

89
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE
CAPACITACION PARA LA OPTIMIZACION
EN LA CALIDAD DEL SERVICIO, DIRIGIDO
AL PERSONAL DE PROMOCION Y
REESTRUCTURACION HIPOTECARIA DE UNA
INSTITUCION FINANCIERA MEXICANA"**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA ALEJANDRA RODRIGUEZ GARCIA**

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

SECRETARÍA DE
ESTADÍSTICA Y PROFESIONALES

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, me permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Recursos Humanos. Propuesta de Capacitación para la Optimización en la Calidad del Servicio, dirigido al Personal de Promoción y Reestructuración Hipotecaria de una Institución Financiera Mexicana".

que presenta la presente: María Alejandra Rodríguez García,
con número de cuenta: 8714215-8 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Insull, Edo. de México, a 11 de Junio de 1997

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>4</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>1</u>	<u>L.A. José Vili Martínez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>

DEP/VB068M

DEDICATORIAS

A Dios

Por todas las bendiciones recibidas, por la familia que me dió y en especial por la oportunidad de concluir una de mis más grandes metas.

A mi Madre:

Con profundo amor porque se que es algo tan importante para tí, como lo es para mí.

Si de mi parte requirió esfuerzo y dedicación, se que para tí significó mucho más.

Gracias por tu amor, cuidados, comprensión y paciencia.

A mi Padre:

Si la base es sólida se puede construir lo que sea.

Los principios, el cariño y los valores que me has enseñado, han sido fundamentales para el logro de mis metas y constituyen una herramienta invaluable para mi desarrollo.

Con amor y respeto.

Gracias por todo lo que he recibido de ustedes, sus sacrificios, su apoyo en mi carrera universitaria, por toda la confianza brindada en aquellos momentos difíciles y en especial por su cariño.

A mis Hermanos

En agradecimiento por ser como son, por su apoyo y consejos de los cuales siempre he aprendido algo importante, y que me han servido en momentos claves de mi vida, y como una invitación a que nunca desistan hasta alcanzar las metas trazadas.

A mis Maestros

Mi agradecimiento por ese tiempo de su vida destinado a esa admirable labor. Por transmitirme ese cúmulo de conocimientos y experiencias que ahora son el resultado fundamental para el desarrollo de mi profesión.

Con mi más grande admiración y respeto.

A la UNAM

Por permitirme ocupar su espacio, por brindarme todo lo que necesité para culminar mi carrera profesional, por ser la Máxima Casa de Estudios.

Con orgullo y cariño.

A mi novio

Por que siempre estuvo presente en los momentos más difíciles, por infundirme ese entusiasmo para alcanzar esto que ahora es realidad.

Con amor y cariño.

A la C.P. Rosario Fortuna Santana

Gracias por confiar en mí, y haberme brindado la oportunidad de continuar mis estudios aunado con el ejercicio de mi profesión, por lo que constituyó un gran compromiso que espero no haber defraudado.

Con cariño y agradecimiento.

INDICE

Objetivo General.....	1
Objetivos Específicos.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Hipótesis.....	5
Planteamiento de Variables.....	5
Introducción.....	6
CAPITULO I. La Capacitación	9
1.1 Antecedentes de Capacitación.....	9
1.2 Definición de Capacitación.....	13
1.3 Determinación de Necesidades de Capacitación.....	13
1.4 Métodos de Capacitación.....	18
1.5 Aspecto Legal de la Capacitación (Obligaciones).....	22
CAPITULO II. Relaciones Humanas.....	39
2.1 Las Relaciones Humanas.....	39
2.2 ¿Que és el Desarrollo Humano?.....	43
2.3 Concepto de Motivación.....	47

2.3.1 Motivación Individual	48
2.3.2 Motivación Grupal.....	60
2.4 El Compromiso.....	63
CAPITULO III. La Calidad.....	65
3.1 Concepto de Calidad.....	66
3.1.1 Diferentes Teorías de Calidad.....	66
3.1.2 La Calidad en la Empresa.....	68
3.1.3 La Calidad en el individuo.....	70
3.1.4 Características de una Empresa Orientada hacia la Calidad.....	71
CAPITULO IV. El Servicio.....	73
4.1 Concepto de Servicio.....	73
4.1.1 Clasificación de los Servicios.....	74
4.1.2 Características de los Servicios.....	76
4.1.3 Significado del Servicio.....	79
4.2 Calidad en el Servicio.....	80
4.2.1 El Cliente.....	81
4.2.2 Perfil del Ejecutivo de Promoción.....	83

4.2.3 Diagnóstico de la Calidad en el Servicio.....	84
4.2.4 Medición o Evaluación del Servicio.....	85
4.2.5 El Mal Servicio.....	88
4.2.6 Empresas Orientadas hacia el Servicio de Calidad al Cliente.....	93
4.3 El Servicio Estratégico de Calidad.....	94
4.3.1 Aspectos a considerar para brindar un Servicio Estratégico de Calidad.....	95
4.3.2 Pasos para el Diseño de un plan Estratégico de Calidad.....	98

CAPITULO V . (CASO PRACTICO) "Propuesta de Líneas de acción para la optimización en la calidad del servicio en el personal de promoción reestructuración hipotecaria de una Institución Financiera Mexicana".....

5.1 Antecedentes.....	100
5.2 Planeación de la Promoción del Servicio.....	104
5.2.1 La Planeación.....	104
5.2.2 Diseño de un Programa de Trabajo.....	109
5.3 Líneas de acción a considerar en la Promoción del Servicio Financiero en la negociación de Reestructura.....	110

5.3.1 Identificación de Necesidades.....	110
5.3.1.1 Prospección.....	111
5.3.1.2 La Llamada Telefónica.....	112
5.3.2 La Preparación de la Entrevista.....	115
5.3.2.1 La Presentación Profesional.....	117
5.3.2.2 La Comunicación en la Entrevista.....	118
5.3.2.3 Técnicas sugeribles para la Comunicación.....	122
5.3.2.4 Seguimiento de la Entrevista.....	124
5.4 El Cierre de la Negociación.....	124
5.4.1 Cierre del Negocio.....	126
5.4.2 Cierres Parciales.....	127
5.4.3 El Encauze de las Preguntas.....	127
5.4.4 Manejo de Objeciones.....	128
5.4.5 Cierre.....	130
5.5 Conclusiones.....	132
Bibliografía.....	134

Objetivo General

Conformar las líneas de acción que permitan la optimización en la calidad de los servicios financieros, que conlleven a la eficiencia y productividad en el personal del área de Promoción y Reestructuración Hipotecaria

Objetivos Específicos

- **Conocer los componentes de la calidad en la Institución y en el individuo, que conlleven a una cultura de servicio, así como una actitud que impulse el desarrollo personal y el entorno que lo rodea.**
- **Conocer las bases estratégicas en la calidad del servicio, dirigido al cliente.**
- **Identificar los aspectos relevantes en la Institución de servicios.**
- **Identificar los puntos de relevancia que permitan mejorar el desempeño del Promotor de Servicios Financieros.**

- **Evaluar la importancia de los enfoques y aplicaciones de un buen servicio, centrados en el cliente y en la institución de servicios.**
- **Señalar las pautas de evaluación del servicio, así como la atención y reactivación de clientes mal atendidos y quejosos.**

Planteamiento del Problema

Actualmente y de manera primordial es importante destacar la evolución de los servicios financieros, ya que con el afán ahora más que nunca en las instituciones financieras de incrementar sus niveles de captación de recursos, se han olvidado de uno de los factores más importantes y en los que depende la preferencia e inclinación de sus clientes, esto es la calidad y eficiencia por parte de los ejecutivos y/o promotores de servicios financieros.

Esta conscientización, y sensibilización de retomar este importante aspecto, conlleva sin lugar a duda hacia una cultura de servicio, donde dada la reorientación hacia el cliente, se deberá distinguir la directriz de la Institución.

Lo anterior lográndose al brindar una mejor atención a los clientes actuales como potenciales, ofreciendo una variedad de servicios financieros con calidad. Sustentándolo con desarrollo tecnológico e industrial vigente.

Esta nueva cultura de servicio debe de llevarnos a revisar los viejos patrones del comportamiento organizacional, donde la estructura vertical, como modelo a seguir, se esta desquebrajando, ante la aplastante funcionalidad que está destacando a las nuevas organizaciones horizontales, donde la base, que está en contacto con el cliente, se torna más relevante.

Derivado de lo anterior, el servicio debe significar la parte medular del ente financiero y destacar que la atención personalizada permitirá promover una cultura de servicio de calidad.

¿ Que líneas de acción son las adecuadas para alcanzar la optimización de la eficiencia y productividad en los servicios en el personal del área de Promoción y Reestructuración Hipotecaria?

Hipótesis

Si se aplican las líneas de acción adecuadas para la optimización en la calidad de los servicios financieros que ofrece el personal encargado, entonces, se observará un alto grado de eficiencia y productividad en los mismos.

Planteamiento de Variables:

Variable Dependiente

El grado de eficiencia y productividad del personal de servicios financieros, del área de Promoción y Reestructuración Hipotecaria.

Variable Independiente

Las líneas de acción adecuadas para la optimización en la calidad de los servicios financieros.

Introducción

Somos participantes de la escritura de una nueva página de México. Ante la gradual apertura que estamos viviendo, nos inundan nuevos productos y servicios procedentes de otros países, mismos que generan una profunda transformación en nuestros mercados y hábitos de consumo.

Esta apertura también incluye a los servicios financieros, donde por el gran dinamismo e importancia de este sector, se vislumbra una dura competencia con instituciones financieras extranjeras.

Es por lo anterior que el sector financiero nacional, ahora más que nunca requiere un diseño de su cultura de servicio, anticipándose a la experiencia vista de otros sectores, donde instituciones extranjeras han empezado a aplicar altos estándares de calidad en el servicio al cliente, y con ello originándose las preferencias de los consumidores.

Una cultura de servicio no es un esfuerzo pasajero, ni es una receta, es toda una actitud integral de la institución, empezando por sus cuerpos directivos, y culminando en el ejecutivo o asesor, quien es por excelencia el encargado de la atención y servicio al cliente.

Esta obra se dedica primordialmente al fomento de una cultura de servicio, en la gestión del asesor financiero, con el propósito de brindarle los mejores elementos de apoyo para optimizar el sentido de su función.

El primer capítulo trata de la Capacitación, donde se verán en forma breve y detallada algunos antecedentes, su importancia en la empresa, los métodos susceptibles de ser aplicados dependiendo de las necesidades del ente económico, así como de manera primordial el aspecto legal de la misma.

En el segundo capítulo se habla de las Relaciones Humanas, del individuo, de su desarrollo personal como grupal, de sus fuentes generadoras de motivación, del compromiso principalmente personal, de los individuos con los que trata y de la sociedad en la que se desenvuelve, destacando los valores de los que hace característico al hombre de éxito y excelencia.

En el tercero y cuarto capítulo se incursiona en los conceptos de Calidad y del Servicio; haciendo énfasis en la actitud de servicio, la importancia de dimensionar al cliente, y los logros de una cultura institucional de calidad en el servicio, elementos invaluable, más que en el mantenimiento de clientes, en superar sus expectativas.

El último capítulo se dedica a los aspectos más importantes en donde se destacan las líneas de acción de la labor profesional del asesor financiero, desde el entorno del cliente financiero, el manejo de la información, los aspectos fundamentales de la asesoría financiera, las herramientas utilizables en la labor de promoción, hasta las tendencias en los servicios financieros.

Finalmente la capacitación, la renovación, el manejo de la información y la orientación hacia el cliente, van a ser las constantes en lo que resta de este siglo, conformando cambios profundos en los consumidores y en las estrategias de servicio, resultado de la globalización, donde si bien no es fácil predecir sus alcances futuros en nuestro país lo único seguro es que ya nunca volveremos a ser los mismos, y donde más que necesario, se toma indispensable anticiparse a los cambios con un proceso de mejoramiento personal e institucional permanente.

Capítulo I. LA CAPACITACIÓN.

1.1. Antecedentes de Capacitación.

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, es importante mencionar algunas notas históricas que, directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

Para evitar problemas semánticos, es pertinente aclarar oportunamente la posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación. (17)

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México.

Es primordial aclarar enseguida los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento:

(17) Guzmán Valdivia Isaac.- Problemas de Administración.- Editorial Limusa-Wiley México.-Página. 69.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de un trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamarla era industrial en la primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el mejor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos",²⁷ que son: *"Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar"*.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer

²⁷ Giliso A. Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de Personal.- Editorial Limusa-2044ico 1986.-Páginas 19.

sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial; esperando que éstas logren sus buenos objetivos.

En la actualidad, sin lugar a dudas la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que realice el trabajo con mayor eficiencia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Los puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

1.- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

1.2 Definición de Capacitación.

1. "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"²⁷.

1.3 Determinación de Necesidades de Capacitación.

Este tema es, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de

²⁷ Gilboa A. Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de personal.-Editorial Librosá México 1985.-Página 29.

las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser " por un lado", satisfacer necesidades presentes en la empresa, con base en conocimientos y actitudes "y por otro", prever situaciones que deban resolverse con anticipación ⁴⁴.

Las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro, si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

Son varias las razones por las que se requiere determinar las necesidades de capacitación:

- a) Para que la gente sea más productiva en su trabajo y esté lista para progresar.
- b) Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- c) Porque todas las personas normales, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán

⁴⁴ Royce Ponce Agustín.- Relaciones Humanas. - Editorial Limusa México 1983.-Página 53.

un buen trabajo, si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la Empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de entrenamiento.

d) Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Lo primero que se debe investigar es sobre los objetivos y fines de la Empresa, cuantificados y cualificados, y con lo que el personal cuenta en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

El objetivo de la capacitación en una empresa es cumplir con cinco propósitos fundamentales, cuyo orden o jerarquización depende de los intereses de la dirección o de las condiciones específicas de cada empresa:

- Satisfacer una necesidad social de bienes y servicios.
- Obtener utilidades,
- Proporcionar satisfacciones y bienestar al personal que la integra.
- Crecer y perpetuarse.
- Beneficiar al entorno social, económico, político y ecológico en el cual se encuentre la empresa.

