

133
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"Propuesta de mejora de Servicio al Cliente basado en el establecimiento de una Comunicación vía Módem, de una distribuidora de mangueras y conexiones y sus dos sucursales en el Estado de México."

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARTIN LEONEL SUAREZ PEREZ

ASESOR: L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260680



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
AVENIDA DE
MEXICO

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

U. N. A. 15
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos

"Propuesta de mejora de servicio al cliente basado en el establecimiento de una comunicación vía módem, de una distribuidora de mangueras y conexiones y sus dos sucursales en el Estado de México."

que presenta el pasante: Martín Leonel Suárez Pérez

con número de cuenta: 9007350 - 0 para obtener el Título de:

Licenciado 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"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
II	L.A. María Teresa Muñoz García	
III	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
IV	M.A. José Vili Martínez González	

DEDICO ESTA OBRA A:

Mis Padres:

Por que en todo momento de mi vida han estado a mi lado, apoyándome y guiándome con su ejemplo y por el infinito cariño que siempre me han demostrado. Gracias mamá, gracias papá.

Mi hermana:

Por que sé que puedo contar con ella en las buenas y en las malas.

Gaby:

Por estar a mi lado en cualquier circunstancia y por darme la energía y confianza necesaria para lograr este paso en mi camino, al andarlo con ella es más hermoso.

Mis amigos:

Por la amistad que nos une para toda la vida: Miriam, Rafael, Daniel, Adriana, Víctor, Lulú, Jorge, Sergio, Cris, Paco, quiero disculparme por los que no mencione, pero que saben que no he olvidado.

A DIOS:

Principalmente por darme la fuerza necesaria para seguir adelante todos los días y permitirme convivir con mis padres, mi hermana, Gaby y mis amigos. Gracias.

Y a la Universidad Nacional Autónoma de México, por contribuir enormemente en mi formación profesional.

“ PROTOCOLO ”

Título :

Propuesta de mejora de Servicio al Cliente basado en el establecimiento de una Comunicación vía Módem, de una distribuidora de mangueras y conexiones y sus dos sucursales en el Estado de México.

Planteamiento del Problema:

La presente investigación propone a una distribuidora de mangueras y conexiones mejorar el servicio al cliente.

La propuesta nace de la observación directa de la situación que se presenta en el proceso de cotización y asistencia al cliente. La situación actual es la siguiente:

1. Cuando llama el cliente no hay rapidez de cotización.
2. A pesar de que las listas de precios están ordenadas y listas para la búsqueda del código del producto, se lleva tiempo en este proceso.
3. Las existencias se tienen que verificar físicamente.
4. Se tiene una ventaja que no ha sido detectada y explotada, ya que son tres distribuidoras y por lo tanto se puede ofrecer al cliente tres inventarios, pero al checar material en las otras distribuidoras tampoco hay rapidez.
5. Por lo tanto el Cliente se desespera y cuelga.

En 1996 se implementó un sistema de facturación que registraba las salidas y entradas de manera automática, por medio de la generación de ventas y compras respectivamente, dejando atrás el uso de la máquina de escribir, la calculadora, el papel y el lápiz para registrar cada una de las ventas y las existencias en aquellos años en que la empresa estuvo trabajando muy duro para permanecer en el mercado.

Este sistema en su momento resultó muy bueno y exitoso, sin embargo hoy en día este ha sufrido una serie de alteraciones, errores y desvío de información de existencias reales, para lo cual fue creado, esto nos lleva a pensar en una actualización del mismo sin dejar en el olvido todas aquellas experiencias provechosas al utilizarlo por primera vez. Pero por el gran avance de la tecnología, éste sistema es obsoleto.

¿Cómo mejorar el servicio al cliente de un distribuidora de mangueras y conexiones para que el cliente vea en la empresa a un proveedor confiable y seguro ?

El Grupo Industrial de Distribuidoras de Mangueras y Conexiones pretende realizar un sistema que integre a las tres sucursales en una sola empresa, aprovechando los avances tecnológicos de informática administrativa para que el día de mañana cuente con una importante presencia en el mercado de refacciones industriales y sobre todo, en lo que se refiere a mangueras y conexiones hidráulicas, se mantenga en constante evolución, de no ser así podrá ser reemplazada por otras distribuidoras que han estado surgiendo durante los últimos años.

Sabe lo importante que es el cliente, sin este no podría subsistir ninguna distribuidora, por lo tanto el diseño del sistema a desarrollar esta basado en ofrecer un servicio diferente al mismo, el cual no de actualmente ninguna distribuidora.

Para lograr este nivel de servicio debe de estar capacitado todo el personal que labora en cada una de las sucursales, tanto en capacitación técnica, como de conocimiento del producto, en relaciones humanas y en ventas.

Tiene la convicción de establecer una organización orientada al cliente, a su completa satisfacción, a detectar cuales son las necesidades del mercado y actuar en función de estas.

Objetivo :

Realizar una propuesta de comunicación vía módem en una distribuidora de mangueras y conexiones y sus sucursales, en el nuevo ambiente que proponen los avances tecnológicos de informática administrativa para mejorar el nivel de servicio y satisfacción del cliente.

Objetivos específicos :

1. Elevar el nivel de servicio y satisfacción al cliente, ofreciéndole asistencia técnica, así como, existencia real, precio y tiempo de entrega en una misma llamada.
2. Desarrollar un programa de capacitación continúa que respalde y sirva de control del propio sistema, capacitando al personal en el sistema a emplear.
3. Establecer un servicio diferenciado, aprovechando la comunicación vía módem para el intercambio de información entre las distribuidoras y el proveedor.

Indice

Introducción. 1

Capítulo 1

La Dirección Lógica al Equipo de Trabajo. 1

- 1.1. El Trabajo en Equipo.
- 1.2. La relación Dirección - Personal Operativo.
- 1.3. ¿Qué es la Dirección Lógica del Equipo de Trabajo?
- 1.4. ¿Cómo implantar un pensamiento lógico en el equipo de trabajo.
- 1.5. La comunicación debe existir.

Capítulo 2

El papel del Directivo. 13

- 2.1. El Directivo Mexicano Moderno.
- 2.2. El Pensamiento Estratégico.
- 2.3. La Percepción de las Necesidades de los Factores Clave de Acciones Estratégicas (FCAE).
- 2.4. ¿Quiénes están involucrados ?
- 2.5. El Medio Ambiente Externo
- 2.6. Un panorama general de la Tendencia de las Organizaciones.

Capítulo 3

Capacitación. 29

- 3.1. ¿Qué es la Capacitación?.
- 3.2. ¿Por qué educar al equipo de trabajo ?
- 3.3. Tipos de Capacitación.
- 3.4. Guía del proceso de capacitación.

Capítulo 4

El Cliente y el Servicio Diferenciado. 44

4.1. ¿Quién es el cliente?

4.2. El Servicio Diferenciado.

4.2.1. ¿Qué es el servicio?

4.2.2. Principios fundamentales que caracterizan al servicio.

4.2.3. Modelo de valor al cliente.

4.2.4. Tratamiento de la queja.

4.2.5. Servicio Diferenciado.

Capítulo 5

La Comunicación vía Módem. 60

5.1. La Comunicación vía Módem.

5.2. El Módem.

Caso Práctico: 69

Propuesta de mejora del servicio al cliente de una Distribuidora de Mangueras y Conexiones, mediante una comunicación vía módem entre sus sucursales.

Comentarios Finales 88

Bibliografía 90

“INTRODUCCIÓN”

Durante el presente trabajo de seminario, pretendo compartir conocimientos con la comunidad universitaria y con todo aquel interesado en los temas de servicio al cliente, la comunicación vía módem y la capacitación de personal, con el propósito de asumir nuestra responsabilidad directiva en los puestos gerenciales que ocuparemos en el mercado de trabajo.

No pretendo que se considere como “el hilo negro”, sino como una fuente de información relativa a la utilización de los medios tecnológicos adaptados a una empresa de servicios y buscar beneficios rentables al fusionar las acciones administrativas y de ventas con el módem, en este caso específico, y desde luego no debemos olvidar a nuestro personal, éste debe contar con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar los nuevos procedimientos que se pretendan para alcanzar los objetivos de la organización.

El capítulo 1, nos habla del equipo de trabajo, de su funcionamiento como tal, además tiene un enfoque hacia el directivo de hoy, la relación entre el equipo y el directivo como parte del mismo, su papel para dirigir al equipo de trabajo, la enseñanza de un pensamiento lógico para la solución de situaciones y para la toma de decisiones acertada del equipo de trabajo y por último la importancia de la comunicación entre la dirección y el equipo, así como de sus integrantes.

El capítulo 2, aquí pretendo dedicarlo a la información que debe tener presente el directivo moderno, la visión y el enfoque con que debe contar en la actualidad para desarrollar un pensamiento estratégico, que le permita identificar los factores clave, entre ellos el factor humano, con el propósito de iniciar una acción estratégica, y así diseñar las bases de una ventaja competitiva.

