participantes den lo mejor de sí mismos en el programa SONRÍE. Asegúrate para prepararte para esta sección de manera cuidadosa.

1. Sobre la primera hoja de tu Rotafolios (o sobre la pizarra), dibuje un círculo grande. Esto es para hacer un dibujo de sí mismo. Hazlo divertido. Agrega detalles de tus ojos, nariz, boca, anteojos, arrugas, o cualquier detalle que te distinga y reconozca. Pon el nombre con el que te gustaría ser nombrado bajo el dibujo. Y en una segunda hoja, responde estas preguntas:

1. ¿Cuál es el tiempo máximo que has sido colaborador en cualquier organización? Queremos saber el total de años que has trabajado.
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí y en el puesto actual?
3. Escribe una situación que te haya hecho sentir calmado y pacífico, incluso feliz en tu INTERIOR. Piensa en una situación que aún ahora te provocan esos sentimientos de paz dentro de ti.

Al terminar, regresa las hojas para cubrir estas páginas.

2. Prepara el salón. Pon las etiquetas con nombres, plumas y las guías del participante en cada lugar.

Antes de cada sesión, lee con atención todas las secciones de la Guía del Líder, y la Guía del participante. Mira todos los videos. Mientras lo haces, toma notas para ti aquí:

## Sección 1: Introducción

NOTAS E IDEAS DEL LÍDER.

---

---

---

### IMPARTIENDO ESTA SESIÓN

TEXTO DEL LÍDER: Bienvenidos a el programa de entrenamiento SONRÍE. Para aquellos que no me conocen, mi nombre es (TU NOMBRE), y seré el Líder de Grupo durante esta sesión. Como Líder de grupo, les estaré mostrando un esquema de trabajo para nuestras discusiones, pero cada uno estará ayudándose mutuamente a lo largo del programa.

## Ejercicio 1: Calentamiento

Ahora que me conocen, les pediré a cada uno de ustedes que se presente, pero lo haremos un poco diferente. Cada uno tiene una hoja de papel y marcadores en su mesa. Quiero que utilicen esta página para dibujar un gran círculo.

Espera a que los participantes dibujen sus círculos.

Muy bien ¿todos terminaron? Ahora, vean el círculo que acaban de dibujar. Esa es su cabeza. Tomen un par de minutos más para agregar una cara, cabello y todo lo que haga que esta cabeza sea ustedes, puede ser un sombrero, o algo divertido de ustedes. Luego escriban cómo les gusta que los llamen, justo abajo. Algo así...

Da vuelta a una hoja en tu rotafolio para revelar la cabeza que has dibujado de ti mismo con tu nombre escrito abajo.

Espera 3 minutos para que los participantes terminen sus dibujos.

Terminemos ahora, esas cabezas lucen bien. Ahora en sus libros de participante, quiero que contesten un par de preguntas, y luego hablaremos de esto.

**VAYAN AL EJERCICIO 1 EN LA PÁGINA # EN SU LIBRO DEL PARTICIPANTE.**

**Pregunta 1. ¿Cuál es el mayor tiempo que han permanecido empleados en una organización? Queremos saber el total de años que han estado trabajando.**

Da 10 segundos para escribir.

**Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí en tu puesto actual?**

Da 10 segundos para escribir.

**Y Pregunta 3. Escriban una situación que los haya hecho sentir calidez y paz, incluso felicidad INTERIOR. Piensa en una situación que incluso ahora te provoque esos sentimientos en su interior.**

Y no se contengan. Aún cuando no compartas detalles con los demás, identificar esa reacción dentro de ti es la clave para el concepto de SONRÍE.

Da 2 minutos para escribir.

Considera tus propias respuestas a las tres preguntas mientras los participantes completan las suyas.

La primera pregunta está diseñada para que los participantes piensen acerca de su experiencia personal e historia como trabajador o colaborador.

La segunda pregunta debe familiarizar al grupo con el nivel de experiencia de cada participante y alinear a todos como miembros de una fuerza de trabajo común con los mismos objetivos.