Para producir bienes y servicios la empresa requiere personal que sepa obtener materia prima adecuada, combinar instrumentos, herramientas, espacios, maquinaria, etc., controlar su calidad y distribuir los bienes y servicios adecuadamente. Para obtener utilidades el personal debe saber actuar con suficientes niveles de eficiencia, efectividad y productividad, para optimizar el uso de los insumos que se requieren en la producción, ventas, financiamientos y todas las demás funciones que deben hacerse en la empresa.

Para proporcionar satisfacciones al personal, se requiere que la dirección y todos los miembros que integran la organización, manejen un estilo administrativo, jefatura y relaciones interpersonales que permitan el desarrollo, la satisfacción por el logro de resultados y su justa y equitativa recompensa económica. El crecimiento de una empresa se logra cuando cuenta con personal que pueda ocupar puestos en nuevas áreas, esto es, personal capacitado y que acepte el cambio. Cuando una organización cumple los propósitos anteriores, puede beneficiar al medio ambiente en el que tiene influencia.

Es mediante la capacitación, como pueden obtenerse los recursos humanos que permitan el logro de los propósitos de la empresa o puede, por no ser un recurso, ser el factor que limite su obtención.

Para conocer las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes procesos y métodos, pero deben estar acordes a los propósitos, políticas,

problemas y características de la propia empresa, por lo que es importante el basarse en una serie de principios como :

1.- Una visión general .- Deben conocerse previamente los propósitos, objetivos y políticas de la organización, la estructura, los sistemas, las responsabilidades, los niveles de tecnología aplicables, los métodos con los que se deben de trabajar y estándares, información que puede o no tenerse en las descripciones y los manuales de puestos.

2.- Debe ser indirecta.- La investigación para conocer las necesidades debe hacerse en forma indirecta a través de observar lo que se hace y lo que no se hace de lo que debería hacerse, para poder conocer con claridad las diferencias que serán propiamente las necesidades de capacitación.

3.- Económica.- La investigación debe ser productiva por si misma y oportuna en el logro de sus resultados, ya que el costo de la investigación nunca deberá ser superior a los posibles beneficios que pueden obtenerse con la calidad en los programas de capacitación diseñados en base a la calidad de investigación, y tampoco deberán hacerse investigaciones que puedan ser tan tardadas que sus resultados lleguen a ser obsoletos cada vez que éstas terminan.

Para conocer su productividad y determinar si es económicamente factible y deseable realizar la investigación, será indispensable cuantificar su influencia con relación a los objetivos de la empresa.

4.- **Objetiva.-** Deberán evitarse en lo posible las proyecciones de deficiencias personales o la aplicación de intereses personales y pensar en todos los renglones posibles de investigación para luego definir con claridad cuales de ellos se desea conocer.

5.- **Técnica y sistemática.-** Deberán fijarse con toda precisión los marcos de referencia a utilizarse como son los inventarios de personal, los sistemas de planeación, los marcos teóricos de auditoría administrativa, los manuales o descripciones de puestos a utilizarse, etc.

1.4 Métodos de Capacitación.

Administrativamente se considera el método como la forma de realizar una actividad para lograr fines pre-determinados. Aumentar la destreza, los conocimientos o mejorar las actitudes del personal, se puede lograr de diferentes formas asumiendo lógicamente diversas conductas, utilizando varios instrumentos, tiempos técnicas, medios materiales y locales y se obtendrán

diferentes resultados, tanto en la cantidad de personal preparado, como en la cantidad, intensidad o profundidad de la preparación.

De lo anterior se deduce que lo más importante para el uso de los métodos se origina, en una clara identificación de los objetivos que se pretenden. No se utilizarán los mismos métodos si lo que se espera es aumentar únicamente las habilidades del personal o si se pretende modificar su actitud.

Asimismo es importante el destacar, en razón de quien da el adiestramiento, en este sentido podemos considerar los siguiente:

El que se da por el supervisor inmediato, quien parece ser normalmente el más adecuado para darlo, ya que es quien conoce el trabajo en concreto, y también porque al impartirlo, se tiene la ventaja de que los supervisores actúen con una mente más analítica, y adquieran prestigio ante sus subordinados.

Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a **UN TRABAJADOR EXPERTO** (9), recomendándose que éste lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

A lo anterior puede asimilarse lo que, en el medio fabril, suele conocerse con el nombre de "ayudantía", esto es: encomendar a un trabajador ya preparado, al nuevo empleado, para que actúe como un ayudante suyo, con el fin de que lo instruya. En este caso se tiene el defecto de que el celo profesional hace que muchas veces no se preocupe de la enseñanza, y hasta que expresamente trate de obstruir su aprendizaje.

Puede también pensarse en que, dentro del trabajo, se encomiende el adiestramiento a un **INSTRUCTOR ESPECIALIZADO**; en este caso deberá actuar en contacto estrecho con los supervisores.

Para fines de estudio, se han dividido los diferentes métodos en :

- Formales e informales.
- Participativos y no participativos.
- De información.

- Directos e indirectos. etc

Métodos Formales.- Son estructurados e integrados en programas de capacitación con una clara definición de objetivos, tiempos, lugares, etc. y los informales, aquéllos en los que estos aspectos no se toman en consideración y su aplicación depende más de la voluntad de los sujetos a capacitarse.

Métodos Participativos.- En este los individuos a capacitarse tienen un papel relevante por las actividades que deben realizar, la involucración y responsabilización en su realización y en los resultados a lograr; los no participativos o informativos, tienden a crear auditorios cuya actividad es la de escuchar, la de observar o cuya participación no es directamente observable en sus conductas, durante su aplicación.

Métodos Directos e Indirectos.- Los primeros transmiten información, conocimientos y datos en forma directa bajo el supuesto de que el estudiante podrá organizar y utilizar esa información sin necesidad de ayuda o práctica; en los métodos indirectos se plantean generalmente problemas, situaciones o información no relacionada con el trabajo en búsqueda de que los participantes busquen por si solos la información que les sea relevante y aplicable en su trabajo.

En base a la otra clasificación que se hace en capacitación se dice que existen métodos informativos, de estudio, de contacto con el trabajo y de contacto con los grupos. Esto es en función a las características ambientales en su aplicación.

Será informativo si se recibe sólo información, de estudio si se debe analizar y reflexionar sobre la información, y de trabajo o en grupos si se aplica frente a las máquinas o con otras personas.

Entre los métodos informativos se encuentran la conferencia, seminario, conferencias con ayudas visuales y los audio-visuales. Entre los de contacto con el trabajo se tiene la rotación de puestos, visitas a Empresas o departamentos, adiestramiento vestibular y adiestramiento en el trabajo. Dentro de las de estudio están las lecturas dirigidas, la instrucción programada, los cursos por correspondencia. Los métodos de contacto con el grupo son las discusiones en grupos como las mesas redondas, Phillips 66, el simposium, panel, sensibilización, laboratorios, casos, dramatizaciones, juegos vivenciales, entrevistas y corrillos.

1.5 Aspecto Legal de la Capacitación (obligaciones).

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de actividad

económica, ni el tamaño. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica, de manera alguna, dicha obligación.

En consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total de personal, en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribo dicha fracción:

Artículo 123 constitucional.- fracción XIII. "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes

de mayo de ese mismo año. También por su importancia transcribo el texto correspondiente:

Ley Federal del Trabajo.

Es importante mencionar que los comentarios presentados son una reflexión, lo que no significa que sean excluyentes de otros puntos de vista.

Capítulo III Bis. (77)

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se denota que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

Art. 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Resulta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan.

Art. 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Art. 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una

empresas, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

Art. 153 E. La capacitación o adiestramiento a la que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153 G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

Art. 53 H. Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento estarán obligados a :

- I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación, la cual puede ser una manera efectiva de tomar decisiones.

Art. 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Se refiere a garantizar que la capacitación y adiestramiento que se otorgué a los trabajadores, sea el adecuado y satisfaga verdaderamente las necesidades; para ésto se especifica que deberán establecerse comisiones mixtas de capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patronos en los que se revisarán que se lleven a cabo dichos intereses.

Art. 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Esto es muy importante ya que significa que el Estado debe participar para que la capacitación se imparta de manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se de el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones .

Art. 153 K. La Secretaria del Trabajo y Prevención Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;**
- II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;**
- III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;**

- IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.**
- V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y**
- VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.**

Se trata la manera en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación y adiestramiento, así como que éstos sean válidos para el objetivo que se quiera satisfacer; para ésto se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas, así como en la participación. También este organismo impondrá multas a los patrones que no cumplan con las especificaciones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, lo que significa una obligación para el patrón y una garantía al trabajador de que se le dará una capacitación que lo haga superarse y tener más conocimientos de su desempeño.

Art. 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales

de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento .

Art. 153 M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Señala la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los artículos necesarios referentes a la capacitación de los trabajadores. Dicha acción se deberá realizar en la próxima revisión de contrato.

Art. 153 N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los trabajadores deberán presentar ante La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Señala que debe cumplirse para evitar sanciones a que se refiere el Art. 686 de la Ley Federal del Trabajo y que puede llegar a ser hasta de 315 veces el salario mínimo general.

Art. 153 O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de La Secretaría del Trabajo y Prevención Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Señala el tiempo en que las empresas en que no exista contrato colectivo de trabajo deben informar a la autoridad laboral de su programa de capacitación y de la integración de su Comisión Mixta.

Art. 153 P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.**

- II.- **Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.**
- III.- **No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.**

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Es una garantía para el trabajador y el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten la capacitación tengan debidamente su registro en la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

Art. 153 Q. Los planes y programas de los que tratan los artículos 153-N y O deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V.- Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153 R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Define el plazo en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dará respuesta a los planes y programas presentados.

Art. 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153, o cuando presentamos dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 678 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata,

En este apartado se establece las sanciones que se pueden aplicar a quien no cumpla con la presente Ley.

Art. 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, misma que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento, de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las

registre y les tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en términos de la fracción IV del artículo 539.

Se mencionen los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

Art. 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría.

Art. 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Se refiere a la importancia de Habilidades Laborales y su repercusión a los ascensos en la empresa.

Art. 153 W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez

oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Habla de la utilidad de los diversos certificados que expidan las instituciones capacitadas con validez oficial y su relación con el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

Art. 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Se permite a los trabajadores y patrones ejercer ante la junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que se hagan por la capacitación y adiestramiento. Esto es muy importante ya que implica libertad de actuar a los patrones y trabajadores, de discutir y tener conversación sobre lo tratado en este capítulo.

Capítulo II. RELACIONES HUMANAS.

2.1. Las Relaciones Humanas.

Los seres humanos somos gregarios, y siendo esta nuestra condición inherente, nos rodeamos de una multitud de otros seres humanos. Todos los días, consciente o inconscientemente nos esforzamos por obtener el afecto y la aprobación de las personas a quienes tratamos.

Donde haya hombres, habrá Relaciones Humanas, el fin principal de este apartado es el conocimiento de sí mismo, no es formular un catálogo descriptivo de los posibles actos de conducta entre seres humanos. Tampoco es un manual de urbanidad con una "lavada de cerebro", como algunas veces se quiere mal interpretar, o un recetario de cocina en función de conducta, un modo de aprender a disimular o como algunos piensan: un camino para obtener mayor rendimiento del trabajador, sin importarles su persona.

Por el contrario es entender nuestros propios actos que hasta ahora parecían algo ajenos a nuestra personalidad, controlar nuestros propios impulsos, comprender mejor a los demás, saber el por qué actuamos de una manera determinada, lo cual nos lleva a cambiar algunos aspectos de nuestra conducta que resultan inadecuados, ser más justos y tolerantes consigo mismos; con otros,

experimentar mayor respeto por los semejantes, modificando nuestra conducta, siendo considerados con nosotros mismos y con los demás.

Con esto no quiero decir que prescindimos de ciertos conceptos psicológicos, puesto que siendo la psicología la ciencia que trata de la conducta del hombre, y por lo mismo, tendremos que "hechar mano" de ella para estudiar la personalidad del ser humano con todo el conjunto de rasgos que llevan inherentes a ella.

a) Necesidad de conocerse a sí mismo.

Cada vez sentimos conocer más el mundo que nos rodea, y sin embargo, en esta vida tan agitada, cada vez conocemos menos nuestro propio "yo"; esto es, nuestras posibilidades, aptitudes, intereses y personalidad como individuo y como ser social.

Erich Fromm en su libro "Ética y Psicoanálisis" dice: El hombre sólo conoce parte de sus potencialidades. El hombre siempre muere antes de haber nacido completamente, por no haberse desarrollado y conocido a sí mismo. Algunas veces nos hemos preguntado: ¿ Puedo vivir conmigo mismo ? ¿ Puedo llevarme bien con los demás ? ¿ Que origina mi éxito o mi fracaso ?.

Sócrates enunció en tersas palabras que quedaron inscritas en el oráculo de Delfos: " concóctete a ti mismo". Este precepto de " concóctete a ti mismo", no estaba

destinado únicamente a prevenir el orgullo de la humanidad, sino que también a que pudiéramos comprender nuestro propio valor. La desgracia aflige al hombre que ya no se conoce a sí mismo, pues ha perdido su inmunidad a las enfermedades modernas. Postrados ante un televisor, expuestos ante una multitud de mentiras, se haya indefenso ante las presiones que le rodean, se entrega a un paroxismo de competición y conformidad que destruye sus facultades mentales.

El hombre moderno tiene conciencia que se ha endeudado por adquirir objetos que apenas usa, que hay algo equivocado en su vida, se siente confuso ante la pregunta: ¿Quién soy yo?, no descubre su propia identidad.

En este asunto de vivir, nuestro único problema está en nosotros mismos. Mientras decimos que nuestro problema está en otras gentes o en nuestro medio ambiente, no decimos la verdad. El problema está en cómo manejamos a otra persona y como nos adaptamos a ella, está es nuestra actitud hacia determinada persona y como resolvemos la situación.

Aún cuando existen muchas razones para comprenderse a sí mismo, es necesario que procuremos alcanzar el mayor grado de madurez, ya que al hacerlo podremos controlar mejor nuestra conducta. Sin darnos cuenta podemos hacer cosas que contraríen a los demás o a nosotros mismos. El conocer como

pensamos y como nos comportamos, nos da una mejor oportunidad de cambiar nuestra conducta, permitiéndonos llegar a ser personas más felices, que es lo que el hombre busca continuamente en su vida. Unos en el dinero, otros en el poder, la fama, el vino, etc., pero todos caminamos al mismo objetivo : La felicidad.