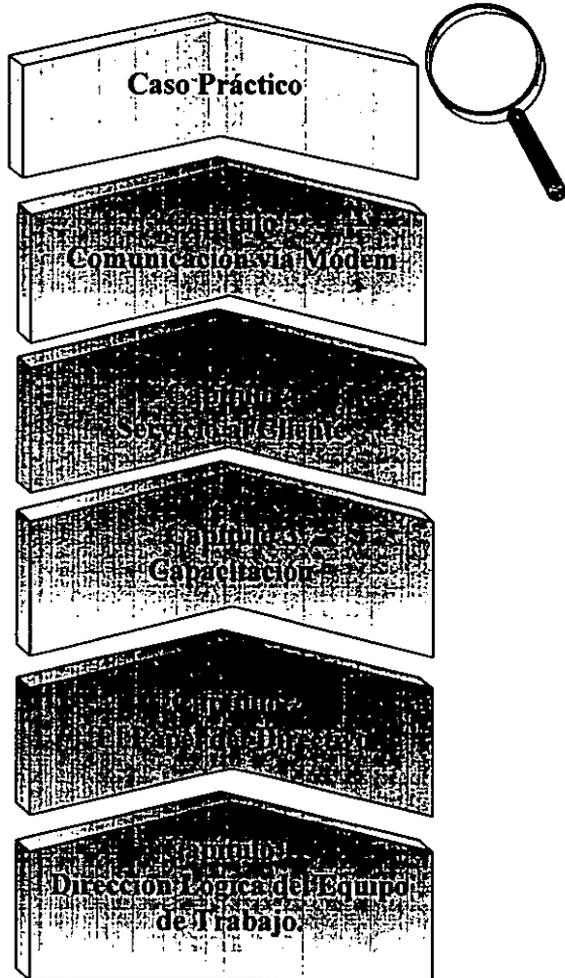
En el capítulo 3, tocamos el tema de la capacitación, así como su clasificación, se señala su importancia en las organizaciones, se indica un panorama y se propone una guía para el proceso de capacitación.

Capítulo 4, esta sección nos habla del cliente y el servicio de alto nivel que se debe de ofrecer en todo momento y así proporcionarle al cliente una ventaja para contar con su preferencia a diferencia de nuestros competidores, es decir brindar un servicio diferenciado.

En el capítulo 5, la comunicación vía módem, al igual que Internet ha cobrado gran importancia en la actualidad, en esta sección proponemos utilizarla como herramienta de servicio al cliente, por tal motivo exponemos el concepto de comunicación vía módem, cómo funciona el módem y que beneficios ofrece para la organización hoy en día.

En la última parte, se indica la propuesta de mejora de servicio al cliente, utilizando la comunicación vía módem entre una distribuidora de mangueras y conexiones y sus dos sucursales, con el propósito de intercambiar información, como: existencias, descuentos especiales a clientes, etc., sin dejar a un lado el papel de la capacitación, al personal de ventas telefónicas, sobre el uso del nuevo sistema.

El panorama del presente trabajo es el siguiente:



Me atrevo a invitarte a seguir con la lectura y en medida que te lleves una idea, un comentario o una palabra clave del presente trabajo de seminario, el objetivo estará cumplido.

Martín L. Suárez P.

CAPÍTULO 1

“La Direccción Lógica del Equipo de Trabajo”

CAPITULO 1

LA DIRECCIÓN LÓGICA DEL EQUIPO DE TRABAJO

La tarea del directivo mexicano encaminado hacia el año 2000 es integrar a su equipo de trabajo, enseñándolo a trabajar como tal, con un pensamiento o razonamiento común para que sea capaz de tomar decisiones, resolver conflictos y sobre todo compartir toda información que se genere en cada situación.

1.1. El trabajo en equipo.

Es necesario mencionar el concepto de grupo, de Equipo y de Equipo de Trabajo, para marcar ampliamente su diferencia.

Grupo.- Es un conjunto de personas reunidas en un lugar y tiempo específico, que cuentan con un objetivo común.

Equipo.- Es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, que persiguen tareas u objetivos homogéneos.

Equipo de trabajo.- Es el conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, que persiguen objetivos, metas e intereses comunes y además están bien organizados, entre ellos existe un sentido de colaboración, unión y cohesión. Sus miembros tienen un sentido de pertenencia al equipo y sobre todo están altamente capacitados.

Es decir, cada integrante conoce sus capacidades y funciones, sabe que de fallar él en su tarea complicará el objetivo del equipo, además siempre colabora y apoya a los demás integrantes. Esta es la diferencia con un grupo de trabajo.

El liderazgo que se presenta en un equipo de trabajo está representado por la TAREA, el liderazgo individual es compartido y rotativo.

1.2. La Relación Dirección - Personal Operativo.

Tanto el directivo como el personal operativo deben interactuar como un mismo equipo y no por separado o individualmente, como se da en muchas organizaciones mexicanas, el directivo debe bajarse del "penthouse" y observar las necesidades de su entorno, de sus clientes, de sus empleados, etc., atender sus ideas, comentarios y sugerencias, participar y tomar decisiones con ellos. Y el personal debe conocer y hacer propias las ideas del directivo.

Esta labor no es sencilla requiere de tiempo y capacitación para que ambos trabajen como uno solo, entonces estaremos hablando de un verdadero equipo de trabajo, esta es la idea, que en todo momento exista un pensamiento lógico de las situaciones, en los problemas que se presentan cotidianamente, de los que se podrían presentar y definir conjuntamente la resolución o que camino seguir; y de esta manera disminuir los posibles riesgos futuros que hoy en día son aparentemente insignificantes o pequeños.

Si cada miembro del equipo contará con un pensamiento lógico comprometidos con la filosofía de la misma, sería bueno, pero sería genial que trabajarán en equipo, compartiendo información, esta genera un servicio diferenciado.

El uso adecuado y el flujo óptimo de la información entre los miembros del equipo es una herramienta que debe implementar, fomentar y utilizar el directivo del equipo de trabajo, ya que le permitirá:

- ✘ Detectar las necesidades reales del cliente.
- ✘ Detectar oportunidades de negocio.
- ✘ Identificar nichos de mercado.
- ✘ Establecer acciones estrategias dirigidas a estas necesidades, nichos y oportunidades de negocio.
- ✘ Prevenir situaciones que pueden poner en peligro a la organización.
- ✘ Actuar al día pensando y construyendo para el futuro.

El punto de partida de toda acción gerencial debe tener bases reales que garanticen el éxito de dicha decisión, siempre que se tenga un pensamiento lógico - racional, más aún si este se da en equipo, ya que estas, tomadas en equipo con el pensamiento lógico permiten que el día de mañana no se pierda el compromiso, ya que entonces será demasiado tarde, se haya perdido tiempo y provoque que sea desplazada por su propia incompetencia.

1.3. ¿Qué es la dirección Lógica del equipo de trabajo?

Hoy en día, las organizaciones y sus directivos se enfrentan a una unificación clara de las necesidades del motor de toda empresa que es el **Cliente**, por tal motivo satisfacerlas es la preocupación de la actualidad y no sólo satisfacerlas sino exceder sus expectativas en producto y servicio. Por esta razón el equipo de trabajo debe conocer esta filosofía y prepararse día a día con ayuda de su directivo a desarrollar un pensamiento lógico común para resolver en el momento y lugar oportuno los problemas de precios, de cotizaciones, de existencias, de atención a quejas, de devoluciones, etc.

El contacto frecuente entre los miembros del equipo puede generar fricciones que pueden afectar sus relaciones personales y como consecuencia su efectividad, y el papel del directivo lógico es estar en el punto de batalla para detectarlas y solucionarlas a tiempo.

Y no sólo solucionar dichas situaciones sino que además debe ser justo, objetivo y equitativo. Debe establecer los lineamientos de la dirección lógica de manera planeada, organizada y en esta medida estará controlada.

Durante los últimos años en muchas organizaciones hemos escuchado lo siguiente: "no lo puedo resolver, necesito que me autoricen los jefes", "no puedo darle ese precio, necesito autorización", "¿el material que necesita, lo quiere para mañana a primera hora ?, no sé si haya ruta", "no puedo atenderlo, a menos que me lo indiquen", etc., en algunas ocasiones sólo lo hemos escuchado, en otras, incluso, lo hemos dicho, pero seguramente el caso que recordamos es cuando nos lo están diciendo a nosotros y obviamente como clientes, que en ese momento somos, requerimos que se nos decida lo más pronto posible y además

que sea la respuesta que deseamos o por lo menos alguna explicación lógica y no con excusas como: "no se encuentra mi superior, supervisor, encargado, gerente, etc.". Es decir, exigimos servicio, atención y respuesta inmediata o ¿no es así ?.

¿Qué se necesita para lograrlo ?

Las organizaciones de hoy en día tienen a su alcance herramientas adecuadas para dar Respuesta Inmediata al Cliente (RIC), algunas son la optimización de la computadora, el teléfono, el fax, es decir, la tecnología, así como, programas computacionales, generales o especializados, es decir el software dirigido al cliente, pero sin lugar a duda la más importante es la preparación y capacitación del personal que operará las computadoras con los programas computacionales.

¿Cómo puedo afirmar esto?, sencillo, si la señorita de ventas, por ejemplo, tiene una computadora muy bien actualizada con software dirigido al cliente, sin embargo todos los días en el trayecto a su lugar de trabajo se va peleando con todo el mundo y además llega y no quiere entrar por que el ambiente es desagradable y desconfiado, esta señorita no le interesa la empresa, ni la imagen que da y además no le importa la persona que tiene en frente o en la línea telefónica.

Una empresa aunque tenga los últimos adelantos tecnológicos, con los mejores programas de computación, no garantiza que esta funcione como una empresa orientada a la satisfacción total de las expectativas del cliente.

La verdadera empresa que pretenda ser competitiva, que desee marcar el rumbo del mercado donde se desenvuelve, tiene que escuchar lo que quiere el cliente y no sólo eso sino que deberá preparar al personal de la organización, desde la gerencia hasta el personal operativo, trabajando en equipo con el mismo objetivo, satisfacer totalmente sus expectativas, es el único camino para que esta pueda sobrevivir, liderar y competir.

1.4. ¿Cómo implementar un pensamiento lógico en el equipo de trabajo?

Es fundamental para que el equipo trabaje eficientemente que conozca la guía de su pensamiento común, es decir, cuando se presente determinada situación o problema, el personal que este directamente involucrado no tenga que decir: "tengo que esperar para comentarlo con mi jefe", no es así, esta cultura debe terminar, el servicio que pretende la organización, esta encaminada a la satisfacción total del cliente, por tal motivo una de las tareas del directivo consiste en:

1. Enseñar los pasos ordenados, rápidos y congruentes de afrontar determinada situación.
2. Fomentar el uso apropiado del proceso lógico.
3. Al principio funcionar junto con ellos, después dejarlos actuar.
4. Comunicar claramente las limitaciones y hasta donde pueden llegar.