La tercera y última pregunta es el inicio de SONRÍE. Trata de que cada participante examine su propio desempeño e identifique un momento de júbilo o

## Sección 1: Introducción

satisfacción, o algún sentimiento positivo en sus vidas. La idea aquí es ayudarlos a identificar y accionar la liberación de endorfinas en ellos mismos. Esta liberación forma la base para encontrar la sonrisa en ellos mismos.

Una vez terminada la introducción, pide a los participantes que busquen un lugar en la pared para colgar sus auto-retratos y déjelos ahí por el resto de la sesión.

Bien, ¿todos han terminado? Ahora, tomen estas dos hojas y cuelguen su auto retrato sobre la pared. Colóquense de pie junto a éstas.

Da 1 minuto para colocar los dibujos.

Mientras sucede esto, comparte tus respuestas a las tres preguntas. Pregunta a cada participante en turno que comparta sus primeras 2 respuestas, y si quieren hacerlo, también la tercer respuesta.

Ahora vamos a compartir lo que esperamos. Mis primeras respuestas fueron: (Comparte tu respuesta). Un momento que aún me hace feliz es: (Comparte tu respuesta).

Da entre 2 a 6 minutos para compartir.

Mientras compartes tu respuesta, permítete realmente sentir la felicidad en tu recuerdo. Deja que los demás puedan ver esa alegría en tu rostro.

Pide a los demás que compartan su experiencia.

¿Quién quiere ser el siguiente en compartir? ¿Te importaría decirnos tu recuerdo feliz? ¿Si no, cerrarías tus ojos para recordarlo para ti mismo?

Mientras cada uno piensa o comparte sus respuestas, PON ATENCIÓN a sus expresiones faciales y la postura corporal. Haz énfasis cuando sea evidente que esa felicidad se haya sentido y mostrado en sus rostros. Disfruta cada momento con ellos.

Haz notar en voz alta la reacción de otros en el grupo. Cómo los estados de ánimo cambian cuando una persona lo comparte. Muestre cómo estos buenos sentimientos se expanden.

**FIN DEL EJERCICIO.**

## Ejercicio 2: Video

Texto del Líder: **PASEN AL EJERCICIO 2 EN LA PÁGINA # EN EL LIBRO DEL PARTICIPANTE.**

Primero, veamos un pequeño video que nos presenta el concepto de SONRÍE, y después lo discutimos.

**SEGMENTO DE VIDEO:** Permite 5 minutos para verlo. Este video presenta el concepto de SONRÍE.

**NARRADOR:** Sección 1. Introducción.

**NARRADOR:** Hola, bienvenidos al programa SONRÍE: La Primera Impresión Puede Cambiarlo Todo.

Esta es una sesión creada para ustedes por Service Quality Institute.

Las lecciones y técnicas descritas en estos videos están diseñadas para ayudarlos a practicar hábitos y herramientas para lograr actitudes y resultados positivos. Esto, a cambio, les ayudará a encontrar su propia

## Sección 1: Introducción

sonrisa genuina y a compartirla con los otros. Una sonrisa es uno de los primeros elementos para ofrecer servicio superior al cliente. En el trabajo, una sonrisa muestra de inmediato a sus clientes, que son importantes como personas y que están listos para atender sus necesidades.

**NARRADOR:** Hay dos tipos de sonrisas: Intencionales (a veces llamadas “forzadas”) y genuinas.

Una sonrisa genuina y otra sonrisa falsa.

Una sonrisa falsa es sólo mecánica. Una sonrisa genuina viene de tu interior. Provoca emociones positivas y transmite una actitud optimista y servicial.

Mientras saludas a alguien, ya sea un amigo o un desconocido, una sonrisa genuina, incluso discreta, transmite apertura e interés.

**Una sonrisa simple y genuina, puede llevarnos muy lejos para establecer el tono en el desarrollo de cualquier interacción.**

**NARRADOR:** La mayoría de los colaboradores NO sonríen genuinamente. Piensa en el entorno donde vives y compras, una oficina de gobierno a la que vas, o la oficina de tu Doctor.

Cuando entras a una oficina o tienda, ¿qué porcentaje de los colaboradores te recibe y sonríe genuinamente?

Considera los siguientes escenarios.