El momento más solemne en la vida de un hombre, es aquel en que se descubre a sí mismo, en el que abre las puertas a su intimidad y descubre sus posibilidades. Ha habido grandes hombres que habiendo llegado al conocimiento de sí mismos, dieron un giro en sus vidas de 90 grados, como M. Gandhi, la Madre Teresa de Calcuta, etc.

Hay una honradez más importante para la práctica en el trato con los demás, y es la que debemos tener con nosotros mismos. La capacidad de mirar con sinceridad en el fondo de nuestro propio ser y conocer lo bueno y lo malo que encontramos allí, constituye una de las más ricas fuentes inexploradas de la energía humana.

Como síntesis de lo aquí expuesto, recordamos la frase de John F. Kennedy: "Nadie puede ser verdaderamente grande, mientras no haya adquirido el conocimiento de sí mismo."

Para conocernos mejor y poder comprender mejor a los demás, es necesario conocer nuestras características, rasgos y maneras habituales de comportarnos.

2.2 ¿ Que és el Desarrollo Humano?.

En las organizaciones actuales, sobre todo dedicada a los servicios, se han dado profundas transformaciones en la valoración del elemento humano, donde se ha aprendido que la inversión en los recursos humanos es más importante que la inversión en maquinaria y equipo.

Los centros de costos de las empresas no solamente miden la productividad de una área en función de la reducción de costos o eficiencia operativa, sino también de la satisfacción de los clientes, que asegura ventas constantes a futuro.

Los resultados en las empresas diseñadas con esta orientación hacia los recursos humanos, ha redituado en:

- Aumento de clientes satisfechos.
- Disminución de quejas y devoluciones
- Mayores volúmenes de ventas
- Mayor posesionamiento en los mercados
- Menor rotación de personal

En estas organizaciones se busca que el individuo se integre, que haga equipo, y que la generación de ideas, sea un producto manejado y compartido por todos los integrantes de la organización.

En este esquema la capacitación juega un papel preponderante, donde el enriquecimiento intelectual particular se vierte entre todos los empleados de una organización, creando un ambiente abierto a la inteligencia y aprendizaje compartido.

El ambiente organizacional es la clave para poder sentar las bases del crecimiento y colaboración del equipo. Solamente en un ambiente propicio, el individuo se podrá expresar y desarrollar. Ello implica fomentar reuniones e intercambios inteligentemente dirigidos hacia ambientes abiertos y sanos que motiven el desarrollo del individuo.

Esta es toda una filosofía, que requiere cambios interesantes conductuales, principalmente de los líderes, que van desde una administración por objetivos, una planeación estratégica compartida, hasta conductas humildes, democráticas, actitudes entusiastas y habilidades en el manejo de grupos.

De esta manera se obtiene un verdadero compromiso compartido por los individuos que componen los recursos humanos. Solamente así se logra contar con las aportaciones del individuo que vayan más allá de sus labores cotidianas,

aportaciones que contienen lo más valioso del individuo: Su generación de ideas innovadoras.

a) La innovación individual.

La innovación es ahora un recurso indispensable en las empresas. La estrecha competencia de los tiempos actuales exige una constante innovación para crecer y aún para mantenerse en los mercados.

La innovación empresarial se deriva de la innovación individual; ninguna organización se puede innovar sin la participación de sus integrantes, y la innovación individual tiene estrecha relación con su apertura intelectual, con la capacidad para concebir y recibir nuevas ideas.

La apertura para asimilar nuevas ideas requiere un proceso de desarrollo de la perspectiva mental, alejada de los patrones rígidos de pensamiento; esta perspectiva implica todo un proceso de sensibilización, de capacidad de observación, de creatividad y asimilación de ideas.

En el contexto de un pensamiento abierto es necesario señalar la organización que a nivel cerebral se da para el procesamiento mental de cada ser humano.

Existen dos hemisferios cerebrales, con características de pensamiento diferenciadas: El izquierdo y el derecho. El primero tiene que ver con los procesos lógicos y ordenados mentales, que nos permiten desarrollar tareas adecuadamente, y el otro hemisferio cerebral está relacionado con los pensamientos ilógicos, innovadores y por ende creativos.

El hemisferio derecho e izquierdo están equilibrados en los primeros años de nuestra niñez, sin embargo los rígidos patrones educativos, y la disciplina impuesta para la formación del individuo y asimilarlo a la sociedad, va con los años atrofiando la capacidad de inventiva e imaginativa de su hemisferio derecho, el cual no se agota, sino que se bloquea conscientemente, subordinando a lo "correcto" en el orden normativo social.

Es necesario recuperar un poco la habilidad creativa de nuestro hemisferio derecho para contar con una mente más dinámica, más abierta, constructiva de nuevos recursos, caminos, de más opciones, y puntos de vista, que en sí conforman la diferencia entre el individuo de éxito emprendedor y el individuo conformista de las grandes multitudes.

Actualmente la función creadora adquiere mayor importancia. La capacidad de la mente para generar nuevas ideas y formas de enfocar las cosas es la base del progreso.

Las ideas nuevas constituyen el motor de la ciencia, la tecnología, la organización, la política, del individuo etc., además las nuevas ideas pueden ser esenciales para la solución de problemas.

Existe una relación intrínseca entre la creatividad y el deseo o gusto por hacer algo. Cuando se desarrollan las actividades más creativas es cuando tenemos una profunda inclinación por lo que estamos haciendo. Sin embargo no es común aplicar este gusto o motivación espontánea a las actividades laborales, y este es el verdadero reto: Convertir en agradables, entusiastas, motivadoras las actividades cotidianas de nuestro puesto.

2.3. Concepto de Motivación.

Podemos conceptualizar la motivación como el impulso o la fuerza interna que permite despertar la acción, nacida de la exigencia por satisfacer una necesidad, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de acción.

2.3.1. Motivación Individual.

Una persona sin motivación en la actividad laboral se torna perezosa, siempre encuentra justificaciones para dejar de trabajar. Mientras una persona motivada trabajará entusiastamente, posee iniciativa y encuentra formas de producir más y mejor.

En cualquier situación dinámica (superación personal, familiar, laboral o ambiental), es necesario que los elementos humanos involucrados, estén motivados a la acción, y el principal trabajo del dirigente es el de motivar a dichos elementos humanos.

Por consiguiente, tenemos que conocer las necesidades fundamentales de la persona para poder motivarla a fin de que satisfaga dichas necesidades.

Estas necesidades son señaladas con mayor precisión mediante la escala de Abraham H. Maslow, mismas que hacen notar que las necesidades de un nivel superior no pueden ser satisfechas, a menos que las necesidades inferiores estén ya cubiertas.

Esto es, en su teoría de la motivación humana, nos habla de cinco necesidades del ser humano:

1.- **Fisiológicas:** Sed, hambre, sexo, dormir y demás necesidades primarias.

2.- **De seguridad:** Protección, estabilidad, tener casa, trabajo seguro, ahorro, tranquilidad, etc.

3.- **De pertenencia:** Ser aceptado por otros, pertenecer a un grupo, etc.

4.- **De estima:** Todos los individuos de nuestra sociedad necesitan o desean tener una estable, bien fundada y usualmente alta evolución de ellos mismos, para estructurar su auto-respeto, estima y lograr la estima de otros.

5.- **De auto-realización:** Sentir placer por el trabajo, ser creador, y enfocándose al deseo del hombre por desarrollarse así mismo, es decir, a la tendencia de actualizarse en lo que puede lograr con un alto potencial.

Por lo tanto, la motivación consiste en ayudar a la persona a que aprenda a lograr lo que requiere como gratificación de sus necesidades. Ya en la práctica, podemos notar que la mayoría de las personas con las cuales tratamos, tienen

cubiertas sus necesidades primarias, de seguridad, de amor y pertenencia, mientras que los dos niveles superiores pocos lo tienen satisfecho.

La motivación para auto-realizarse debe buscarse a través del descubrimiento de los anhelos más profundos de la persona, de sus capacidades e intereses, de su espíritu de superación y de los medios adecuados para conseguir su objetivo. Es un hecho incontrovertible que todos tenemos méritos y cualidades, y nos gustaría que todos lo reconocieran; pero en la práctica, nadie se preocupa de nuestra importancia, salvo nosotros mismos.

De modo que una de las motivaciones más fuertes que podemos utilizar con las personas que tratamos, es reconocer sinceramente su importancia y hacer que todos reconozcan la nuestra.

2.3.2. Motivación Grupal.

El grupo es la fuerza más poderosa que conocemos hoy para influir sobre sus miembros. Para que sea eficaz, los administradores deben aprender a usar el grupo adecuadamente.

"La mayoría de los problemas vinculados a la productividad y motivación se deben a que el propio grupo se organiza y dirige de manera descuidada, ya que

la administración no llega a definir metas concretas, precisar la misión del grupo y escuchar atentamente los problemas cotidianos que se presentan."

En muchas organizaciones, el ingeniero industrial es el único que ha diseñado los empleos. Su objetivo ha sido siempre crear empleos que exijan el mínimo de tiempo, movimientos e ideas detalladas. Con reducir el elemento humano, creen se reduce la probabilidad de error. Pero lo que éstos han hecho es diseñar empleos que frustran a los trabajadores.

Lo que se requiere es algo tan poco complicado como la rotación frecuente, cosa que sólo los japoneses han adoptado en cierta medida.

"Un ejemplo excelente del valor de la rotación de empleos, es el de los restaurantes al paso de McDonald's. Los puestos de esta empresa en el nivel de operarios son todos potencialmente tediosos. Pero McDonald's es una empresa sumamente eficiente, con empleados en general afables para con los clientes, contentos con sus empleos y que trabajan a conciencia. McDonald's rota el personal con increíble frecuencia de una a otra tarea rutinaria. No creo que la mayoría de los trabajadores cumpla una tarea más de una hora antes de pasar a otra. Cada una por sí misma es monótona, pero con tan rápida rotación, raramente el empleado tiene tiempo de aburrirse antes de hacer algo diferente".

Es por lo anterior, que es necesario identificar las características que permitan reconocer el potencial de satisfacción de cualquier empleo, mismas que se describen a continuación:

- 1.- Que la labor no resulte monótona para quien la realiza, sino que le permita cambiar el ritmo variando sus tareas.
- 2.- Que el individuo se sienta en libertad de planear su propio trabajo y el modo de cumplirlo más eficientemente.
- 3.- Que posea una medida razonable de autoridad sobre la manera que debe hacer el trabajo.
- 4.- Que se sienta convencido que su empleo le ofrece oportunidades de reconocimiento y desenvolvimiento personal.
- 5.- Que no se sienta supervisado muy de cerca, ni objeto de instrucciones exageradas o de control riguroso.
- 6.- Que vea su labor como parte importante de toda la empresa, y así mismo como persona y no como engranaje de una máquina.

7.- Que se le ofrezca retroinformación de sus superiores sin incomodarlo ni hacerlo objeto de atención.

2.4. El Compromiso.

La cultura de servicio financiero de calidad no es fácil; no se trata de hacer las cosas bien un par de semanas; no basta con hacer bastante; no es suficiente el 99%, es indispensable hacer siempre más del 100%.

El temor al fracaso es tan generalizado como el deseo de éxito; es necesario aprender a utilizar el temor, en vez de permitir que el temor lo utilice a uno. No olvidemos que el peor enemigo puede estar dentro de uno mismo.

Para esto es necesario comprometerse, es necesario involucrarse, y apasionarse por conseguirlo. La satisfacción del cliente es mucho más que una meta corporativa, es tiempo de pensar en sorprender al cliente con una nueva actitud de servicio que nos de la mejor ventaja corporativa

Comprometerse significa sentir el deseo de hacer más grande a la empresa con nuestra labor, significa sentir como propia a la empresa, y hacer compatibles sus logros con los nuestros, sintiendo el ánimo de crecer con ella y ser parte activa de su éxito.

Comprometerse significa buscar la satisfacción del cliente con una atención permanente, con un profesionalismo creciente y una calidad ejemplar.

Cada uno de nosotros puede emprender las acciones que generen buen ambiente a su alrededor, con su clientela y sus compañeros; También ser el iniciador de un círculo positivo cada vez más grande de influencia en la compañía.

Uno de los mayores enemigos es el conformismo, que lleva a una satisfacción complaciente, que impide progresar. Los tiempos actuales son de reto, exigen una constante preparación, un constante esfuerzo, una constante insatisfacción y una constante revisión personal en busca de la excelencia.

Es por lo anterior que debemos demostrar el coraje, la valentía, el arrojo para adelantarse hacia el futuro antes de que nuestros competidores lo hagan.

Capítulo III. LA CALIDAD

Los programas de calidad nacen en los Estados Unidos en 1950 y se implantan exitosamente en Japón después de la segunda guerra mundial, representando el más notable avance en la productividad y calidad de dichas empresas Japonesas, creando una revolución administrativa en el mundo empresarial de las últimas décadas.

En sus inicios, los programas de calidad se dedicaban a la calidad de los procesos de producción, sin embargo la competitividad y requisitos de los mercados actuales han necesitado de la implementación de programas de calidad en todos los ámbitos, sobretodo dirigidos a la satisfacción del cliente.

La clientela puede identificar las razones que tienen para calificar un servicio como de mala calidad tan fácilmente como identificar las razones para definir un producto como malo. Los servicios de mala calidad se centran en las actitudes o el comportamiento humano.

3.1. Concepto de calidad .

"Significa el cumplimiento o superación de las expectativas de los cliente a un costo que les represente valor."⁸⁹

James Harrington

"Es la suma de Propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad."¹⁰⁰

Normas Industriales Japonesas

"Son los atributos de un producto o servicio, que el cliente aprecia, para satisfacer una necesidad determinada, en un tiempo específico".

3.1.1. Diferentes teorías de Calidad.

Edwards Deming.

Americano nacido en 1900; Estadístico Industrial (1948-1950), en este último año fue enviado a Japón, país en que enseñó calidad y productividad a 500 líderes industriales.

⁽⁸⁹⁾ Pizarro Manríquez Luis R./Fabián Martínez Villegas.- Ingeniería de Servicios.- McGraw Hill 1992.-Página 61.