1. Enseñar los pasos ordenados, rápidos y congruentes de afrontar determinada situación.

Esta parte del proceso es fundamental, para esto el directivo debe estar convencido de que, "enseñar el negocio" no es del todo malo, por el contrario este debe identificar exactamente a las personas apropiadas, capaces y comprometidas con el objetivo y filosofía de la empresa, instruir las, entrenar las para que sean las que resuelvan e involucren al resto del equipo a perseguir la meta, es lo que denominamos descubrir sus habilidades y encaminar las al desempeño eficiente.

2. Fomentar el uso apropiado del proceso lógico.

Hablar con el ejemplo dice más que diez reuniones semanales o mensuales, el directivo una vez que ha identificado a las personas clave debe enseñar este proceso lógico de manera simple y práctica, ordenada y sistemática. Este paso no queda solamente ahí, sino que a su vez las piezas clave deben desarrollar la misma tarea de enseñanza con el resto del equipo.

3. Al principio funcionar junto con ellos, después dejarlos actuar.

La fase en donde el directivo se encarga de enseñar a resolver cierta situación o a tomar decisiones, es la más laboriosa por el grado de importancia que tiene, ya que de esta depende la aplicación correcta o incorrecta del proceso lógico. Una vez más la comunicación toma fuerza en el equipo de trabajo, el compartir información es vital, debe quedar bien claro que quien tiene la perspectiva del problema más cerca y clara es quien debe accionar.

4. Comunicar claramente las limitaciones y hasta donde pueden llegar.

Además del ambiente de confianza que ahora existe en el equipo de trabajo, es parte del control del directivo marcar los estándares del desempeño y las limitaciones del poder de dirección, ya que una vez otorgado este poder puede ser peligroso sino se eligió, capacitó e informó correctamente la idea a las personas clave. Puesto que una mala intención de personas erróneas podría resultar muy caro.

Pasos del Pensamiento Lógico.

Este pensamiento es sencillo basta con que el equipo de trabajo se haga muchas preguntas, pero en forma ordenada como por ejemplo:

¿Qué está pasando a mi alrededor?, ¿Por qué esta ocurriendo?, ¿En donde empezó el conflicto? (la propuesta no es buscar culpables sino soluciones), ¿Qué tan grave es?, ¿Cómo afecta nuestro desempeño?, ¿Qué solución es la más viable?, De acuerdo a la gravedad, ¿La puedo resolver yo solo o tengo que consultarlo con mi directivo?, ¿No traerá conflictos más graves el día de mañana? O ¿tendrá notables mejoras para la organización?

Para comprenderlo mejor basta con que sigamos los siguientes pasos, aunque dependiendo de las circunstancias pueden cambiar el orden de acuerdo a la prioridad o lógica:

A. ¿Qué pasa ?

- ◊ ¿Qué esta ocurriendo ?
- ◊ ¿Qué esta mal a mi alrededor ?
- ◊ ¿Donde pasa específicamente ?

- ◊ ¿En qué lugar se encuentra la falla ?
- ◊ ¿Cada cuándo sucede ?
- ◊ ¿Con que frecuencia se presenta el problema, al principio, durante o al final de determinado proceso ?
- ◊ ¿Cuánto afecta ?
- ◊ ¿Cuál es el costo por seguir con esta situación ?

B. ¿Por qué pasa ?

- ◊ ¿Qué provoca dicho comportamiento ?
- ◊ Detectamos la falla, pero ¿Por qué se presenta ?

C. ¿Que hacemos ?

- ◊ ¿Qué debemos solucionar ?
- ◊ ¿Cuáles son las posibles soluciones ?
- ◊ ¿Cuál será la más rentable ?
- ◊ ¿ De cada alternativa que grado de éxito o fracaso tendremos a corto y a largo plazo ?
- ◊ ¿Qué decidimos como equipo ?

D. ¿ Y más adelante qué ?

- ◊ ¿Qué podría salir mal ?
- ◊ ¿No es más costoso en el futuro ?

1.5. La comunicación debe existir en el equipo de trabajo.

Concepto de Comunicación.

“La comunicación es el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor.”⁽¹⁾

(1) Proceso de Capacitación, Roberto Pinto Villatoro, pág. 324. Editorial Diana, México 1992

Cómo la define P. Guelle, "Su principal sentido es poner una idea en contacto con los individuos o equipos entre sí."

Hablar de comunicación es hablar de evolución, al igual que el hombre la comunicación ha ido evolucionando para adaptarse más al medio ambiente que lo rodea, se ha ido modificando por los requerimientos del mismo hombre.

Algunos teóricos, como Robert D. Breth, aseguran que la comunicación "es un fenómeno instintivo, semejante a la acción de respirar". Coincido con este punto de vista pues resulta igualmente mortal que el ser humano deje de respirar o de comunicarse, y lo mismo pasa con la organización.

"La comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante dentro de una organización"⁽²⁾

La comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados que se requiere en el momento oportuno para cada organización, así como su interpretación y la acción que se genere.

Si antes solamente existía la comunicación escrita y oral, hoy en día no es suficiente, puesto que, en las organizaciones existe comunicación electrónica, virtual e interactiva, donde se utilizan diferentes medios como: el teléfono, el fax, la televisión interactiva, el módem, el internet, las videoconferencias, etc.

Toda comunicación contiene información, cuya función primaria es disminuir o moderar las dudas, indecisiones o titubeos. En toda organización que se tiene contemplado la atención al cliente debe estar consiente de esto, si el

(2) La Comunicación: un punto de vista Organizacional, Carlos G. Ramos Padilla pág. 9 - 17 Editorial Trillas

equipo de trabajo es capaz de comunicarse eficientemente y asimilar este concepto, le permite tener toda la información acerca de los gustos, preferencias, hábitos, periodicidad de compra, etc., ayudándose de la informática con herramientas tales como: bases de datos, software o programas dirigidos, intercambio de información vía módem, entre otras.

Por medio de la comunicación, el personal sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo y lo más importante, el contacto que tiene con el cliente.

La comunicación es, desde mi punto de vista, la base principal para relacionarse entre dos o más personas, exponer sus necesidades, inquietudes, expectativas, preocupaciones, emociones, alegrías, oportunidades, etc. esta será eficiente siempre y cuando se realice en dos vías. Además que debe ser oportuna, adecuada, clara y sobre todo compartida.

Esto es que exista una respuesta o retroalimentación que indique si se ha entendido o no el mensaje que el emisor ha enviado al receptor a través de los diferentes medios, como son: la escrita, la oral, la visual o la corporal.

La tarea del equipo de trabajo no tendría ningún sentido si no existiera la comunicación, además la tarea de compartirla es muy difícil por las empresas mexicanas debido a la cultura, pensamiento y forma de actuar del propio mexicano influido por la desconfianza e inseguridad de la sociedad en la que se desarrolla.

Sin la comunicación ¿Que seríamos?, seríamos unos completos desconocidos, que viven aislados, sin importar lo que sucede a los demás, sin saber siquiera que somos, quienes somos, que fines perseguimos, que nos

mueve a actuar, simplemente no sobreviviríamos; lo mismo le pasa a las organizaciones sin comunicación, pueden "irla pasando" pero tarde o temprano desaparecerá tanto la empresa como sus miembros.

Ahora bien la comunicación existe, se desarrolla cada día más con ayuda de la tecnología las distancias están desapareciendo y optimiza los recursos de toda empresa.

CAPÍTULO 2

“El Papel del Directivo”

CAPITULO 2

EL PAPEL DEL DIRECTIVO.

2.1. El Directivo Mexicano Moderno.

La persona responsable de los procesos de toda empresa dedicada no sólo a obtener utilidades, sino que esta dedicada a identificar tanto las necesidades del personal, de los dueños, de sus proveedores, así como las de su comunidad y las del medio ambiente externo, es el Directivo Moderno.

El Directivo de hoy en día debe ser observador, administrador de los recursos tanto materiales y financieros como los humanos, además debe estar siempre vigilante de las oportunidades de negocio que se presentan.

Si el medio ambiente externo es cambiante, él deberá actualizarse día a día sobre dichos cambios, si este es agresivo él deberá crear acciones estratégicas que le permitan adaptar a la organización lo más pronto posible, así como, si este fuera imprevisible y se encontrará en una crisis constante, su papel será aprovechar sus habilidades y capacidades gerenciales para enfocar o convertir las amenazas en oportunidades de negocios.

2.2. El Pensamiento Estratégico.

El medio ambiente en que se desenvuelven las organizaciones está en constante cambio, el mercado día a día se torna más competitivo, me atrevo a afirmar que es como un autobús sin paradas continuas y con combustible de por

vida, y quienes desean abordarlo deben estar preparados, moviéndose para no ser arrollado o desplazado por otro pasajero que es superior a nosotros y esta más preparado para abordarlo, en las organizaciones pasa igual si no desarrollamos una ventaja competitiva enfocada a fortalecer nuestras ventajas o a atacar las desventajas de nuestra competencia estaremos fuera del mercado; entendiéndose por competencia como toda persona física o moral que quita el pan de la boca a tus hijos.

El Principio de Gausse.

El principio de Gausse es simplemente determinante: "ninguna especie que sea similar con otra podrán coexistir, una de las dos va a desaparecer"⁽³⁾, así pasa con las organizaciones, las que no busquen diferenciarse de la competencia, va a salir del mercado tarde o temprano.

La Estrategia.

Es el conjunto de acciones encaminadas al objetivo, propósito y plan que determinan en que negocio se encuentra o se pudiera estar, así como los recursos necesarios para lograr dichas metas. Y de esta manera desarrollar ventajas sobre la competencia. Es fundamental para toda estrategia considerar tres elementos fundamentales, que son:

1.- ¿En dónde estamos?

Primero debemos conocernos, saber cómo estamos, que lugar ocupamos en el mercado; es necesario conocer nuestras fuerzas y debilidades.