**CLIENTE:** ¿Trabaja aquí?

**COLABORADOR:** (murmurando) ¿Qué es lo que quiere?

**CLIENTE:** ¿Disculpe?

**COLABORADOR:** ¿Eh?

**COLABORADOR:** ¡Buen día!

**COLABORADOR 2:** ¡Hola!

**COLABORADOR:** ¿Qué tal tu fin de semana?

**COLABORADOR 2:** Estuvo bien

**GERENTE:** ¡Ey! No hay tiempo que perder. Tienes mucho que hacer hoy. Mas vale que empieces. ¡Tú también!

**COLABORADOR:** (monótono) Zapatos y más Zapatos.com. Zapatos Nuevos, Zapatos Buenos. Habla Leo. ¿Me da su número de cuenta?

**COLABORADOR:** Todo está lleno.

**CLIENTE:** ¿Todo?

**COLABORADOR:** Lo siento, es el día más ocupado del año.

**CLIENTE:** ¿Y con otra aerolínea?

**COLABORADOR:** Nada disponible. ¿Le pido un taxi para que vuelva a su hotel? Tal vez pueda conseguirle un vuelo mañana a Tampa.

**CLIENTE:** ¡No puedo esperar tanto! No tengo tiempo. No, no, no, no puedo.

**COLABORADOR:** ¿Puede despejar el mostrador?

**NARRADOR:** ¿Cómo se sentirían en estas situaciones?

¿Cómo creen que haría sentir a sus clientes?

¿Qué pasaría si el 100% de los colaboradores ofrecieran una sonrisa genuina desde su interior, siempre que alguien entra a una tienda?

¿De qué forma afectaría a todo colaborador, compañero de trabajo y cliente?

## Sección 1: Introducción

**NARRADOR:** Durante este programa aprenderán cómo ver de manera distinta situaciones con el cliente e incluso a ustedes mismos. Los invitamos a analizar su actitud, sus acciones, y sus habilidades. Queremos que examinen sus experiencias como colaboradores y como clientes. Su Líder de grupo los irá llevando a cada sección del programa y les compartirá una serie de discusiones.

Hagan tantas preguntas como les sea posible e intenten responder con honestidad, con base en sus experiencias. No hay respuestas buenas o malas.

Estarán familiarizados con algunos temas que discutiremos, y otros tal vez sean nuevos para ustedes. Cuando concluyamos ustedes contarán con el conocimiento y habilidades necesarias para construir y mantener una actitud y panorama positivos.

Queremos que proyecten su confianza en sí mismos y sus habilidades a todos los clientes que entren por las puertas de su organización.

**TEXTO DEL LÍDER: ¿Qué piensan acerca del contenido del video?**

Propicie respuestas y discusión. Permite 2 minutos.

**¿Creen ustedes que el concepto de SONRÍE puede ser valioso aquí (en su organización)?**

Propicie respuestas y discusión. Permite 2 minutos.

**¿Creen que una sonrisa puede ayudarlos? ¿Puede una sonrisa ayudar a nuestros clientes?**

Propicie respuestas y discusión. Permite 2 minutos.

**FIN DEL EJERCICIO**

# Capítulo 1: Repaso

**PASEN AL RESUMEN DEL CAPÍTULO 1 EN LA PÁGINA # EN EL LIBRO DEL PARTICIPANTE.**

Ahora vayamos a sus Guías del Participante. Mucho de lo que cubriremos hoy se muestra en la Guía del Participante. Para reforzar su aprendizaje, es importante que lean cada capítulo individualmente. También leeremos juntos algunas partes y las utilizaremos para sus reflexiones personales mientras aprendemos acerca de SONRÍE.

Abran ahora el capítulo llamado “Introducción”. Révisenlo y al final, escriban ideas de lo que hemos discutido y hayan aprendido en los últimos minutos. Escribir esto reforzará su aprendizaje.

Permite 5 minutos para escribir.

**FIN DE SECCIÓN**



*Contáctame para más información*



**Tito Zúñiga**

Socio Director para México y Latinoamérica

CDMX, México

Tel. +52(55)4415-7953

tito@sqi.lat

www.sqi.lat

SQI México & LatAm