⁽¹⁰⁰⁾ Rosendo A. C.- La Búsqueda de la Calidad en los Servicios.- Editorial Díaz de Santos 1999.-Página 391.

En su honor se estableció en Japón el premio de Calidad W. Edwards Deming. Actualmente desempeña funciones de asesoría.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:(11)

- 1.- Establecer una estrategia a largo plazo, que responda a las necesidades del cliente y de la compañía.
Ser constante en el propósito de mejorar producto y servicios.
- 2.- Aprender una nueva filosofía, para no aceptar más defectos.
Cambio cultural, que es fácil de realizar.
- 3.- Trabajar únicamente con proveedores, que utilicen control de procesos y tener la evidencia de que lo llevan a cabo.
No depender más de la inspección masiva.
- 4.- Reducir el número de proveedores.
La empresa debe tender a ser dueña de sus proveedores.
- 5.- Usar métodos estadísticos para, identificar fuentes de problemas.
No se puede controlar algo que no se pueda medir.

(11) Deming, Edwards W...Calidad, Productividad y Competitividad.- Editorial Díaz de Santos 1986. Página 66.

Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

- 6.- Mejorar o instituir nuevos métodos de trabajo.
Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7.- Mejorar la supervisión, instituir el liderazgo.
Ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo.
- 8.- Mejorar la comunicación y manejar los sentimientos.
Rechazar el miedo.
- 9.- Romper las barreras entre las áreas de staff.
- 10.- Eliminar el uso de posters y slogans; para incrementar la productividad.
- 11.- Utilizar estándares de trabajo como una herramienta
Eliminar las cuotas numéricas.
- 12.- Implantar programas masivos de entrenamiento de nuevas habilidades.
Importancia del trabajador en su trabajo.
- 13.- Instituir un programa vigoroso de entrenamiento de nuevas habilidades.

Estimular la educación y la mejora continua.

- 14.- Maximizar el uso de conocimientos estadísticos. Tomar medidas para lograr la transformación.**

Phillip Crosby

(Bien a la primera vez.)

Americano nacido en 1926; comienza trabajando como inspector de líneas ascendiendo hasta llegar a Vicepresidente de Calidad. Posteriormente en 1952 trabaja en la coporación Crosley como técnico en el departamento de calidad, y en 1961 crea el concepto: Cero defectos.

Actualmente es asesor de calidad desde 1979.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:

- I.- Calidad se define como cumplir con los requisitos.**
- II.- El sistema de la calidad es la prevención.**
- III.- El estándar de la realización es cero defectos.**

IV.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

1.- Compromiso de la Dirección a mejorar la calidad.

Qué es lo que tiene que hacer la gente

2.- Formación de equipo de mejoramiento de calidad.

3.- Medición de calidad.

(No existan especificaciones para medir la calidad)

4.- Determinación y evaluación del costo de calidad

Es un proceso largo y por tal motivo, se debe invertir en hacer calidad.

5.- Conciencia de calidad.

(Concientización)

6.- Acción correctiva.

(Juntas de supervisión)

7.- Planeación del programa "Cero defectos" formar el comité que administre

"cero defectos" (a juicio del administrador).

- 8.- **Educación multidisciplinaria a todo el personal.**
- 9.- **Día " cero defectos". (Meta)**
- 10.- **Fijar metas.**
(30, 60, 90, días; específicas y cuantificables)
- 11.- **Eliminación de la causa del error.**
(problema que impide trabajar sin errores al empleado)
- 12.- **Reconocimiento.**
(No en dinero; ya que el ser humano es sensible por naturaleza).
- 13.- **Consejos de calidad.**
Encargados de mejorar la calidad.
Ver a los clientes finales.
- 14.- **Hacer de nuevo.**
(12-18 meses)

**Feigenbaum's.
Responsabilidades.**

Fundador de la Teoría del Control Total de la Calidad. Es presidente de la General Systems, Inc., la cual diseña e instala sistemas operativos integrados para empresas. Presidente fundador de la Internacional Academy for Quality además fué presidente de la American Society for Quality Control.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:

- 1.- **Determinar las necesidades de los clientes.**
Traducirla al lenguaje interno de la empresa.
Verificar si la empresa tiene los recursos para satisfacer las necesidades del cliente

- 2.- **Establecer estándares de calidad para el negocio.**
Compromiso de calidad.
El concepto de calidad no puede variar, ya que el diseño del producto va en función del diseño del proceso.

- 3.- **Establecer un proceso definido. Diseños y especificaciones del producto.**

- 4.- Establecer el proceso de manufactura asignada.
- 5.- Producir cosas que estén de acuerdo a lo que diseñamos, o en base a las especificaciones.
- 6.- Determinar cual es nuestra capacidad de proceso.
Necesitamos usar la herramienta necesaria, con la persona adecuada.
- 7.- Evaluar a los proveedores de acuerdo al concepto de calidad.
- 8.- Planear el sistema de calidad, como vamos a controlar las cosas dentro de nuestra organización.
- 9.- Planear la inspección y pruebas.
- 10.- Diseñar las pruebas y el equipo de inspección.
- 11.- Obtener retroalimentación sobre calidad.
Sistemas computerizados.
Información sobre algunas necesidades del consumidor.
- 12.- Completar la idea.

- 13.- **Analizar adecuadamente los problemas.**
Análisis y complemento de la idea.

- 14.- **Obtener acciones correctivas.**

- 15.- **Costo de calidad. (Infructuoso)**

- 16.- **Analizar costos de calidad.**

- 17.- **Hacer medidas de control de proceso, para poder controlarlo.**

- 18.- **Efectuar auditorías de calidad, en toda la empresa.**

Joseph M. Juran's.

Manual de Calidad

Rumano nacido en 1903; Precursor de los actuales métodos de Administración de Calidad en el mundo. Ingeniero y Abogado fué Gerente de calidad en Western Electric Co., instruyó y asesoró en Japón sobre administración y proyectos de mejora.

Actualmente reconocido autor y consultor internacional.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:

- 1.- **Crear una atmósfera de acuerdo a las actividades (actitudes).**
El concepto de actividad es importante en una organización.
- 2.- **Identificar proyectos de mejora y hacer detección de necesidades.**
Dar el plus a tu trabajo.
- 3.- **Asignar claramente las actividades de los proyectos.**
Debemos dar paso a cada uno de los proyectos.
- 4.- **Generar una fuerza directora.**
Debe existir una persona que tenga el mando y que conozca el proceso de calidad.
- 5.- **Generar una fuerza de diagnóstico.**
Participación del factor humano, interno y externo de la empresa.
(Educación).
- 6.- **Enfocarse en lo vital.**
Sistema mínimo de gestión que nos genere un ambiente agradable de trabajo.

- 7.- Utilizar los conceptos de control.
Mejorar las consecuencias anteriores.
- 8.- Hacer un diagnóstico de la competencia para poder permanecer.
No es fácil tener información de la competencia.
- 9.- Tratar de superar la resistencia al cambio tecnológico.
- 10.- Tener la determinación a tomar acciones.
Que no se queden en palabras las cosas, llevarlas a la práctica, lo proyectado.
- 11.- Establecer controles que nos permitan mantener los nuevos cambios.
(vacuna a la organización)

Kaoru Ishikawa.

Nacido en 1915. Hijo de un destacado Industrial , graduado en la Universidad de Tokio en 1939, en Química Aplicada; Profesor de la Universidad de Tokio.
En 1949 se enrola al "JUSTE" (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) proyecto de Control de Calidad Nacional.
Actualmente asesor de Calidad en el Sureste Asiático.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:

- 1.- **Practicar control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.**
- 2.- **El control de la calidad comienza en el diseño.**
- 3.- **Para dar Calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente.**
- 4.- **Calidad total es compromiso de todos en la organización .**
- 5.- **Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntariedad y desarrollo de las personas en uso de su inteligencia.**
- 6.- **Quien es incapaz de manejar a la gente no sirve como gerente.**
- 7.- **Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la "No-Calidad".**
- 8.- **Establecimiento de círculos de calidad.**

- 9.- El diagrama de espina de pescado como herramienta en la visualización de problemas.

3.1.2. La Calidad en la Empresa.

La calidad es un elemento indispensable para el buen servicio al cliente. En todo el mundo las compañías están logrando fantásticos resultados porque sus equipos directivos les han fijado nuevos estándares de desempeño y se han tomado el tiempo y la molestia de invertir en programas de calidad para mejorar el desempeño de todo el personal y han convertido el proceso de mejoramiento en una parte intrínseca de la personalidad de sus empresas.

La calidad es el secreto de una productividad eficaz.

Es mejor apuntar a la perfección y no dar en el blanco, que ni siquiera apuntar.

Un programa de calidad va estrechamente ligado a la calidad en el servicio al cliente, e implica una serie de prácticas administrativas encaminadas a crear una cultura empresarial dedicada a la calidad.

Para que exista un cambio cultural es necesario el compromiso activo y visible desde la alta dirección, con una visión enfocada al servicio al cliente, y donde todos los miembros de la organización comprendan esta visión.

Cambiar la cultura corporativa es un componente esencial para mejorar la calidad en el servicio. Esto significa desarrollar la solución de problemas, comprometiéndose con el servicio y con los compañeros para alcanzar este objetivo.

Los programas de calidad pueden estar enfocados en los siguientes factores:

- Filosofía empresarial de calidad, partiendo del más alto nivel.
- Capacitación continua y permanente.
- Comunicación abierta en ambos sentidos,
- Administración por objetivos
- Delegación.
- Formación de equipos y Círculos de Calidad
- Reducción de distancias entre niveles jerárquicos.
- Desarrollo tecnológico óptimo.
- Cero defectos.
- Evaluación continua de productividad y calidad del servicio
- Interacción con la clientela
- Relevancia del factor humano como mayor recurso.

3.1.3. La Calidad en el Individuo.

La calidad nace del individuo, desde su comportamiento consciente, al subsiguiente, que se reflejan en una actitud de calidad.

Algo tan sencillo como un cambio de actitud, adoptada hacia la calidad, es el centro de la cultura de calidad, es a lo que las organizaciones dedican todos sus esfuerzos, en lograr este cambio individual.

Una actitud que busca:

- Hacer las cosas bien a la primera vez.
- Cumplir los objetivos institucionales, como si fueran individuales.
- Trabajar en equipo.
- Pensar siempre en el cliente
- Comprometerse por la excelencia en el servicio.

Todo lo anteriormente mencionado implicará un gran esfuerzo, sin embargo, el lograrlo nos conllevará a una verdadera mejora continua tanto individual como organizacional.

3.1.4. Características de las Empresas Orientadas hacia la Calidad.

Las empresas organizadas hacia un enfoque de calidad han realizado todo un cambio estructural, un cambio que va desde la más alta dirección hasta los niveles más básicos de la organización.

Derivada de estas acciones, las empresas son ahora:⁽¹²⁾

- Mucho más dinámicas y abiertas al cambio.
- Se ha reducido su verticalidad, haciéndose más horizontal.
- Han ampliado sus tramos de control
- Los objetivos de la organización y de cada área se han clarificado. Son lo más relevantes y medibles, creándose una consciencia de la responsabilidad, entre los miembros de la institución.
- Se ha incrementado la comunicación extremadamente en todos los sentidos .
- Se han fomentado las reuniones periódicas .
- Se ha fomentado el trabajo en equipo y la motivación a través de la participación.
- El individuo he rebasado las labores del puesto, con mayor profesionalismo.

(12)* Rosander A.C..-La Búsqueda de la Calidad en los Servicios.-Editorial Díaz de Santos 1992.-Página 66.

- La confianza en el grupo y en la organización es más alta.

En fin, es poco lo que se puede destacar del nuevo enfoque empresarial, donde se obedece a un cambio en la cultura empresarial, adecuado a un cambio de la cultura del consumidor, y donde aquella empresa que no reconozca este efecto, quedará en el corto plazo fuera del mercado.

Capítulo IV. EL SERVICIO.

4.1 Concepto de Servicio.

No es fácil encasillar un concepto tan amplio como lo es el servicio, sobretodo implicando a tantas áreas dentro de una organización, por ello se podría decir que:

"Servicio es todo aquello que dentro de una institución contribuya a la satisfacción de la clientela."⁽¹³⁾

"Servicio son las actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles."⁽¹⁴⁾

(13)* Ginebra Joan/Rafael Arana de la Garza.- Dirección por Servicio/La Otra Calidad.-Editorial Serie Empresarial 1992.-Página 62.

(14)* Picazo Manríquez Luis Rubén/Fabian Martínez Villegas.-Ingeniería de Servicios.-Editorial McGraw-Hill 1992.-Página 69.

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no produce propiedad de algo". (18)

4.1.1. Clasificación de los Servicios.

Los investigadores han puesto mucha atención en el perfeccionamiento de sistemas de clasificación para servicios. Estos esquemas de clasificación ayudan a que los administradores de servicios crucen los límites de la empresa y obtengan experiencias a partir de otras empresas de servicios que comparten problemas comunes y tienen características similares.

Por lo general, una descripción de servicios incluye los siguientes sectores industriales: (19)

- **Transportación, distribución y almacenamiento.**
- **Bancos y aseguradoras**
- **Bienes raíces**
- **Servicios de comunicación e información**

(18) Desatnick Robert L...Como Conservar su Clientela/ El secreto del Servicio.Editorial Legis. 1996.-Página 5.

(19) Payne Adrián.-La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios.-Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 1996.-Pág. 19.

- **Servicios públicos, de gobierno y defensa.**
- **Atención a la salud**
- **Servicios financieros, profesionales y de manera personalizada.**
- **Servicios recreativos y de hospedaje.**
- **Educación**
- **Otras organizaciones no lucrativas.**

Así también se han empleado muchos otros enfoques para clasificar los servicios.

Estos esquemas de clasificación emplean un amplio rango de factores como:

- **Tipo de servicio**
- **Tipo de vendedor**
- **Tipo de comprador**
- **Características de la demanda**
- **Grado de intangibilidad**
- **Motivos de compra**
- **Énfasis en equipo contra énfasis en el personal**
- **Requerimientos de entrega de servicios**
- **Grado de personalización**
- **Grado de intensidad del trabajo**

De lo anterior es importante destacar que existe una necesidad latente de desarrollar esquemas de clasificación de servicios que permitan a los administradores comparar su empresa de igual rama o bien que compartan características comunes y se aprenda de ellas.