(3) Apuntes del Diplomado en Gestión de Negocios, Francisco Javier Meza, México 1997.

2.- ¿A donde queremos llegar?

Después debemos ver en que lugar queremos estar el día de mañana, esta meta debe establecerse de modo que pueda medirse y alcanzarse.

3.- ¿Cómo lo logro?

Y sobre todo debemos ver la manera de llegar al lugar que pretendemos, Si dejamos todo en los dos primeros pasos todo quedará como el clásico sueño mexicano, por lo tanto esta parte determina la estrategia que deberá seguirse, así como todas las acciones que de esta se deriven.

Pensamiento Estratégico

Obtener un pensamiento estratégico no es tarea sencilla requiere de capacidad gerencial de cada directivo dentro de la empresa, necesita antes que nada estar comprometido con la organización y sobre todo no debe perder de vista su objetivo, su misión y su propósito.

Ser la mejor empresa en brindar un excelente servicio con personal preparado para lograrlo en menos tiempo que la competencia podría ser la misión de toda empresa comprometida y enfocada al cliente, sin embargo debe de estar siempre presente el objetivo y establecer acciones para alcanzarlo con entusiasmo, entereza, objetividad, equidad y honestidad, en forma planeada, organizada y controlada para que no se salga del rumbo que se ha trazado la misma.

Una vez que el directivo conoce su posición y acepta su compromiso de saber donde quiere estar el día de mañana, la siguiente tarea es preparar las acciones estratégicas tanto generales, que involucrarán a todo el personal dentro de la empresa como a las específicas, que sólo involucran al equipo de

determinado proceso. Pero antes deberá identificar cuál es la enfermedad o problema organizacional, que podría encontrarse en diferentes áreas dentro de la organización.

2.3. La Percepción de las necesidades de los Factores Clave de Acciones Estratégicas.

No podemos recomendar, corregir o implantar un programa o plan si no sabemos cuales son las verdaderas necesidades del cliente, del personal, de los accionistas, etc., debemos empezar por distinguirlas, toda acción sería inútil y costosa si no somos capaces de detectar la verdadera necesidad o problema. Es decir, no se puede recetar una inyección de penicilina cuando el paciente tiene gripe.

Por tal motivo el directivo moderno, conoce los problemas de la organización, genera constantemente acciones estratégicas basadas en la Percepción de los Factores Clave de Acciones Estratégicas (FCAE):

Dichos factores son:

- A. Los clientes.- Factor primordial de toda empresa tanto productora como de servicio, es el motor principal de la existencia de la misma.
- B. Los Proveedores.- Otro factor importante dentro de la percepción, identificar objetivos comunes y establecer alianzas es parte esencial para que juntos vayan ganando terreno en el mercado actual.
- C. Los miembros del equipo de trabajo.- Es el principal factor que debe considerar el directivo, simple y sencillamente por que sin éste no se podría realizar ninguna acción dentro de la organización.

D. Los accionistas o dueños.- Este factor al igual es importante, si los directivos no están de acuerdo con los resultados alcanzados, no recuperan su inversión con determinado margen de utilidad, ya no se seguirá con ninguna acción estratégica.

E. Su comunidad.- El directivo debe pensar en las acciones de la organización y que estas no afecten su hábitat, además debe conseguir beneficiarla en la medida de lo posible.

F. La Competencia.- Este nos ayuda a detectar en donde se encuentra, hacia donde va y cuales son sus fortalezas y debilidades.

Además se requiere observar y asimilar el medio ambiente externo o el macroambiente, como puede ser:

- A. El entorno político.
- B. El entorno económico.
- C. El entorno social.
- D. La ecología.
- E. La apertura a la Globalización.
- F. Y el avance de la Tecnología.

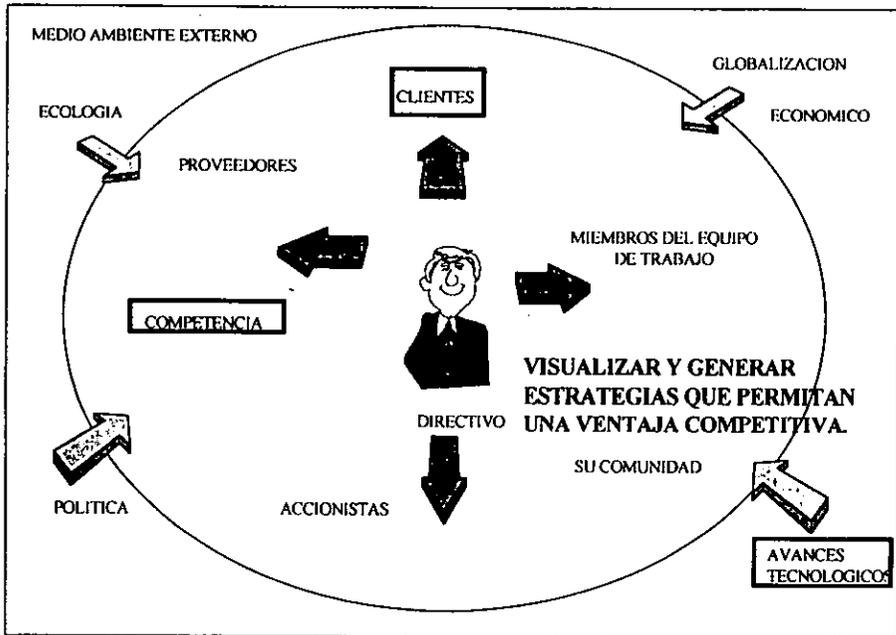
Esta última al igual que todas influyen en el accionar del mercado y de sus participantes, sin embargo toma gran relevancia considerar la tecnología como variable que se puede manejar más libremente, se puede en un momento dado predecir, cuando algunas otras no, como lo es, el entorno político, económico y social.

La tecnología actualmente se ha desarrollado enormemente, lo que hoy puede ser actual en cinco años puede ser obsoleto, sin embargo es mejor actuar

a la par de esta que sólo dejarla pasar y no hacer nada para sacarle el máximo provecho hoy, pensando en el futuro, con otras palabras, es planear para el futuro, pero actuando en el presente. Más adelante retomaremos este punto, el medio ambiente de la organización; ahora concentrémonos en los factores clave que permitirán realizar acciones estratégicas que permitan al directivo desarrollar ventajas sobre su competencia.

La siguiente representación gráfica nos presenta el papel del directivo moderno que reclaman las organizaciones eficientes, que actúan con calidad, encaminadas hacia los requerimientos reales del mercado:

figura 2.3.1



El directivo debe estar visualizando, escuchando y atendiendo las necesidades de cada uno de los Factores Clave de Acciones Estratégicas, a este proceso lo denominamos como **Percepción de las Necesidades**

Organizacionales, cada uno de los factores requiere de diferentes necesidades, entre algunas otras, se encuentran:

figura 2.3.1.

Factores Claves de Acciones Estratégicas.	Necesidades.
1. El Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> *Calidad del producto. *Calidad de Servicio. *Atención personalizada. *Precios adecuados.
2. Los miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> *Agradable ambiente laboral. *Reconocimiento. *Percepciones justas. *Atención. *Trato humano.
3. Su comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> *Que genere empleos. *Que la hagan participar. *Que no la afecte.
4. Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> *Buscar participación en el mercado. *Que se desplace su producto (hablando de una distribuidora). *Fidelidad.
5. Accionistas o Dueños.	<ul style="list-style-type: none"> *Productividad. *Rentabilidad, Resultados. *Utilidades
6. La competencia.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Que esperamos saber de ella? *Información. *Fortalezas. *Debilidades. *Que pretenden.

Una vez que se han detectado las necesidades del cliente, del equipo de trabajo, de los proveedores, de los accionistas, etc., el siguiente paso es observar de la misma manera al macroambiente o al medio ambiente externo de la organización, como influyen o como pudieran influir o a su vez como pueden ser identificadas como áreas de oportunidad.

Las áreas de oportunidad son aquellos procesos y/o parte de algún proceso de determinada actividad de la organización que se tiene como fortaleza o como debilidad frente a la competencia o se tiene una oportunidad o amenaza frente al entorno de la organización.

Las áreas de oportunidad surgen cuando se han detectado las verdaderas necesidades de la organización y el entorno es propicio para llevarla a cabo. Estas son la pauta para generar estrategias con un propósito común; tener, desarrollar y fortalecer una ventaja ante nuestros competidores.

Las acciones estratégicas pueden afectar a un solo departamento o a toda la organización.

Es muy importante que el directivo al iniciar una acción estratégica que involucra al factor cliente no se olvide de los demás, no debe inclinar la balanza hacia un solo punto de interés, además, su labor no termina ahí, sino que, debe planear la estrategia de forma tal que le permita distribuir los recursos humanos, materiales y financieros en todos y cada uno de los Factores Clave de Acciones Estratégicas.