4.1.2. Características de los Servicios.

Es importante resaltar las características de los servicios, para determinar su naturaleza y sus diferencias con los productos, por lo tanto, algunas de las principales características se pueden citar las siguientes:

- **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, no son productos físicos, sino satisfactores manifestados en atención, seguridad, legalidad, eficiencia, bienestar, disfrute, etc.
- **Heterogeneidad:** Los servicios son de todo tipo, de todas nacionalidades y de tan diversos satisfactores, como tan diverso sea el ser humano que proporcione el mismo.
- **No medibles:** Los servicios no se pueden medir fácilmente, y siempre llevan un grado de subjetividad, mientras que los productos por su naturaleza tangible son de fácil evaluación.

- **No predecibles:** Los servicios no se pueden predecir de antemano, no pueden seleccionarse ni inspeccionarse de la misma forma que se selecciona un producto. Se escogerán por lo que se dice de ellos de referencias, o por lo que nos ofrece la publicidad o el vendedor, y hasta recibirlos se podrán evaluar.
- **Perecederos:** Los servicios son perecederos, se proporcionan durante un lapso de tiempo, a través de una llamada, aunque sea diaria, o a través de una operación, donde una vez realizados se concluye, y hasta necesitarse nuevamente se volverán a llevar a acabo. Es por ello que la calidad es determinante en el mantenimiento de un buen servicio.
- **Riesgo:** Los servicios implican un mayor riesgo para los clientes o consumidores, ya que debido a ser intangibles, puede que satisfagan o no, según las expectativas y necesidades individuales.
- **Personales:** Los servicios se dan y se reciben personalmente, por lo que dependen en mucho de la atención, del prestador de los mismos, quién tiene toda la responsabilidad de satisfacer o no al cliente.
- Los servicios implican toda la confianza en el elemento humano que los proporciona, a diferencia de los productos, que por sí solos satisfacen. Todas las compañías de servicios, brindan éstos, directa o indirectamente, a través

del elemento humano, por lo tanto la calidad de los servicios viene determinada completamente por el individuo.

De las características anteriores se deriva la importancia que tiene el brindar un buen servicio, ya que no es un producto tangible el que define la preferencia del consumidor, si no que depende de un trato personal, de una satisfacción subjetiva, y de ello el consumidor preferirá al que mejor lo satisfaga, al que lo haga sentir mejor, y le brinde las mejores comodidades y otros satisfactores independientemente del precio, e igualmente a la inversa cualquier descuido, maltrato, o ineficiencia llevará al consumidor a no volver a utilizar determinado servicio independientemente del bajo precio.

Así bien, se puede decir que la calidad se generó en los procesos de fabricación de productos, sin embargo, por el desarrollo de los mercados, la competencia, y los cambios en los consumidores, se ha aplicado con más énfasis a los servicios, al grado que ahora los productos también se consideran un servicio desde el punto de vista de la satisfacción plena del cliente.

4.1.3. Significado del Servicio.

El servicio significa el deseo de satisfacer a un cliente; implica el sentir el agrado por servir, por cumplir, por ser eficiente, capaz, colaborador y ayudar o apoyar al prójimo.

Esto va mucho más allá de los intereses inmediatos, obedeciendo a una inclinación innata del hombre: el gusto por hacer las cosas bien, por ayudar y asesorar a otros.

Es importante valorar esto, acompañado de un disfrute por la realización profesional, capacidad y prestigio, que sin dejar por debajo los intereses del negocio, le den una calidad inigualable a la persona o prestador del servicio.

Cuando el móvil es servir, no hay límites a la calidad con la que se desempeña la labor, y esto trae en consecuencia una interesante remuneración. Pero cuando el móvil es únicamente el dinero o el negocio se tiende a perder la esencia del servicio, con lo que si se obtiene alguna vez la remuneración, esta se perderá por la falta de una verdadera actitud de calidad en el servicio.

El exceso de preocupación y apego por el dinero empaña, u opaca el buen servicio, y sin ser mutuamente excluyentes una cosa de otra, la fijación en el

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

negocio apaga la calidad personal en brindar un servicio de altura, y con ello se cierran puertas a negocios permanentes.

No quiere decir esto que se olviden de las metas económicas, ni de la eficiencia en alcanzarlas. Quiere decir que se persiga brindar un profesionalismo y calidad, antes que caer en errores, tales como ofrecer o prometer más de los que se puede dar.

Cuando se presta un servicio óptimo, cuando se pone todo el empeño en la satisfacción del cliente, es cuando podrán fluir los negocios.

4.2. Calidad en el Servicio.

Un programa de calidad, deberá llegar hasta el servicio a clientes, para que sea un programa especial de calidad. Más que atender al cliente, es necesario otorgar un servicio de primera, sin obstáculos, sin errores, con la mejor disposición, y con un constante esfuerzo por superar siempre las expectativas del cliente.

Los programas de calidad en una empresa, tendrán que hacerse extensivos al servicio al cliente, para que sean funcionales.

El servicio empieza en el primer contacto con cliente, y no acaba nunca.

El servicio con calidad se ha convertido en una herramienta de promoción de primera línea, lo que se ha reflejado en incesantes aumentos en las ventas y sostenimiento de clientes.

La calidad en el servicio genera clientes satisfechos, y los clientes satisfechos generan valor en el mercado.

4.2.1 El Cliente.

Actualmente el cliente a cambiado, y también su concepto dentro de las instituciones.

Ahora, por la competitividad y globalización, las instituciones dependen del cliente y no a la inversa como antes.

Es por ello que las organizaciones enfocadas a servicios, cada vez reconocen la importancia del cliente hasta ubicarlos en la cúspide de la pirámide de la institución, dedicando a todos y cada uno de los miembros de la organización a preocuparse por la satisfacción de la clientela.

De la gastada frase "El Cliente es lo Primero", sea derivado la actual cultura corporativa dirigida al cliente, donde este toma un lugar privilegiado, y donde en

los países más desarrollados, la soberanía del cliente, enmarca ya una época donde se destaca la rebelión del consumidor.

Definir al cliente es una de las prioridades institucionales. Derivadas de los procesos de diagnóstico de la calidad en el servicio, se podrá determinar quién es el cliente, cuál es su perfil, y sólo después de conocerlo se podrá diseñar el más preciso programa de servicio de calidad.

Los tiempos de competir con precios y productos, van quedando a la zaga, frente a la cada vez más eficiente calidad del servicio al cliente, importada en mucho de los casos de empresas extranjeras, llegadas a Latinoamérica, con mayor experiencia, recursos y condiciones de competencia más severas, desarrolladas a lo largo de años de estudios y experiencias.

Las últimas dos décadas han estado caracterizadas por la soberanía del consumidor, acompañada de su revelación, donde el cliente no escoge el mejor servicio sino que lo elige.

En este mercado violentamente competitivo ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes satisfechos.

4.2.2. Perfil del Ejecutivo de Promoción.

El promocionar un servicio es un proceso que se facilita en el individuo como una cualidad innata para relacionarse, para trabajar, para contar con una fuerza de convicción y una actitud positiva arrolladora.

Sin embargo, el hecho de no nacer con todas las aptitudes para ser un promotor nato, no le quitan ningún mérito a aquellos que sin esas aptitudes sean destacado reiteradamente como grandes negociadores por su desempeño, por su afán de mantener la moral de victoria constantemente.

No existe entonces el individuo ideal; existen los resultados de un esfuerzo, de un desempeño, de una entrega y dedicación cada día más profesional.

Hacer un perfil del promotor de servicio involucraría un sin fin de aptitudes, actitudes, atributos, características, etc., sin embargo se podrían destacar algunas de esas cualidades:

- Capacidad de diversificación
- Esfuerzo
- Entusiasmo y ambición
- Seguridad personal

- Necesidad de dirigir
- Poder de decisión
- Energía física
- Facilidad para las relaciones
- Efectividad
- Planeación
- Agresividad
- Liderazgo
- Conocimiento y convicción de lo que promoció
- Profesionalización
- Ética, poder de negociación y persistencia.

Indudablemente las características citadas no son limitativas, al contrario los ser humanos podemos hacer uso del gran potencial del cual nos hace seres peculiares.

4.2.3. Diagnóstico de la Calidad en el Servicio.

El primer paso para saber el estado de la calidad en el servicio es realizar un diagnóstico, que va desde la revisión de la filosofía institucional hasta la labor personal realizada por el ejecutivo que tiene contacto directo con el cliente.

El diagnóstico, será como una auditoría de servicios, donde se medirá el servicio prestado al cliente, buscando detectar los cuellos de botella en el servicio en distintas condiciones del mercado. Este diagnóstico se deberá hacer siempre en forma permanente en una empresa.

El punto de partida del diagnóstico será la evaluación de los servicios actuales proporcionados, para después tener un acercamiento con el cliente, a través de contactos directos y encuestas directas, para determinar el perfil del cliente. Estas evaluaciones llevarán a relizar acciones correctivas, a través de programas de calidad en el servicio, con participación directa de las áreas involucradas.

4.2.4. Medición o Evaluación del Servicio.

La medición del servicio es lo más importante para establecer la eficiencia de los métodos de promoción utilizados, y la calidad en el servicio que se está prestando.

Las características de la calidad en los servicios, en algunos casos pueden ser medibles, y otras observables.

Se pueden medir tiempos, precios, verificación de condiciones dadas, errores, producción, etc.

Lo que no se puede medir, sin embargo si se puede observar, esto es: Satisfacción, funcionalidad, comodidad, etc. Y en cuanto a la atención personal: cortesía, educación, consideración, honestidad, acertividad, interés, etc.

Un servicio es algo dinámico, no estático como un producto, es un proceso, por ello su medición es difícil.

Los servicios pueden observarse, y sacar conclusiones con ello, pero no pueden pasar una inspección en el sentido literal de la expresión.

Los aspectos medibles son los más fáciles de realizar, los no medibles u observables, que tienen que ver con el trato personal al cliente, con la atención, la asesoría y la actitud del ejecutivo, resultan un poco difíciles de medir, y estos últimos representan las virtudes más estimadas por los clientes.

Los servicios implican por encima de todo una confianza en el elemento humano que lo esta prestando, por lo tanto la calidad en los servicios conjuga aspectos objetivos, con aspectos subjetivos. Este último es el más difícil de medir en el comportamiento humano, ya que no hay ningún método, sin embargo lo que si se puede afirmar es que el cliente es la única fuente de medición, y su consenso es vital.

Se ha demostrado que las personas pueden identificar las razones que tienen para calificar un servicio de buena o mala calidad con tanta precisión como calificarían a un mal producto.

Es por lo anterior que es importante destacar algunas pautas de medición,⁽¹⁷⁾ mismas en las que se conjugan los siguientes puntos.

- Índice de cancelación de cuentas
- Índice de quejas de clientes
- Índice de apertura de cuentas, contra el índice sectorial
- Pruebas piloto de trato al cliente, con supuestos clientes
- Encuestas a clientes actuales sobre el trato que reciben.

Estadísticamente se han encontrado las causas que reiteradamente producen poca calidad en las empresas de servicios financieros: ⁽¹⁸⁾

De aquí se puede deducir que el comportamiento y las actitudes de los ejecutivos o promotores son el alma de la calidad de los servicios financieros.

(17) Green Richard F.-Más allá del servicio al Cliente.-Editorial Borechurizana 1983.-Página 6.

(18) Recender A.C.-La Búsqueda de la Calidad en los Servicios.-Editorial Díaz de Santos 1982.-Página 76.

Sin embargo es difícil estandarizar un comportamiento humano ideal para la prestación de un servicio, ya que dentro de los aspectos subjetivos siempre se darán diferencias humanas individuales, del mismo modo que en cada persona obra diferente la misma medicina. Es por ello que hay que adaptar la naturaleza y la forma de los servicios a las diferencias de edad, sexo, e ingresos de cada cliente, y dentro de los tipos de clientes y combinaciones, se podrán dar cientos, por no decir miles de personas diferentes.

4.2.5. El Mal Servicio.

En nuestra sociedad, la variedad de gentes es muy grande. Algunos enfrentan adecuadamente las tensiones y presiones de la vida diaria. Otros no lo logran; otros se habren camino a través de todos los retos.

En una empresa se sabe que los clientes quienes se quejan a veces pueden ser duros y tenaces, rencorosos y egoístas. Pero la respuesta más importante a una queja es escuchar. Sea que el cliente tenga o no razón, hay que conocer su queja en la forma como él la define.

Apoyándose en sus derechos reales o imaginados, el cliente requiere atención y simpatía. Para él la situación es de "ellos y nosotros". Aunque el acercamiento tímido y modesto no lo deje ver, el cliente puede estar haciendo acopio de

reservas emocionales considerables para ayudarse a defender su caso. No a todo el mundo le resulta fácil argumentar y refutar. Una atención amable e interesada puede facilitarle al cliente la exposición de su problema.

El cliente generalmente cree que su queja es válida, aunque no lo sea realmente. Desde su punto de vista, no todo está bien. Esta es una oportunidad para que el personal de servicios, pensando como piensa un vendedor, le venda al cliente beneficios para hacer que todo esté bien.

Para conocer con certeza la calidad del servicio prestado, es necesario:

- Partir de las expectativas del servicio que espera recibir el cliente.
- Compararlas con las expectativas del servicio al cliente que espera brindar la empresa
- Compararlas con el servicio final entregado al cliente.

Tal vez el costo más alto en una empresa sea un servicio de mala calidad. Son costos que afectan la imagen corporativa, afectan la calidad de sus servicios y puede llevar al fracaso, no solo cualquier inversión en medios publicitarios, sino hasta la misma empresa.

Algunos problemas son comunes en muchas negociaciones, mismos que pueden ser:

- Empleados negligentes

- **Entrenamiento deficiente**
- **Actitudes negativas del personal hacia los clientes**
- **Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que éstos en realidad quieren**
- **Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes**
- **Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y cómo los clientes desean que los traten.**
- **Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía.**
- **Deficientes manejos y resolución acerca de las quejas.**
- **Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela.**
- **Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes**

Hay que recordar que los clientes siempre serán leales a la empresa porque consideran ser bien tratados, que reciben un justo valor por su preferencia, y se sientan psicológicamente o físicamente atraídos hacia la negociación. Debiendo hacer todo lo posible para asegurar que los clientes no deseen cambiar y recurrir a los competidores.

Es por lo anterior que no debemos estar ajenos, a que en la empresa se presenten en algún momento, clientes enojados. Consecuentemente, tiene que haber una respuesta estandarizada que todo el personal use al tratar con tales clientes. La fórmula es un sencillo juego de reglas: (10)

1.- Escuche

No diga Nada hasta que el cliente haya formulado su queja. ¡No interrumpa!

2.- Conduélase

El cliente quiere atención y respeto, así que hay que darlo. Demostremos que lamentamos lo ocurrido y presentemos nuestras disculpas. No se necesita perder dignidad para ofrecer simpatía y respeto a un cliente agraviado.

3.- Establezca la razón por la cual el cliente está enojado

¿Es una falla de la empresa? ¿Tiene algo malo el producto? ¿Alguien de la empresa a ofendido al cliente?. Sea o no justificada la queja, es esencial obtener información precisa. Lo más probable es que el cliente ya haya dado la información necesaria. Una vez resuelto el problema, es importante asegurarse que no se vaya a repetir.

4.- Actúe para resolver el problema del cliente.

Los pasos que hay que dar son los que resulten más prácticos y más rápidos.

5.- Dale su nombre al cliente.

Comprométase con él a resolverle su problema. La atención personal a las necesidades del cliente cimientan unas buenas relaciones y también restablece relaciones rotas.

6.- Héglele seguimiento a la acción.

Es necesario asegurarse de que las promesa y los compromisos se cumplan. Cuando el personal no logra apaciguar a un cliente enojado, a pesar de haber aplicado las reglas, debe acudir a una autoridad superior en busca de ayuda. El procedimiento debería ser fijo, e incluso vale la pena formularlo como una regla adicional.

7.- Recorra a la dirección en busca de ayuda para tratar con los clientes que no salen de su enojo.

El mediador tiene que adoptar una posición de autoridad y que impacte. Todo lo que contribuya a la creatividad. El cliente enojado se siente algo mejor hablando con un director de relaciones de servicios corporativos que con un supervisor, aun cuando en realidad se trate de la misma persona. La sola posición, por muy creativa que sea, no resuelve los problemas del cliente, pero sí en su punto de partida hacia la rápida solución de las dificultades.

4.2.6. Empresas Orientadas hacia el Servicio de Calidad al Cliente.

Las empresas organizadas con la finalidad de otorgar un servicio de calidad al cliente, comparten las siguientes características:

- **Trabajan arduamente en forjar una filosofía dedicada a la excelencia en la satisfacción al cliente, no desperdiciando esfuerzos en destacar la importancia de tener clientes satisfechos.**
- **Crean toda la infraestructura necesaria para apoyar su enfoque dedicado a la satisfacción del cliente.**
- **Aplican programas globales y específicos para diagnosticar, mantener y optimizar la calidad en el servicio a clientes.**
- **Reconocen que todo lo que pasa en la organización tiene impacto en el servicio al cliente.**
- **Aplican normas con los máximos requisitos de calidad, dedicados al servicio del cliente.**
- **Empiezan por tener excelentes relaciones entre y con los empleados, convirtiéndolos en sus clientes internos, y contando el hecho de que en la medida de que estén satisfechos los clientes internos, así repercutirán su**

bienestar a los clientes externos, de los cuales depende la vida y desarrollo de la organización.

- No escatiman recursos para la capacitación de su personal como pilar del desarrollo de una cultura de servicio a clientes satisfechos.
- Diseñan un sistema de recompensas y reconocimientos al personal que se destaca por su comportamiento ejemplar.
- Desarrollan esfuerzos continuos para mantener un mejoramiento constante de la calidad en el servicio, observando y retroalimentando el sistema, para buscar siempre tener la ventaja competitiva que garantice una permanencia y preferencia de la clientela

4.3. El Servicio Estratégico de Calidad.

Para que una planeación sea contundente en los tiempos actuales, se requiere que sea estratégica; que no se limite a un programa de ejecución cronológica, sino que involucre al medio ambiente, a la competencia y los riesgos implícitos.

La planeación estratégica, en esencia, busca la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgirán en el futuro, para conducir a una empresa desde donde está en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro.

Derivado de la planeación estratégica se generarán los planes y programas operativos, obedeciendo hasta el detalle a las directrices tácticas de la institución.

"Es así como la planeación estratégica se ha convertido en la forma de vida de las instituciones actuales".

4.3.1. Aspectos a considerar para brindar un Servicio Estratégico de Calidad.

Para poder alcanzar un servicio estratégico de calidad, es necesario formularse una serie de cuestionamientos que nos permitan vislumbrar un panorama lo más amplio posible, de las necesidades y aspectos a resaltar y/o minimizar de una empresa, esto puede lograrse considerando los siguientes puntos:

Respecto a la Empresa:

- A. ¿Cuál es la Filosofía del negocio?
- B. ¿Cuál es la imagen que se pretende proyectar?
- C. ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo?
- D. ¿Cuáles son las normas de calidad establecidas en la empresa?

E. ¿Cuál es el grado de integración del personal?

Respecto al Negocio:

F. ¿En qué Negocio estamos?

G. ¿En qué negocio deberemos estar en el futuro?

H. ¿Se está haciendo lo debido para el lugar buscado a futuro?

I. ¿Qué valor y beneficios proporcionamos al cliente?

Respecto al Mercado:

J. ¿Quiénes son nuestros clientes?

K. ¿Quiénes son nuestros prospectos?

L. ¿Qué otros prospectos pueden haber?

M. ¿Qué también se atiende a los clientes actuales competitivamente?

N. ¿Qué puede o no puede hacer la competencia para ganar más mercado?

O. ¿Hacia donde va el mercado?

Respecto a los productos de servicios:

- P. ¿Por qué adquieren nuestros productos o servicios?
- Q. ¿Qué productos o servicios estarán obsoletos?
- R. ¿Qué productos o servicios proporcionan mayor utilidad a la empresa?
- S. ¿Qué productos no son productivos, pero son indispensables?
- T. ¿Qué productos pueden ser valor agregado?
- U. ¿Qué productos o servicios se tendrán?
- V. ¿Qué Productos o servicios tiene o tendrá la competencia?
- W. ¿Hacia dónde van los productos o servicios?
- X. ¿Qué traerán los competidores internacionales?

La incorporación de programas estratégicos en el servicio son fundamentales para la vida y progreso de la institución, y es necesario que todo el personal involucrado en el área de promoción de servicios y productos conozca muy de cerca los planes estratégicos de la institución, sobre los cuales se establecerán los objetivos estratégicos.

No solamente es necesario el establecimiento de un planteamiento estratégico a largo plazo para la organización, sino que a nivel personal es también

indispensable el diseño de una estrategia hacia el cumplimiento de metas individuales.

Una estrategia de servicio bien orientada, buscará satisfacer las prioridades del cliente a través de las acciones de cada una de las gentes que componen una empresa, reflejando en su actitud individual, la filosofía central de la organización.

"Pensamiento estratega es el arte de superar al adversario, conociendo que ese adversario está tratando de hacer lo mismo con usted." *war*

4.3.2 Pasos para el Diseño de un plan Estratégico de Calidad

Estos se pueden englobar en los siguientes puntos:

1. El análisis o diagnóstico de la situación actual.
2. Definición de los objetivos, apegados a la misión institucional.
3. El plan de acción, o programa de ejecución.
4. Las alternativas previstas, y sus detonadores.
5. El control o retroalimentación periódica de la estrategia.

Como se puede apreciar el plan de una empresa deberá ser más estratégico que operacional; debe ir completamente apegado a los lineamientos de la institución, conformando las pautas a seguir por los promotores o ejecutivos. La flexibilidad es lo que hace que un plan estratégico sea bueno o malo, y ello va a depender de la capacidad o reacción ante los requerimientos del mercado, asunto que a su vez va depender de la sensibilidad, o percepción de los mandos altos, pendientes de los ejecutivos o promotores que tienen contacto con las necesidades de los clientes.

Es por ello que un servicio estratégico de calidad está obligado a recibir información periódicamente del mercado, que será quién defina el camino a satisfacer por la empresa, de allí la importancia del ejecutivo de promoción en el plan estratégico.

CAPITULO V. (CASO PRACTICO).

"PROPUESTA DE LINEAS DE ACCION PARA LA OPTIMIZACION EN LA CALIDAD DEL SERVICIO, EN EL PERSONAL DE PROMOCION Y REESTRUCTURACION HIPOTECARIA DE UNA INSTITUCION FINANCIERA MEXICANA".

5.1. Antecedentes.

El mercado de la vivienda sufrió un cambio drástico en 1995. Primero se presentó una gran confusión con el crecimiento de las tasas de interés, y después se tuvieron que crear esquemas como las Unidades de Inversión (UDI'S) y el Acuerdo a Deudores de la Banca (ADE). La crisis trajo consigo problemas como inflación y pérdida de empleos; esto ocasionó que el mercado de la vivienda se desplomara; por ejemplo, durante 1994 se vendieron 35 mil casas por mes y para 1995 el sector estaba vendiendo sólo 10 mil casas en ese mismo lapso. En los subsecuentes años se presenta una mayor oferta que demanda de viviendas y las empresas inmobiliarias que pueden lograr una venta, es por que tuvieron que crear esquemas, ya sea autofinanciamiento o de formas de pago más cómodas. La vivienda residencial actualmente se sigue vendiendo por debajo del valor del costo de reposición, lo que nos indica que el mercado continúa muy deprimido en los precios; por lo que prácticamente los inmuebles se han mantenido sin aumento.

En las tres principales ciudades del país, Monterrey, Guadalajara y Distrito Federal, existe un gran programa de desarrollos nuevos con financiamiento bancario y de oficinas triple A, que no se han vendido por la problemática actual.

En México hay una demanda potencial de más de 600 mil viviendas y en 1994, año de gran actividad en el ramo, se construyeron solamente 350 mil; para 1995 bajó a 150 mil. En ese año así como recientemente no se han presentado proyectos nuevos y la mayoría son programas en proceso o rezagos de 1994. De acuerdo con el crecimiento de la población, para el año 2000 se tendrá una demanda creciente, lo que implica que el potencial del mercado inmobiliario sea enorme.

Con respecto al otorgamiento del crédito, existe una gran problemática en el proceso de la reestructuración, pues en ocasiones la suma del adeudo rebasa el valor del inmueble. El principal obstáculo al que nos enfrentamos consiste en que el deudor no reconozca el valor del saldo. No obstante a través del esquema de UDI'S, los clientes han podido revertir la tendencia de que su saldo crezca notablemente. Este esquema ha brindado ventajas que no tenía el tradicional.

Sin embargo, el ADE ha sido insuficiente, ya que el ingreso no tiene un incremento paralelo a las UDI'S, la inflación no se ha estabilizado como se esperaba, y en la Banca se tiene en cartera vencida al 30% de personas que

habían reestructurado a través de ese programa. Por ello, gran parte del concepto del nuevo programa Alianza para la Vivienda (AVI), ha sido dar mayores descuentos, esto con el afán de que se regrese al monto del pago inicial. El programa contempla tres esquemas: uno que va para el mercado de vivienda media residencial, otro vivienda de interés social y el tercero para aquellos que no tienen capacidad de pago y se les da la opción de renta de su casa.

Este programa del gobierno pretende fomentar la cultura del pago y dar un respiro a los deudores ante la difícil situación que debemos enfrentar. Se pretende además que toda la cartera de los bancos sea homogénea y con el mismo perfil en UDRS. El programa está contemplado para beneficiar a 900 mil créditos lo cual constituye casi la mitad de los financiamientos hipotecarios totales.

En el transcurso de estos últimos años se han invertido inmensas sumas en mercadeo, publicidad y promoción de esquemas de reestructuración con el fin de minimizar la cartera vencida existente y que sigue deteriorando de forma significativa la situación económica de las instituciones crediticias.

Asimismo, y apesar de ello, se sigue observando, que el cliente recibe un trato indiferente, prevaleciendo un personal de servicio descortés, poco atento e irrespetuoso, y enfretándose a una realidad más inverosímil de concebir y esto es, cuando el esquema financiero proporcionado al cliente no corresponde a las

expectativas generadas por la publicidad, es por ello que por más cuantiosa inversión que se haga no se convencerá a los clientes insatisfechos de volver. Además, el preveer que dichos clientes difundirán entre otras personas sus experiencias negativas.

Es así, como surge la imperiosa necesidad de diseñar un programa, que por más visto y reiterativo que parezca, no deja lugar a duda su valiosa importancia.

Es por lo anterior que retomando esa incursión dada en la capacitación al servicio al cliente, permitirá reconsiderar y destacar líneas de acción que representen y propicien una mejor y más alta calidad en eficiencia y productividad en los servicios financieros de área de promoción y reestructuración hipotecaria.

5.2. Planeación de la Promoción del servicio.

La promoción de un esquema financiero, parte de un reto en el alcance de metas, mismas que se obtienen de los recursos personales, institucionales y del tiempo con que se cuenta. Es por ello que es indispensable realizar un breve trabajo de planeación que nos ayude al cumplimiento de los objetivos planteados en contra del tiempo disponible.

5.2.1. La Planeación.

El primer paso que se debe realizar para llevar a cabo una actividad por demás importante e indispensable es un proceso de planeación, donde se deben poner sobre la mesa todos los elementos con que se cuenta, y las metas buscadas, para así darle forma al total de los elementos y emprender una labor organizada, que con toda seguridad retribuirá abundantes beneficios.

La planeación es una función básica para el desarrollo de cualquier área, y es el primer paso que se debe hacer para poder alcanzar los objetivos trazados. La falta de planeación es la primera causa de fracasos en la obtención de metas.

Es ahí donde el mejor tiempo invertido es dedicarlo a la planeación antes de ejecutar, ya que así se escogerán las mejores líneas de acción y se prevenirán muchos sucesos.

La planeación según el autor Agustín Reyes Ponce, es un punto clave a considerar dentro de las etapas del proceso administrativo, mismas que por su importancia se citan a continuación: 617

(1) La Previsión.- Esta implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Como subetapas de esta fase del proceso administrativo, señala Reyes Ponce, tres: la fijación de objetivos, la investigación y la fijación de cursos alternativos de acción.