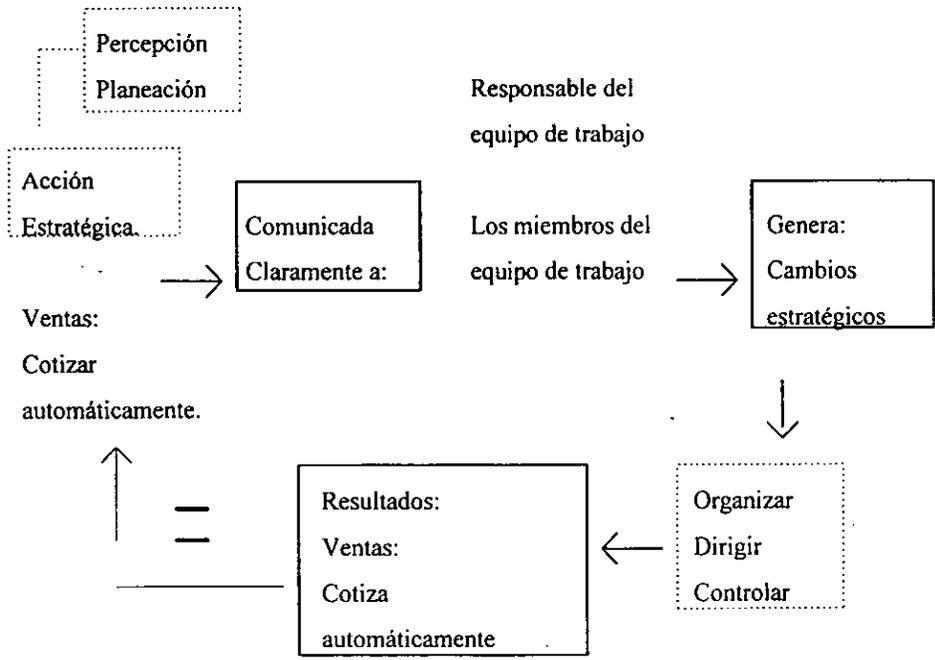
En la actualidad el directivo debe estar enfocándose a las expectativas y procedimientos de la organización, debe concentrarse en los FCAE para captar sus necesidades, exigencias y demandas, apoyándose de la percepción óptima, base fundamental en el pensamiento estratégico, esta le permitirá desarrollar

estrategias adecuadas, como también comenta Stephen C. Tweed en su libro "El Enfoque Estratégico" : "El directivo debe enfocar sus pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudarán a que su organización gane y sostenga ventajas competitivas".

2.4. ¿Quiénes están involucrados ?

En toda acción estratégica que decida el directivo para mejorar la productividad y eficiencia de la organización, involucra a todo el equipo de trabajo, desde la dirección hasta el nivel operativo, ¿de que manera ?, veamos la siguiente esquematización:

figura 2.4.1.



El primer involucrado es la Dirección, si su trabajo lo desarrolla basado en un pensamiento de: "yo creo que ...", toda acción siguiente será inútil. Sin embargo si detecta las necesidades específicas de sus FCAE, identifica posibles conflictos, situaciones y/u oportunidades y establece el plan para lograr dicha acción estratégica, sólo entonces el primer paso estará dado.

El segundo factor involucrado es la comunicación eficiente y detallada de la acción, si se cae en el error de suponer que el equipo ya lo sabe podría estropear la acción y de nada serviría.

El tercer y último factor involucrado son el personal operativo, parte esencial en nuestro esquema, son los principales involucrados, simplemente sino quieren hacerlo, no lo harán, sino están de acuerdo, no toman parte, sino se les toma en cuenta en la decisión, no se comprometen. Solamente convencidos, identificados y comprometidos con la acción se garantiza, que se generen cambios estratégicos, durante este proceso no debemos olvidar el proceso administrativo, como se señala en la figura 2.4.1.

2.5. El Medio Ambiente Externo.

El entorno de las empresas en México, es muy especial, tanto el entorno político, económico, global y ecológico como el empuje de la tecnología.

Entorno Político.

Entorno Social.

Entorno Económico.

Entorno Global.

La ecología.

La tecnología.

La tecnología es considerada hoy en día como una megatendencia global, la cual permite al directivo, que observa su paso y camino, utilizarla como herramienta de su estrategia corporativa.

Una vez que ha detectado a la tecnología como área de oportunidad, es necesario adoptar las herramientas que estén a su alcance, como por ejemplo: los moduladores de modulos, es decir lo que todos conocemos como: el **módem**, el cual permite comunicar a dos ordenadores a través de una línea telefónica, más información la veremos en la Comunicación vía módem.

2.6. Un panorama general de la tendencia de las organizaciones.

Las características principales de la empresa mexicana enfocada al siglo XXI.

Los cambios en el mercado nacional se dan y no se detienen por que nuestra empresa no se adapte, por lo cual debemos asimilarlos lo más pronto posible. Sin embargo estos cambios pueden traer consigo amenazas sino estamos preparados y conscientes , y pueden traer oportunidades para aquellos directivos que están en constante observación de su medio ambiente y su competencia.

El papel del directivo consiste en buscar como ser diferente a su competencia, ya que dos negocios similares, que hacen lo mismo no pueden coexistir.

¿Para que mi organización sea competitiva que necesito?

La nueva organización para que sea competitiva debe tener las siguientes cinco características organizacionales:

1. Trabajo en red, es decir trabajar en equipo.
2. Debe ser plana, no debe existir tantas jerarquías, es decir organizaciones más horizontales que verticales.
3. Flexibilidad, para responder rápido a las demandas del cliente, del mercado, de los empleados y de aquellas situaciones que pongan en peligro a la organización.
4. Diversa, la administración deberá programarse con su equipo de trabajo para la resolución óptima de conflictos.
5. Global, es decir aprender a observar la globalización y manejarla o integrarla a la organización.(4)

Este proceso de ninguna manera es fácil y rápido, requiere principalmente que estemos preparados para ese cambio, las siguientes tres acciones podrán ayudarnos para iniciar este proceso hacia la nueva organización:

1. Fomentar y administrar el trabajo en equipo.
2. Generar personal capacitado, y
3. Que sea multifuncional.

(4) Apuntes del Diplomado en Gestión de Negocios, Luis Escartín, México 1997.

Indicadores del nuevo ambiente de trabajo.

- La unidad de trabajo cambia, en lugar de departamentos por función, ahora se tienen equipos (de personas) responsables de los procesos.
- Los puestos antes obtusos y orientados a la tarea, pasan a ser multidimensionales.
- Los empleados que antes hacían lo que se les ordenaba, ahora seleccionan y deciden por ellos mismos.
- La preparación de los empleados pasa de entrenamiento a educación.
- La medición y el estímulo al desempeño ya no se centran en la actividad, sino en los resultados.
- El criterio para promociones ya no es el desempeño, sino la habilidad.
- Los valores de la organización ya no se basan en la protección sino en la productividad.
- Los gerentes dejan de comportarse como supervisores y actúan más como consejeros.
- Los trabajadores se centran más en el cliente que en el jefe.
- La estructura de la organización deja de ser jerárquica para convertirse en plana.

- Los ejecutivos dejan de pensar sólo en los resultados financieros y se convierten en líderes.

“Reconocidos científicos sociales como A. Tofler, J. Naishbitt, J. Barket, T. Murakami, T. Nishiwaki y H. Maynard coinciden en las principales megatendencias que han anunciado durante los últimos años: el advenimiento de la cuarta ola o revolución tecnológica cultural. La era de la creatividad. Misma que es impulsada por la era de la informática.”⁽⁵⁾

1.- La transición de la cacería y recolección, la era agrícola o primera ola inició hace 3,000 años a. de J.C., aproximadamente, siendo su mérito tecnológico el trabajo en conjunto, y era afin a los cambios estacionales.

2.- La era industrial o segunda ola inició a finales del siglo XVIII, se caracterizó por la elevada escala productiva que logra en servicios y productos, gracias a la especialización y estandarización de la actividad laboral.

3.- La era informática o la tercera ola inició a mediados del siglo XX con la invención de la computadora y los progresos en la comunicación, enfatiza el valor de la información. Se amplían los avances respecto a nuevos territorios comerciales, tecnologías, materias primas y proveedores. La gerencia propugna por un mérito de alcances, delegando responsabilidad y autoridad a los grupos de trabajo.

4.- La era creativa o cuarta ola está contemplada a partir del siglo XXI, con el rescate de nuestros valores organizacionales, la creación de enfoques, estrategias y consecuencias. Las necesidades de los consumidores cada vez son más cambiantes, aceleradas, individualizadas y diversas, impulsan al directivo a incrementar su capacidad de respuesta respecto a la investigación,

(5) Revista Administrate Hoy, Núm. 47 Marzo, 1998, página 7, Año IV, Edición Latinoamericana

diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

La informática. Partamos de la tercera era, la informática, en donde la intensificación de la información contrae el ciclo de vida de los productos y servicios, estimulando y presionando el incremento de la capacidad - creatividad en la organización, para mantener su nivel de competencia.

Las características o evidencias puntuales son:

Disponibilidad de información detallada y precisa para y sobre el cliente.

- Los productos se vuelven comunes con mayor rapidez debido a la intensidad y velocidad de su difusión.
- El aumento de diferentes productos en el medio reduce su periodo individual de estimulación efectiva.
- Los productos que no se venden son rápidamente discontinuados.
- La propagación de la información sobre el producto cada vez es más rápida.
- Se da un consumo psicológico de la moda del producto, aunque este no se adquiera, debido a su intensa difusión.
- Los empresarios se enteran más rápidamente de los movimientos de sus competidores. Lo cual les permite anticipar respuestas.

Es necesario puntualizar que aunque se tenga una estrategia bien dirigida y planeada, ésta sólo representa el 5% del éxito organizacional que pudiera tener, sin embargo el 95% la determina **poner en acción dicha estrategia.**

Este tema es realmente apasionante y requiere un amplio estudio y análisis, pero ahora nuestra intención es sólo comentarlo debido a su importancia, que debe considerar el directivo de toda empresa, responsable de vigilar y actuar consiente del mercado cambiante en que nos desarrollamos.

CAPÍTULO 3

“Capacitación”

CAPITULO 3

CAPACITACIÓN

3.1. ¿Qué es la Capacitación ?

Desde un punto de vista personal la capacitación no es sólo una obligación del patrón como marca muy atinadamente la ley, sino que es un deber del directivo con la organización, con el personal, con sus clientes y con su comunidad.

Para empezar, dentro de la evolución del hombre, el aprendizaje siempre ha estado presente desde que nace hasta que muere, el hombre siempre está en constante aprendizaje.