(2) La Planeación.- Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. La planeación tiene varios principios: el de precisión, es decir, no deben hacerse planes con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, ya que regirán acciones concretas; el de la flexibilidad, esto es, que dentro de la precisión establecida del

principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste y en razón de la parte imprevisible; el de la unidad: los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y los que se apliquen en la empresa estar coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Como fases importantes, dentro del procedimiento de planeación se encuentra el establecimiento de presupuestos, de políticas, de programas y procedimientos, mediante manuales, diagramas, gráficas, etc.

(3) La Organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Los principios en los que se sustenta la organización son los siguientes: el de la especialización, el de la unidad de mando, el de equilibrio de autoridad-responsabilidad, el de equilibrio dirección-control.

(4) La Integración.- Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

(5) La Dirección.- Reyes Ponce la define como el elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

(6) El Control.- Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

Como se puede observar la planeación requiere hacerse en base a objetivos, por lo tanto se partirá de las metas institucionales, para establecer los objetivos particulares afines a los objetivos institucionales. La eficiencia de un plan así trazado, se medirá en función de su contribución al logro de objetivos. Los objetivos, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización.

La labor de planeación en este trabajo parte de reunir todos los elementos con los que se cuenta, y dentro de los que principalmente se incluyen:

- Metas
- Objetivos
- Recursos

- Materiales
 - De apoyo
 - De tiempo
- **Mercadeo**

Una vez reunidos estos conceptos, se procederá a organizarlos de tal modo que se facilite su ejecución, a través de un plan de promoción de servicios, acompañado de un detallado programa cronológico de trabajo, dirigido al cliente con una alta calidad, mismo que deberá incluir todos los elementos a atacar, para lo que se empezará por:

- Definir los prospectos a atender en el nicho que nos ocupa.
- Diseñar el programa de trabajo.
- Organizar los recursos disponibles
- Detectar las necesidades de los prospectos
- Enriquecer los argumentos de la promoción en cuanto a los esquemas financieros a ofrecer a los clientes.
- Ensayar los tipos de cierre.
- Retroalimentar la labor de la promoción, en el proceso de la reestructura.
- Mantener la calidad en el servicio al cliente

Este plan, requerirá entonces del desarrollo de toda una estrategia, donde se descuenten los probables obstáculos, donde se prevean los problemas o atrasos

que se puedan dar en el camino, para así trazar el programa de trabajo con objetivos y tiempos de cumplimiento, y así darle mantenimiento al plan, con el fin de tomar medidas correctivas oportunamente.

5.2.2. Diseño de un Programa de Trabajo.

Un programa de trabajo representa la materialización de un plan ordenado en secuencia cronológica, incluyendo recursos disponibles para llevar a cabo citada labor.

Es importante destacar que el programa aquí planteado deberá prepararse y cumplirse para satisfacer los objetivos definidos en el tiempo disponible, sin por ello perder flexibilidad, en función a los requisitos del cliente.

El programa de trabajo sugerido contendrá:

- La distribución de un periodo de tiempo.
 - La Cantidad de Llamadas a realizar al día
- El nicho al se esta enfocado a atender.
 - Identificar necesidades del nicho a atacar.
 - Cantidad de prospectos a contactar.
 - Métodos de ampliación de prospectos.

- **Planeación de las presentaciones**
 - **Preparación de las presentaciones profesionales para promocionar los esquemas financieros de reestructura a nuestros prospectos.**
 - **Presentación de los servicios.**
- **Cumplimiento de Objetivos**
 - **Cantidad de cuentas necesarias a atender**
 - **Mantenimiento de cuentas actuales**
 - **Cantidad necesarias de generación de recursos**
 - **Revisión periódica del grado de cumplimiento de objetivos.**
 - **Opciones alternativas para lograr objetivos**

5.3. Líneas de acción a considerar en la Promoción del Servicio Financiero en la negociación de Reestructura.

5.3.1. Identificación de Necesidades.

En la institución no sólo se debe tratar de conocer a los clientes, sino de comprenderlos al máximo, ya que ahora más que nunca sabemos que sus necesidades nacen en conservar y preservar su patrimonio familiar . Aún con ello se necesita saber qué les agrada de la Institución, qué no les gusta, qué desearían cambiar, cómo quisiesen que se cambiara, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, que los satisface, y qué se debe hacer para seguir contando

con su lealtad y confianza. La mejor manera de obtener está información es preguntando y continuando aprendiendo acerca de ellos. Sus necesidades cambian con regularidad (aún diariamente) y la Institución debe estar al día de estos cambios.

Lo anterior se logra manteniendo un contacto estrecho con los clientes; investigando constantemente para aprender de ellos. Ya que la verdadera relación con el cliente comienza después del primer trato. Es entonces cuando se debe activar los programas de retención, y es ahí donde la clientela verá cuanto interés hay por ella. El hacer todas las relaciones con los clientes de modo que constituyan situaciones ventajosas para ambos, permitiendo con ello el obtener como resultados clientes más leales.

5.3.1.1 Prospección.

La prospección es uno de los principales puntos de la promoción, definir el perfil del cliente, ordenar nuestros argumentos, y emprender planeadamente una agresiva función de convencimiento a todos ellos, es la herramienta básica a poner en marcha. Si no se tiene una prospección adecuada, no se llegará nunca a nada, ahora bien, la prospección no es solamente un potencial de clientes a futuro, sino también de manera importante la cartera actual con que cuenta la Institución, y que por falta de atención y olvido de sus principales

necesidades, como son: la asesoría, el apoyo, y el respaldo que de manera original se les brinda, buscan en otras instituciones el verse beneficiados.

Es por tanto que la prospección vista desde el enfoque de volver a retomar y mantener aquella cartera con el afán de proporcionar esquemas financieros acorde a las necesidades de cada cliente, será la tarea por la cual se tendrán que enfocar los esfuerzos, tanto del área como del personal que la integra.

5.3.1.2 La Llamada Telefónica

El teléfono es la herramienta más poderosa utilizable para promocionar cualquier esquema financiero. La llamada telefónica requiere una metodología, susceptible de mejorarse y retroalimentarse cada vez, para desarrollar un estilo mejor día con día.

Antes de conversar con un cliente es necesario tener en mente un planteamiento estratégico para el desarrollo de la conversación, siguiendo en forma enunciativa y nunca limitativa, las siguientes pautas:

- Propósito definido para cada cliente.

- Labor de suavizar, desde la sensibilización a la secretaria que contesta el teléfono, llamándola siempre por su nombre, y tratando siempre de romper el hielo, recordando la influencia que ella tiene casi siempre en su jefe.

- De la forma como la secretaria mencione la llamada, depende en mucho que la tome o no el cliente.

- Presentación personal y motivo, en forma lo más familiar posible, sin dejar de hacer referencias en lo posible.

- Argumentación con convicción de la labor a ofrecerle.

- Argumentación acerca del factor riesgo, que por encima de todo se trata de medir.

- Explicación acerca de la metodología de los esquemas financieros, el plazo, la revisión y secuencia, tratándole de dar más de un motivo para convencerle de la bondad de su elección.

- Es recomendable coleccionar argumentos llamativos, creativos, filosóficos, estratégicos, para impactar desde la primera llamada, de lo contrario se corre el riesgo de pasar desapercibidos.

- Escuchar es la parte más importante del proceso, sin embargo por teléfono no se puede apreciar las señales no verbales tan importantes en el proceso de observar, por lo tanto, es necesario entender que muchas veces el teléfono no substituye la entrevista personal.

- Por último, según el desenvolvimiento de la conversación, se debe intentar el cierre de la negociación, señalando el valor de la oportunidad de "hacerlo de una vez", tratando de cuestionar si faltó alguna información para realizar la negociación, manteniendo una conversación cada vez más estrecha.

- Nunca hay que permitir que la llamada se acabe en una objeción, a no ser que sea absoluta; en lo posible es necesario manejarla, y abrir la puerta a una plática posterior, sin dejar de enumerar acuerdos.

Consejos prácticos para la realización de Llamadas.

- * Hacer un plan diario de más de 15 llamadas.
- * Tratar de obtener cierres parciales o entrevistas.
- * Hablar siempre con cortesía, y entusiasmo.
- * Tras un fracaso sacudirse rápidamente la cabeza y marquemos el número de otro cliente inmediatamente. El rechazo es parte del éxito.
- * No olvidar el manejo inteligente de preguntas.

* Hacer una revisión siempre de los argumentos en cada éxito o fracaso.

5.3.2 La Preparación de la Entrevista

De la entrevista con el cliente se deriva la anuencia o no del prospecto, para ello es necesario pulir, y ordenar las ideas de tal modo que el contenido de nuestros argumentos proporcione valor para nuestro cliente.

Lo único que logrará el ejecutivo de promoción es poder satisfacer una necesidad del cliente, en otras palabras, tener el argumento que se acomode a lo que el cliente necesita se logra al escuchar, y esta es la parte indudablemente más difícil, ya que además va a ser diferente para cada cliente.

De allí que la parte más importante de la entrevista dependa más de lo que el cliente piensa y diga sin soslayar el fundamento de los buenos argumentos que se le pueden proporcionar.

Es entonces que en la entrevista se deben maximizar los sentidos, captar toda la información que se pueda, previamente si es posible, y en el momento de la entrevista, donde el individuo ya nos está dictando rasgos de su personalidad,

que es necesario observar para contar con elementos de afinidad que ayuden a conquistar al prospecto.

La primera entrevista con el cliente, y sus primeros momentos son los más importantes, aquí es donde empieza el conocimiento del entrevistado y el entrevistador, donde se empiezan a buscar etiquetas que ayuden a definir al interlocutor, es por ellos que se dice que el éxito de una buena negociación depende de los primeros momentos de la entrevista.

En la entrevista, lo primero es poder tener la capacidad de romper la barrera inicial, o romper "el hielo", y para ello el sentido común y la experiencia son vitales, donde a través de un comentario chispeante, o de un breve chiste, se pueda llegar a lo más cerca del entrevistado, con lo que se podrá ahorrar mucho tiempo. De aquí que se derive la primera impresión.

Es importante algunas veces que la natural rivalización que sienta el cliente entre las relaciones interpersonales con el ejecutivo de promoción, encuentre a un contrincante amigable, que sea un individuo capaz de sentirse al nivel del entrevistado, que sin violar su espacio y su jerarquía, tenga el valor de tratar asuntos a su nivel, que sea atrevido, que sea servicial, sin ser nunca servil o mostrar temor.

La entrevista involucra muchos aspectos, desde la atención del lenguaje verbal del entrevistado, el escuchar sus necesidades, el lograr establecer acuerdos y dar confianza, hasta presentar lo más profesionalmente los esquemas y servicios financieros que se ofrecen.

Esta presentación se debe vestir lo más profesionalmente posible, se debe reforzar con citas, estadísticas, folletos, ejemplos, etc. Y se debe realizar con la misma seriedad si se realiza para una sola persona que si es para un comité o grupo de personas.

5.3.1.1 La Presentación Profesional.

Una vez trazado el plan de acción, del segmento al cual nos estaremos enfocando, se debe planear la presentación.

La presentación deberá partir de las necesidades del cliente, por lo tanto no se podrá llevar a cabo una presentación con patrones rígidos, sino deberán prepararse lo más profesionalmente los beneficios de los servicios, y llevar una secuencia, pero a la vez estar preparado para subordinar la secuencia a los comentarios del cliente, que son la base de la negociación, y nunca a la inversa. Esta flexibilidad es lo que distingue al ejecutivo novato de un profesional.

Es por lo anterior que es importante sugerir algunas recomendaciones tales como las que se enlistan a continuación:

- Concentrarse en solucionar problemas del cliente.
- Obtener la mayor cantidad de información del cliente antes de la presentación.
- Hablarle al cliente, suavizar la plática, romper el hielo de manera inicial.
- Entrenarse en respuestas posibles a dudas u obstáculos que se puedan plantear en la presentación.
- Destacar las bondades o beneficios de los esquemas a ofrecerse, (no las características), para ello es indispensable utilizar un lenguaje accesible, sencillo y ameno.
- Respaldarse con algunas citas veraces, o de información complementaria.
- Buscar siempre acuerdos de lo platicado.
- Observar y retroalimentar la entrevista.

Es por lo tanto que la utilización de un lenguaje entendible y de fácil comprensión para el cliente, será la constante que marque los complacientes resultados de la presentación y la consecuente entrevista.

5.3.2.2 La Comunicación en la Entrevista.

Este es el elemento que como ya se mencionó es el más importante tanto de la promoción como en el mantenimiento de servicio al cliente.

La comunicación es el acto y efecto de mandar y recibir información entre dos personas denominadas en este proceso, emisor y receptor, a través de un medio o canal.

El 80% de la labor de promoción de un servicio, se da en la comunicación.

La comunicación en el proceso de la negociación sufre una serie de distorsiones, que dificultan en grado importante la fidelidad con que es enviado un mensaje, y por lo tanto su interpretación.

En cualquier actividad el proceso de la comunicación se torna indispensable para la efectividad de la gestión, y ni se diga en la promoción del servicio financiero, donde se depende de la información que se reciba y se proporcione al cliente.

De una plena aceptación de los clientes dependerá la labor del ejecutivo, por lo tanto será de mayor relevancia aprender a escuchar lo más claramente sus anhelos, dudas y expectativas, para cubrirlos con la mayor certeza, ya que de ello va a depender exclusivamente el buen servicio al cliente.

Del entrenamiento en captar las necesidades verbalizadas y no verbalizadas de los clientes, dependerá el éxito en la gestión del servicio a brindarle.

Lo que nos dice más de un cliente son las señales no divulgadas por este, y que muchas veces interpretamos inconscientemente, a través del lenguaje corporal, en el cual expresa su grado de confianza, sus verdaderas necesidades, así como sus dudas o aprobación.

Dentro del proceso de comunicación se dan *interferencias*, donde lo que un emisor dice puede llegar al receptor como otro concepto totalmente diferente, y ello ocurre del ejecutivo al cliente o viceversa.

Las interferencias en la interpretación de la comunicación entre dos interlocutores, se puede dar por los siguientes factores:

- 1.- Significado semántico de las palabras.
- 2.- Por diferencias culturales
- 3.- Por desconocimiento de terminología técnica.
- 4.- Experiencias previas, funestas o positivas, que le dan otro significado diferente y desconocido aún por el emisor.