Aún cuando el hombre se encuentra en su lugar de trabajo es similar, desde que entra hasta que sale de la organización se encuentra aprendiendo. Sin embargo ¿qué tipo de aprendizaje obtiene?. Los pasados mitos de que "la experiencia enseña" y "la práctica hace al maestro", hasta cierto grado son verdaderos, ¿por qué?, sin lugar a duda la experiencia y la práctica son fundamentales, si estos fueron aplicados correctamente desde un principio, por lo tanto la tarea o actividad está siendo elaborada de acuerdo al objetivo de la organización. ¿A qué me refiero con esto?. La experiencia si enseña, pero, si se aprende incorrectamente entonces se seguirán presentado errores. La práctica hace al maestro, pero al igual si de alguna manera se hace incorrectamente sólo generará malos hábitos.

Y desde este punto de vista sólo serán aprendizajes negativos. Por lo tanto el papel de la capacitación debe constituir acciones planeadas y

programadas que respondan a las necesidades de la organización, que permitan al trabajador contar con los conocimientos y habilidades para desempeñar eficientemente su trabajo actual y futuro.

Concepto.

Por capacitación podemos entender como el conjunto de actividades planeadas y programadas, basadas específicamente en aquellas necesidades de la organización que permiten el aprendizaje, la modificación o la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes del personal para su desempeño efectivo en las condiciones laborales cotidianas actuales o futuras; ya sea personal operativo, medio o directivo.

La capacitación es una función primordial de educación de toda empresa, no sólo para enfrentar las necesidades de conocimientos o habilidades actuales, además permite prever necesidades futuras del trabajador.

“Capacitación.- Es la acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.”⁽⁶⁾

“La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona”⁽⁷⁾

(6) Aspectos Prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento, Lic. Adolfo Tena Morelos pág. 18 Fondo Editorial Copamex

(7)Capacitación y Desarrollo de Personal, Lic. Alfonso Siliceo A. pág. 18 Editorial Limusa México 1985.

3.2. ¿ Porqué educar al equipo de trabajo?

El equipo de trabajo funcionando como tal, perfectamente integrado y con un flujo de información adecuado, necesita saber cómo realizar sus tareas efectivamente como los requiere el puesto.

La organización debe ofrecer las bases al personal para que éste realice su trabajo, contando con la preparación necesaria y especializada, el equipo trabajará eficientemente, por lo tanto la capacitación permite:

1. Dotar a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, de habilidades y conocimientos necesarios.
2. Una vez que el directivo ha detectado necesidades actuales y futuras de capacitación, éste deberá desarrollar el plan y los programas de capacitación necesarios.
3. Desarrollar personal calificado, preparado y especializado.
4. Acercarse al trabajador y escucharlo, es decir tomar en cuenta sus ideas y sugerencias.
5. Al personal que esta en contacto con el cliente, lo dota de información para tomar decisiones adecuadas.
6. Educar al trabajador para un desarrollo profesional tanto individual como colectivo.

El objeto de la capacitación es principalmente actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.

Como lo comentaba anteriormente la capacitación lejos de ser un gasto o una obligación, es una inversión a diferentes plazos, una inyección de conocimientos y habilidades al personal y es un deber de la organización, el directivo debe dejar a un lado la vieja idea de "obligatoria por ley", la empresa que dirige deberá educarla para evitar que vaya en camino de la obsolescencia y desaparición de la misma.

Por lo tanto la capacitación juega un papel fundamental en la organización, por ejemplo: el directivo de un empresa ha detectado un área de oportunidad en el mercado basada en la atención al cliente por medio de la optimización de los medios electrónicos, ofreciendo existencias del producto que distribuye de manera automática; además se ha dado a la tarea de desarrollar un software justo a la medida de lo que sus clientes requieren, pero si su personal de ventas tanto telefónicas como personales no conocen y dominan el nuevo servicio que propone, difícilmente podrá lograr resultados.

Aquí podemos darnos cuenta de la importancia de la capacitación, si el personal no conoce qué es, cómo funciona, no le queda claro que ventajas operativas tendrá y no sabe lo importante que es darle atención adecuada al cliente, todo quedará como una excelente idea que sólo conoce y maneja el directivo.

Lo más importante es que el personal reaccione en el ambiente de trabajo efectivamente librando situaciones conflictivas y tome decisiones acertadamente.

El desarrollo de un programa de capacitación continua permite un mayor crecimiento tanto individual y profesional como colectivo.

3.3. Tipos de capacitación.

La capacitación puede clasificarse de acuerdo al lugar donde se imparta en:

☐ La capacitación en aula.

Este tipo de capacitación se da dentro de las instalaciones de la empresa en aulas que han sido acondicionadas como un centro de capacitación con instructores especializados.

☐ La capacitación en el trabajo.

Son todas aquellas actividades que directamente se relacionan con el trabajo diario, pueden estar programadas con premeditación y así poderlas transformar en un entrenamiento permanente. En algunos casos las personas especialmente técnicos y los de más experiencia son los instructores.

☐ La capacitación externa.

Este tipo de capacitación se da fuera de la empresa, en instituciones especializadas, ya que la empresa regularmente no cuenta con las instalaciones apropiadas, no puede costear sus propios centros de capacitación o debido a la especialización de la misma y tenga que ser fuera de la empresa.

▣ La capacitación individual.

Este tipo de capacitación esta dirigida a una sola persona en específico para desarrollar un puesto determinado, donde se requiere que desarrolle conocimientos, experiencias y habilidades por medio de lecturas, cursos, entrevistas, visitas o viajes.

¿Cuál es la capacitación que produce resultados?

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente las funciones secundarias.

"Después de un buen diagnostico debemos jerarquizar los diversos aspectos del desempeño del puesto y a partir de ahí confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación".⁽⁸⁾

3.4. Guía del proceso de Capacitación.

El proceso lógico de la función de la capacitación que propone Alfonso Siliceo A. en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal es el siguiente:

"Debido a la importancia de la función de capacitación dentro de las organizaciones es necesario un proceso administrativo propio que incluya planeación, organización, integración, dirección y control, brevemente enunciados son:

(8) Capacitación y Desarrollo de Personal, Lic. Alfonso Siliceo A. pág. 18 Editorial Limusa México 1985.

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deben satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
3. Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción para el curso.
5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación."

Podemos utilizar únicamente como guía al desarrollar un proceso de capacitación, los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación.

Esta parte del proceso es fundamental, se inicia por identificar y analizar en todas sus partes posibles un problema específico que requiere una solución igualmente específica. Es decir, una vez que se ha identificado que dentro de un proceso que el trabajador no cuenta con las herramientas, los conocimientos y las habilidades suficientes para mejorar su desempeño laboral, entonces se toma en cuenta la medida necesaria, en este caso de capacitación, dirigida a facilitar sus actividades cotidianas.

2. Diagnostico de las Necesidades de Capacitación.

El Diagnostico nos permite saber que necesidades manifiesta el trabajador que le impide realizar eficientemente su función específica actual o futura; para detectar estas carencias es necesario auxiliarse de los gerentes o responsables del área, puesto que estos están más cerca del trabajador. Se establecen los objetivos de capacitación.

La necesidad de capacitación.

Una necesidad de capacitación contiene el tema, los conocimientos o habilidades que deberán ser aprendidos. Constituyen la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo y las necesidades que requiere presentes y futuras de acuerdo a los objetivos del mismo puesto y de la organización.

Son aquellas carencias en los conocimientos y habilidades que bloquean el desarrollo del trabajador en el puesto y su desempeño efectivo.

De acuerdo al criterio que utiliza Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y Desarrollo de Personal", describe las fuentes de origen y las técnicas e instrumentos de búsqueda de las necesidades de capacitación, entre estas se encuentran:

Fuentes de origen de las necesidades de capacitación:

- ▣ El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- ▣ Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- ▣ Promociones y ascensos de personal.
- ▣ Información derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para detectar necesidades de capacitación.

- ☐ Quejas.
- ☐ Expansión y crecimiento de la organización.

Las técnicas e instrumentos de búsqueda de las necesidades de capacitación:

- ☐ Entrevista individual.
- ☐ Entrevista de grupo.
- ☐ Aplicación de cuestionarios.
- ☐ Aplicación de pruebas y evaluaciones.
- ☐ Informes y opiniones de consultores externos.

La detección de las necesidades se puede traducir como la acción de comparar las necesidades que se están realizando de las que demanda el propio trabajador o la organización misma.

Beneficios de la detección de necesidades de capacitación:

Al realizar la detección de necesidades de capacitación, se obtienen diferentes beneficios, como por ejemplo:

- ↳ Análisis y localización de necesidades educativas.
- ↳ Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- ↳ Obtención de perfiles educativos de los puestos de la organización.
- ↳ Información para programar actividades al departamento de capacitación.
- ↳ Información para calcular el costo - beneficio del programa de capacitación.

3.- Elaboración de programa de capacitación.

Una vez que se han detectado los objetivos de capacitación se elabora el programa de capacitación con base a los resultados obtenidos del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Es esta parte del proceso de capacitación se deben señalar los objetivos de capacitación que se deben lograr. Es la función de la planeación de la labor de capacitación,

El instructor de la empresa debe responder las siguientes preguntas, en función de la capacitación, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?.

"La estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horario, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc. Por contenido debemos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse."⁽⁹⁾

El plan contiene un conjunto de programas que especifican las actividades a realizar, los lineamientos y procedimientos para ejecutarlos.

En este plan se definen:

- El puesto de trabajo que necesita capacitarse.
- El número de trabajadores que serán capacitados.

(9) Capacitación y Desarrollo de Personal, Lic. Alfonso Siliceo A. Editorial Limusa México 1985.

- Periodo de tiempo en que se llevará a cabo.
- Los eventos a desarrollar, su contenido, su duración y el personal responsable.

Los programas contenidos dentro del plan se formula en forma detallada el conjunto de actividades de instrucción - aprendizaje que tendrán como objetivo principal satisfacer la necesidad de capacitación del departamento o área específica de la organización.

El programa estará compuesta principalmente por:

Los objetivos, es decir, una vez que el programa haya finalizado, el capacitado o trabajador obtendrá conocimientos y habilidades para desempeñar su labor diaria.

El contenido de la capacitación, el tema y los subtemas que se tocarán en el curso o evento.

Las técnicas de instrucción que el capacitador o instructor utilizará y el material didáctico a emplear.

Los medios auxiliares de la capacitación.

El eje de todo proceso de aprendizaje es la comunicación, el instructor toma el papel de emisor y el alumno o trabajador el del receptor, por lo tanto el medio de comunicación es sumamente importante, entre más objetivo e ilustrativo sea es mejor. "Una figura dice más que mil palabras". A continuación mencionaremos algunos de los medios auxiliares de capacitación:

Auxiliares gráficos.

El pizarrón.- Este está dejando de ser medio de comunicación entre el instructor y el alumno, sin duda es uno de los medios que más se han utilizado, sin embargo produce un daño severo en el instructor al tener contacto con el polvo del gis, es recomendado el pizarrón con plumones especiales de agua.

El Rotafolio.- Este ofrece una fácil manipulación, por el hecho de ser portátil y además de permitir trasladar las hojas escritas una vez separadas. Su aplicación es en aquellas actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

Gráficas.- Son ayudas audiovisuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc.

Proyección de imágenes.

La enseñanza audiovisual ha dado mejores resultados, entre los diferentes aparatos y ayudas audiovisuales que podemos utilizar hasta la fecha, se encuentran:

Televisión y Videocassetera.- Es de gran ayuda pues nos permite proyectar una gran variedad de videos que existen en materia de enseñanza..

Proyector de transparencias.- Gran parte del material visual está constituido por transparencias, que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es similar a las películas. Además permite retroceder la transparencia en cualquier momento de la exposición.

Proyector de cuerpos opacos.- Tiene como finalidad proyectar ilustraciones, como: cartás, láminas, fotografías, etc. La ventaja es que no se requiere una especial preparación del material que se va a proyectar.

Circuito cerrado de televisión.- básicamente consta de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. Nos permite: tener un control directo y supervisión de cómo se realizan los cursos, permite conservar los cursos, se puede proyectar en diversas áreas simultáneamente, el alumno es testigo de su propia actuación, de su conducta y así afinen sus conocimientos y habilidades, y además puede reducir costos por desplazamientos de instructores de la empresa.

Videoconferencias o educación a distancia. Este tipo de medio es uno de los más novedosos, por que además de contar con las ventajas del circuito cerrado, permite la interacción entre las aulas, es decir, de una aula emisora donde se encuentra el instructor se transmite la señal a diferentes aulas receptoras, se abarca a un gran número de alumnos y estos pueden participar en cualquier momento.

4. La ejecución del programa.

Se lleva acabo los planes y programas de capacitación, es decir, ejecutar el programa de capacitación. Lo principal en esta parte del proceso es vigilar y corregir las acciones específicas que no se salgan o desvíen de lo planeado.

5. Retroalimentación / Evaluación.

El objetivo principal es conocer la efectividad de la capacitación, para verificar los logros alcanzados con lo que se tenía esperado, y proponer nuevas actividades tendientes a corregir o modificar las desviaciones que hayan ocurrido.

6. Seguimiento.

La capacitación es un proceso continuo, no debe terminar con un solo plan de capacitación. No debe ser una moda pasajera, es mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. El éxito del seguimiento depende directamente del jefe, él marcará la pauta de la continuidad en la capacitación.

Además, debe existir una comunicación posterior al curso, investigar si se han registrado cambios en la personalidad del trabajador, estos pueden ser: cambios favorables en los conocimientos y habilidades, no se haya registrado ningún cambio o quizá se presenten cambios desfavorables.

El proceso que hemos mencionado se compone básicamente dos sistemas: El sistema receptor de la capacitación y el Sistema productor de capacitación. La esencia del primero es la identificación de la necesidad de capacitación y el segundo, la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y habilidades y, por otro, prever situaciones que se deben resolver con anticipación.

La función educativa dentro de la empresa.

La función educativa de la empresa toma un papel fundamental como una unidad de trabajo para el presidente, gerente general o director general, pues este debe estar enterado, de manera oportuna, de la objetividad de los resultados de la labor de educación dentro de la empresa. Esta información puede afectar substancialmente a la organización, si el personal tiene una moral alta o baja, afecta a su productividad alta o baja, por esta razón afecta el desarrollo de la organización. El directivo debe estar observando esta variable de muy cerca para tomar las decisiones oportunas en determinados casos.

La función educativa no sólo debe impartir conocimientos, sino que debe perseguir también un objetivo esencial, la formación cultural e integral del trabajador, considerado de vital importancia en el presente y de trascendencia futura.

“Sólo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real.”⁽¹⁰⁾ Es decir, no tiene lugar ningún evento de capacitación si éste no va a satisfacer una necesidad de educación dentro de la empresa, si no va dirigida a un individuo o grupo de individuos; ya no se trata de “capacitar” por “capacitar”, por cumplir con la ley; si no que es una necesidad organizacional para prepararse y actualizarse dentro del medio ambiente revolucionario.

(10). Capacitación y Desarrollo de Personal, Lic. Alfonso Siliceo A. capítulo 3 Editorial Limusa México 1985.

CAPÍTULO 4

“El Cliente y el Servicio Diferenciado”

CAPITULO 4

EL CLIENTE Y EL SERVICIO DIFERENCIADO.

4.1. ¿Quién es el cliente?

La respuesta a esta pregunta es sencilla, un cliente es usted, yo o cualquiera de nosotros, solo se diferencia del servidor por el papel en que nos encontremos. Es decir, todos somos clientes y proveedores.

Un cliente es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa de su compra. Aunque en algunas empresas, desgraciadamente, no es más que un número, una estadística, un ingreso a nuestro bolsillo, es aquel que con lo que compre alcanzaremos la cuota del mes.

"Es una fuente de valiosa información, para mejorar la calidad de los servicios que le ofrezco. Es una persona con necesidades y preocupaciones que, en algunos casos, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio."⁽¹¹⁾

(11). La Excelencia en el Servicio, Karl Albrecht y Lawrence J. Bradford, pág. 16, Fondo Editorial Legis

¿Quién es un cliente? Autor anónimo

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es la parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

No lo olvide nunca.

Autor desconocido.

La persona que escribió lo anterior seguramente era una persona así como tú o como yo, que cansado de que lo tratarán como a un número, como dinero andando y como a un perfecto desconocido, escribió lo siguiente al darse cuenta que se topaba siempre con infinidad de molestias al adquirir un producto y servicio, y se dio cuenta que el que iba a pagar era precisamente él.

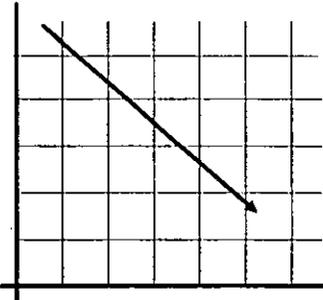
En muchas empresas nos hemos topado con: "es la política de la empresa señor y no podemos hacerlo", sin embargo esa es la política del establecimiento o empresa, pero ¿Cuál es la política del Cliente?, por ejemplo:

La política de una distribuidora de mangueras y conexiones es entregar la mercancía en 24 hrs. una vez que el cliente ha pasado su orden de compra. Es muy buena política, podríamos decir que una política de servicio, sin embargo que pasa con determinado cliente que tiene la producción detenida debido a una ruptura en una de sus mangueras hidráulicas y que necesita reemplazarla lo más

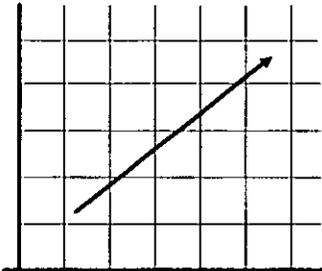
pronto posible. Y dentro de al politica del cliente se encuentra la de sustituir de inmediato la manguera para no aumentar su costo de tener la producción detenida. No tendrá tiempo de elaborar su orden de compra, mucho menos de enviarla a la distribuidora, y para nada que tenga que esperar ¡ 24 hrs. !. Si la distribuidora siguiera al pie de la letra su politica de servicio, ésta no lo satisface. Y todavía se le dice al cliente: "ló siento es la politica de la empresa". Sin embargo que dice la política del cliente: "la necesito de inmediato". ¿Qué política hay que emplear la de la distribuidora o la del cliente? No tenemos que pensarlo mucho, la política que se seguirá es del cliente, la persona que va a pagar, él va a usar su política o la comprará en otro lugar que si respeten la política del cliente.

4.2. El Servicio Diferenciado.

La nuestra es una época de crisis económica, de supervivencia y la sensibilidad del cliente hacia el servicio se vuelve fundamental, cuando las ventas bajan la demanda de servicios aumenta.



VENTAS



SERVICIO

El cliente quiere calidad, precio, rapidez, oportunidad y un trato personalizado. Busca un servicio de alto valor para compensar su disminución en el poder de compra.

A simple vista esta situación nos puede parecer amenazadora, sin embargo, se ha comprobado que la crisis es una gran oportunidad de negocio, de posicionamiento de servicio, con tanta oferta de productos el cliente comprará solamente en aquellos lugares donde se le ofrezca un mejor servicio.

4.2.1. ¿Qué es el servicio?

Servicio.- El servicio es la acción intangible de toda empresa, de productos o de servicios, que percibe el cliente, está determinado por el trato que da el servidor, la cultura y sobre todo de dos aspectos muy importantes como el momento y la experiencia anterior del cliente.

Una de las características más importante del servicio es su enfoque a acciones y resultados, no tanto a procesos. Al controlar únicamente procesos se obtiene calidad física del producto, pero no de servicio, el servicio se controla a través de las acciones. Las organizaciones que se centran en su proceso generan un producto con calidad, pero esto no garantiza que tendrá éxito en su venta, ya que los clientes son sensibles a diferentes estímulos, y no siempre quieren calidad.

En la actualidad el mercado obliga a los prestadores de servicios a ser flexibles y versátiles para adaptarse a un medio igualmente cambiante, en algunas ocasiones el cliente puede buscar calidad, en otras precio u oportunidad (tiempo de entrega inmediata).