De esta forma después de relevar el papel del promotor como hábil escucha, deberá descontar los riesgos que implica transmitir información susceptible de diversas interpretaciones.

Aunado a la problemática normal de la comunicación, hay que añadirle los defectos a que se puede incurrir en el envío de un mensaje, donde el emisor puede redundar mucho en un tema o viceversa, generando confusión, y aún puede dar por conocidos puntos que el otro desconoce, ya sea en el ámbito técnico y cultural, causando insalvables lagunas.

Por ello el promotor deberá siempre cuidar mucho sus palabras, buscando expresar lo más claro que pueda los mensajes, y tratanto de verificar que haya llegado con la claridad deseada al cliente, para evitar los malos entendidos que puedan hacer peligrar la negociación, en aspectos tan delicados como los monetarios.

La mayoría de las dificultades, (por no decir todas), que se presentan con los clientes, se deriva de confusiones, de omisiones o malas interpretaciones en la comunicación, por ello en la labor diaria se debe poner especial énfasis en ser claro, y obtener lo más que sea posible acuses de recibo del cliente en el proceso de interlocución.

La buena comunicación es un atributo distintivo de un buen promotor, donde en primer lugar agudizará todos sus sentidos para escuchar y percibir todo lo que el cliente exprese, y en sus interlocuciones hablará con una voz clara, y segura sin tener reparos en pedirle al cliente los suficientes acuerdos o validaciones de sus mensajes (ya sea en una negociación o de la presentación de un esquema financiero), cerciorándose cabalmente de que su mensaje este llegando correctamente.

El cliente indudablemente estará más satisfecho con un ejecutivo claro para comunicarse, que uno por pecar en exceso de servilismo y amabilidad deje cabos sueltos que puedan representar malos entendidos discordantes.

5.3.2.3 Técnicas sugeribles para la Comunicación

Se recomienda que en términos generales, la comunicación en una entrevista de promoción, deberá comprender el 60% del tiempo en escuchar al cliente y el 40% en comunicar con los argumentos más claros, contundentes y precisos que sean posibles.

La disposición para escuchar implica:

- Estar en actitud relajada, que permita concentrarse en el interlocutor.

- Mirar siempre a los ojos.
- Invitar a que el cliente hable.
- Dar y pedir acuses de recibo en el transcurso de la comunicación.
- Preguntar en el caso que no se entienda lo que expresa el emisor.
- Demostrar avidez, respeto e interés por escuchar.

Por otro lado la comunicación por parte del emisor debe ser con:

- a) Voz clara y firme.
- b) Dar inicio con novedades impactantes.
- c) Utilizar palabras claras y concisas, sin titubeos.
- d) Lenguaje hasta lo posible coloquial.
- e) Imagen siempre institucional.
- f) Intercalando preguntas inteligentes para inducir y validar el comunicado.
- g) Tratar siempre de cerrar la comunicación sintetizando acuerdos.

El arte de hablar implica un manejo inteligente de las palabras para expresar ordenadamente un argumento. El manejo inteligente de la palabra es un generador de energía, que puede hacer remover emociones en el escucha, y el buen interlocutor logrará cambios en los demás, con la magia de las palabras, convirtiéndose en un hábil negociador.

5.3.2.4 Seguimiento de la Entrevista

Lo más importante después de cada entrevista es llevar un control o retroalimentación de las mismas, ya que es la única forma de fructificar las experiencias.

De este modo no solamente se evaluarán los resultados de la entrevista, sino que se hará una auto-evaluación, para lograr un proceso continuo de mejoramiento, destacando los puntos personales más débiles y más fuertes.

Derivado de la evaluación de los resultados de la entrevista, se trazarán los planes más adecuados para tratar a cada uno de los clientes, de los cuales se tiene la función de atender.

5.4 El Cierre de la Negociación

El cierre en el ámbito financiero es muy diferente al cierre de ventas de productos o de servicios comunes, ya que muchas veces se puede dar en cualquier llamada después de la entrevista, y aún algunas veces aún sin la entrevista.

Dependiendo del cliente y el tipo de operación a realizar, el seguimiento de una cuenta puede o no significar aún el cierre de una negociación.

Las condiciones financieras hacen que en una llamada en el transcurso de la operación, se optimicen las condiciones de la competencia y se dé el cierre, con los consecuentes depósitos para cubrir la operación pactada telefónicamente, como lo es el caso de las operaciones de mercado de dineros de las empresas.

En caso de las personas físicas el cierre es diferente. Se puede dar con un depósito inicial, o con transacciones parciales.

En ambos tipos de clientes (personas físicas y personas morales) se debe mantener más que una cotidiana comunicación, una constante asesoría y algunas entrevistas de evaluación, para revosar con el cliente sus expectativas. Recordando siempre la importancia que significa el manejo de su dinero, lo que lo hace más exigente, y en condiciones normales de cultura financiera y competencia, llega a ser vital el servicio que reciba para continuar con determinado ejecutivo, o dentro de determinada institución.

El cierre de los servicios financieros inicia con el depósito en efectivo y se convierte en un proceso constante que se da en toda la vida de una cuenta del

cliente, y se puede denominar un cierre diario o continuo, de allí la destacada necesidad de satisfacer una cultura de "Servicio de Calidad al Cliente".

5.4.1 Cierre del Negocio

A menos que la labor del ejecutivo de cuenta o promotor culmine con la negociación de una cuenta o la venta de un producto financiero, el trabajo realizado será inútil. La facilidad con que se cierre una operación depende del conocimiento por parte del ejecutivo, de la naturaleza de su prospecto y sus necesidades.

El cierre es un tanto del triunfo, es lo básico, por muy buenas técnicas y muy profesionalmente capacitado que se esté, si no se cierra la negociación, no cuenta. En el cierre esta el éxito, el dinero y la experiencia.

La estructura del cierre contempla la planeación de los siguientes puntos:

- 1.- Cierres o acuerdos parciales.
- 2.- Preguntas inducidas.
- 3.- Manejo de objeciones.
- 4.- Cierre.

5.4.2 Cierres Parciales

Los cierres o acuerdos parciales implican obtener acuerdos en la comunicación constantes, donde el ejecutivo le haga preguntas cerradas al cliente y se vayan armonizando de este modo ambas partes.

Los acuerdos derivados de la negociación serán los más valiosos, para ello es necesario contar con la experiencia que permita conducir la conversación con el cliente, esta es la partes más importante, ya que se obtiene más con la participación y aprobación del cliente que con los discursos nerviosos de ejecutivos principiantes.

Los cierres parciales son acuerdos tácitos entre las partes que se transforman en cierres acumulativos que encauzan y facilitan el cierre final,

5.4.3 El Encauze de las Preguntas

(Preguntas Inducidas)

El conocimiento del cliente es uno de los factores de importancia a considerar para el cierre de la negociación, por lo tanto no solo se escuchará con toda atención lo que hable el cliente, sino también será indispensable conocer más de sus necesidades a través de cuidadosas preguntas.

Una pregunta inducida permitirá involucrarse en la negociación, tal como cuando se pregunta ¿Qué cantidad adicional destinará de más para amortizar su saldo de forma significativa? ¿Cada cuando revisaría su saldo de tal forma que le permita finiquitarlo? ¿Que tan importante considera el que ya no exista el refinanciamiento como forma de operar el crédito?, de modo que se lleve al cliente a imaginar que ya operará un esquema diferente al que originalmente contrato.

Las preguntas inducidas van llevando al cliente a tener más acuerdos, y menos objeciones antes de que este las presente. Son cuestionamientos algunas veces muy simples ya que ayudan al proceso de cierre, donde se lleva al cliente a acordar las necesidades de tener beneficios óptimos.

5.4.4 Manejo de Objeciones.

El manejo de objeciones define el cierre; en la misma objeción esta implícito el cierre.

Antes de que se presenten el ejecutivo deberá cuestionarse así mismo las posibles objeciones, para tener las respuestas más adecuadas.

Una objeción puede o no ser real, por lo tanto aquí se pone a prueba la capacidad del ejecutivo para cerrar la negociación.

Permite el libre desahogo de objeciones, ya que conocerá cabalmente la postura del cliente, además de tener un valor terapéutico para el mismo.

Si la objeción se centra en la tasa inflacionaria o desventaja en la capacidad de pago, se debe procurar resaltar los beneficios que se obtendrán y su ventaja en comparación con un esquema tracional.

En el caso de que existan malas experiencias previas con la institución, es muy importante satisfacer plenamente la duda de una situación similar, *comprometiéndose a una calidad sin tachadura.*

Cuando una objeción estorba demasiado, se puede lograr el cierre por encima de esta, planeando el cierre sin dicha objeción, logrando un acuerdo, para luego tratar de dividir o desvaratar la objeción en sus partes y encontrar apoyos para el cierre.

No se pierda de vista el evitar a toda costa la discusión, recordemos lo siguiente: "Jamás un ejecutivo ganó una discusión con un cliente", es de ahí donde emana la frase, "El cliente siempre tiene la razón."

8.4.5 El Cierre

El intento por cerrar la operación puede darse en cualquier momento desde la primera entrevista, o a través de cierres parciales, hasta lograr el cierre final.

Existen algunas opciones para lograr el cierre:

El cierre define el éxito del desempeño del ejecutivo, y no debe ceder en su empeño de lograrlo, aún cuando no se encuentre una armonía total de puntos de vista con el cliente, se puede dar el cierre.

El cierre en algunas ocasiones puede ser más simple de lo que se cree; con el planteamiento de una pregunta directa se puede lograr la aprobación del cliente.

Es válido algunas veces dar por cerrada tácitamente la negociación antes de obtener el sí definitivo; cuando las condiciones de aprobación y la confianza lograda con el interlocutor lo permitan.

La suma de beneficios desarrollados en la plática, incluyendo los acuerdos logrados, adicionando un balance que destaque los puntos positivos, será definitivo para lograr la operación.

El cierre culminado con la firma de la operación, representa el logro del esfuerzo. Para facilitar el cierre final, se puede guardar un valor agregado adicional, alguna concesión o facilidad especial que abrevie la firma del convenio.

a) Después del cierre.

Una vez logrado el cierre, empieza la verdadera labor de servicio al cliente, que representa la esencia de la misión de servicio financiero del ejecutivo de promoción.

Es aquí donde se inicia el trabajo de mantener, promover , acrecentar y optimizar las relaciones y operaciones del cliente. Es aquí donde se inicia una labor de asesoría profesional de una entrega hacia la calidad de servicio con excelencia.

Conclusiones

De lo anteriormente expuesto se puede citar que el rasgo fundamental del fenómeno que se está produciendo consiste en que se debe de pasar de manejar los casilleros del organigrama a manejar resultados para el cliente.

Esto supone cambiar la definición o connotación del término servicio para que se refiera a servir en el sentido más amplio posible. No hablar del servicio en el antiguo termino de sonreírle al cliente, sino del servicio total, desde el punto de vista de que el trabajo de cada persona, signifique un real compromiso en donde se adicione un valor personal en el servicio al cliente, y principalmente esto concientizado en las personas que tienen la función de atenderlo. Entonces las ideas básicas de "calidad" y "servicio", se fusionen en una solo sentido.

Se debe aprender a comprender que sucede en las mentes de nuestros clientes, y a no reemplazar ese conocimiento por nuestras propias hipótesis arrogantes respecto a lo que los clientes presumiblemente quieren, y aprender que todos los esfuerzos encaminados a mejorar la calidad en nuestras organizaciones deben concentrarse en agregar valor para los clientes, un valor interno o externo.

Conseguir que la atención de todo el mundo se concentre en el cliente es una empresa gigantesca, cuyo esfuerzo vale la pena en un ambiente comercial tan

competitivo. Cada persona, necesita aprender la estrategia del servicio de nuestro negocio, es decir, lo que se les promete a los clientes con lo que en realidad se les va a dar.

Todo el mundo debe lograr tener conciencia de los objetivos del servicio, enfocar sus esfuerzos para mejorarlos y hacer que se cumplan.

Se puede lograr enseñar a la gente a ofrecer un servicio extraordinario si así se desea, esto, en tanto se proporcione un eficaz entrenamiento, una fuerza de combate cuidadosamente seleccionada, orientada y entrenada.

La batalla todavía no se ha ganado, la lucha por la lealtad de nuestros clientes realmente nunca termina.

En la presente década y después, los ganadores en el juego del servicio serán aquellos que hagan del mejor conocimiento de los clientes una parte integral de su cultura organizacional.

Ese es el único camino en que todos los esfuerzos deben estar encaminados para crear una verdadera diferencia en la mente de los clientes entre nuestro negocio y el de nuestros competidores.

Bibliografía

- 1.- De Bono, Edwards. El Pensamiento Lateral. Editorial Paidós 1993.**
- 2.- Deming, Edwards W.. Calidad, Productividad y Competitividad. Editorial Díaz de Santos, S.A. 1990.**
- 3.- Desatnick, Robert L..Como Conservar su Clientela. Fondo Editorial Legis 1990.**
- 4.- Gerson, Richard F.. Mas Allá del Servicio al Cliente. Grupo Editorial Iberoamericana 1993.**
- 5.- Ginebra, Joan/ Rafael Arana de la Garza. Dirección por Servicio, la Otra Calidad. Editorial McGraw-Hill 1991.**
- 6.- Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de Administración. Editorial Limusa-Wiley México 1966.**
- 7.- Hampton, David R.. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1982.**

- 8.- **Katz, Bernard. Como Gerenciar el Servicio al Cliente. Fondo Editorial Legis 1990.**
- 9.- **Ley Federal del Trabajo. Editorial Alco 1997.**
- 10.- **Mendoza Núñez, Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Editorial Trillas 1985.**
- 11.- **Munch Galindo, Lourdes/Ernesto Angeles Mejía. Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas 1995.**
- 12.- **Payne, Adrián. La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 1996.**
- 13.- **Picazo Manríquez, Luis R./Fabián Martínez Villegas. Ingeniería de Servicios. Editorial McGraw-Hill 1991.**
- 14.- **Reyes Ponce, Agustín. Relaciones Humanas. Editorial Limusa-México 1983.**
- 15.- **Ríos Szalay, Adalberto/Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas México 1984.**

16.- Rosander, A.C.. *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*. Editorial Díaz de Santos S.A. 1992.

17.- Siliceo A., Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*. Editorial Trillas 1992.