Si catalogamos al servicio como la acción de resolver problemas, entonces estaremos hablando de ofrecer un servicio reactivo. En la actualidad existe tal competencia que un paso en falso, como el no atender una queja adecuadamente, puede significar la pérdida de un cliente, lo cual puede ser atendido rápidamente por alguno de nuestros competidores que sepan como anticiparse a los problemas del cliente. Por lo tanto es necesario prevenir y predecir problemas, ¿cómo? a través del manejo de información de calidad entre el equipo de trabajo.

El primer paso para dar un servicio de alto valor a nuestros clientes es definir cuales son nuestras funciones, convertirlas en acciones y reconocer cuales producen una utilidad. La función se define con el nombre del puesto, sus objetivos y metas, por ejemplo:

La función de un gerente de ventas se puede definir de la siguiente manera:

Nombre del puesto: Gerente de ventas

Objetivos y metas: Vender, Cobrar, Atención a clientes.

Para medir la utilidad de estas funciones, no es posible, si en lugar de tratar de medir funciones, nos dedicamos a medir las acciones que de ellas se derivan será más sencillo medir su utilidad. Es decir, las acciones que se realizan de la función de vender, entre otras son:

- ❑ Buscar prospectos.
- ❑ Hacer llamadas a clientes y prospectos.
- ❑ Generar reporte diario de llamadas a prospectos.
- ❑ Visitar clientes.
- ❑ Registrar las ventas en el sistema.

Las acciones que se realizan de la función de cobrar, son:

- ❖ Hacer facturas.
- ❖ Cobrar a clientes.
- ❖ Hacer un reporte diario de clientes en cartera vencida.
- ❖ Hacer un reporte de las cobranzas diarias para entregarlo al cobrador.

Las acciones que se realizan de la función de atención a clientes, son:

- ❖ Atender quejas.
- ❖ Hacer reporte diario de quejas y pasarlas al departamento de soporte técnico.
- ❖ Reportar las causas de las quejas y sugerir soluciones.

De esta manera podemos visualizar y detectar qué acción no está generando ningún tipo de servicio.

Si observamos las acciones de vender y detectamos que realiza dos de manera repetitivas: el reporte diario de llamadas y registrar las ventas en el sistema, estas no generan ningún servicio al hacerlas diariamente, ya que podrían hacerse semanalmente, esto no quiere decir, de ninguna manera que no se tengan que hacer. Pero el tiempo que utiliza al hacerlo diario se puede ocupar en aquellas que sí generan servicio, como: visitar clientes, buscar y hacer llamadas a clientes y prospectos.

Lo mismo pasa con las otras dos funciones, las acciones que de estas se realizan, algunas no generan ningún servicio, lo que realmente generan son ocupaciones, esto es que no toda ocupación genera servicio. Estar ocupado no quiere decir que estemos dando servicio.

Por lo tanto, al considerar las actividades que realizamos, debemos considerar los siguientes fundamentos para generar un servicio de alto nivel:

1. La función es definible, más no medible, es considerada como los objetivos y metas que el puesto tiene.

2. La acción es medible y cuantificable, son las acciones que se realizan para alcanzar cada una de las metas del puesto.

3. La utilidad se percibe más en la acción que en la función.

Cabe mencionar que el valor de servicio lo determina el cliente, no la empresa.

El servicio en toda empresa, como ya mencionamos, es de vital importancia, pero todo aquello que no se puede medir no se puede valorar o cuantificar, lo mismo pasa con el servicio si este no lo podemos medir el cliente no lo percibirá como tal y simplemente nos verá como un proveedor más. El servicio que le ofrecemos no lo considera como prioritario.

Con la globalización de la economía el cliente tiene más opciones de donde escoger, se vuelve selectivo, exigente, específico y busca una atención personalizada, este cambio hace que el servicio se segmente. Un ejemplo real sería el mercado del servicio de abastecimiento de refacciones industriales y un servicio segmentado sería el abastecimiento de bandas, mangueras y conexiones industriales e hidráulicas, éste a su vez podría estar segmentado en especiales y de línea, es decir las que provee el fabricante y las que deja de producir. Muchas empresas caen en el error de que a mayor globalización económica mayor globalización del servicio, por el contrario deben de segmentar su servicio.

La clave del servicio depende de su segmentación que se haga y la personalización del mismo de acuerdo a las necesidades del cliente.

4.2.2. Principios fundamentales que caracterizan al servicio.

Los tres principios fundamentales que caracterizan al servicio, son:

- ✗ Iniciativa.
- ✗ Información.
- ✗ Observación.

Iniciativa.

Cuando los empleados cuentan con la capacidad de tomar decisiones el servicio que proporcionan al cliente es de alto valor, sin embargo en la mayoría de las empresas no sucede así, y la obediencia es manejada como regla. Y por lo tanto las decisiones de servicio son tomadas por el que administra no por el personal operativo que se enfrenta con las inquietudes y necesidades del cliente, y de esta manera siempre nos vamos a topar como clientes con las siguientes situaciones:

"¿Lo consultó con mi jefe y le llamó en dos minutos?,"

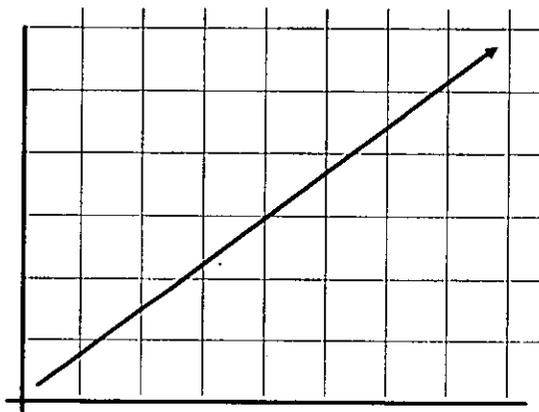
"No puedo entregarlo mañana temprano como usted lo requiere por que tengo que preguntar si esto es posible."

"Debe seguir la política de la empresa y lo que usted requiere no es posible."

etc.

"La tendencia del servicio es que los puestos operativos tomen las decisiones de servicio y los puestos directivos marquen sólo los lineamientos y los comuniquen oportunamente."⁽¹²⁾

S



TOMA DE DECISIONES DEL SERVIDOR

Para incrementar la iniciativa en materia de servicio es necesario considerar lo siguiente:

1. Incrementar el poder de decisión en el servidor.
2. Poner al personal en contacto con la información y este a su vez la comparta con los demás miembros del equipo.

Información.

La información es pieza clave para incrementar la iniciativa, ya que con ella se es más capaz de predecir con menos riesgo las necesidades del cliente y el movimiento del mercado.

12. Plácido Garza González, "Carga rápida de motivación al servicio" AMS MEDIA, Cd-rom

Un dato suelto no es información por que no está secuenciado, no tiene un rango de prioridad y carece de organización.

Observación.

La observación es una herramienta fundamental del servicio, ya que se encuentra detrás de investigar los requisitos reales del cliente, a través de ésta podemos anticipar a sus deseos y prevenir imprudencias.

Es muy importante diferenciar el observar con el ver, al igual que el escuchar y oír son diferentes. El observar va más allá de simplemente ver. Oír y ver son actos biológicos y mecánicos, y el escuchar y observar son características de actos de un pensamiento inteligente. El servicio es un acto inteligente y no mecánico.

4.2.3. Modelo de valor al cliente.

Lo que los clientes quieren obtener de sus transacciones es denominado como el modelo de valor al cliente, este está constituido por cuatro niveles según Plácido Garza González en su concepto desarrollado en discos compactos interactivos "Carga rápida de motivación al servicio":

Nivel 1, Lo básico o higiénico.

Este es el dominio para operar, como: facturar, dar precios, el material entregado a tiempo sin golpes ni defectos.

Nivel 2, Lo esperado.

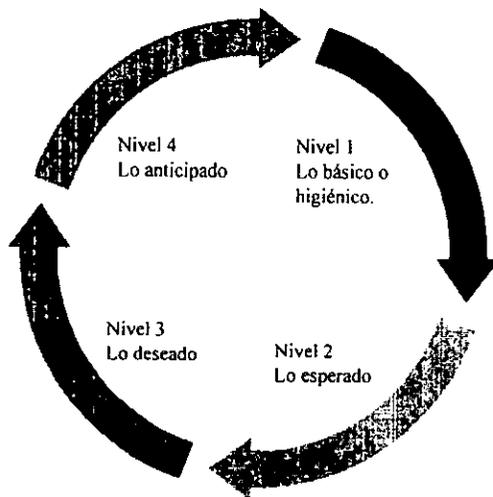
No necesariamente lo que el cliente sabe que va obtener pero sí lo que espera recibir, aquí en este nivel es donde se encuentran los clientes contentos.

Nivel 3, Lo deseado.

Es aquello que el cliente desea obtener de un determinado negocio y que comúnmente no se lo da la competencia, es aquí donde se puede generar una ventaja competitiva, siempre y cuando se hayan cumplido los niveles anteriores.

Nivel 4, Lo anticipado.

Es el sorpresivo valor que recibe el cliente, el cual la competencia ni se imagina que podemos proporcionar, sin embargo para dar un servicio anticipado es necesario haber cumplido los tres niveles anteriores.



Plácido Garza González, "Carga rápida de motivación al servicio"

Hoy en día ha cambiado el concepto que teníamos de: dar servicio significa la satisfacción del cliente, en vez de esto la tarea de hoy es más conveniente generarle una ventaja competitiva asegurándonos que dicha ventaja será percibida por el cliente.

Buscar la satisfacción del cliente puede resultar un tanto difícil, ya que ésta no se puede medir y cuantificar.

Una ventaja es un atributo de diferenciación que se da entre dos organizaciones similares, la competitividad se determina con las reglas y los escenarios del mercado por ejemplo una ventaja sería tener un producto con calidad, la competitividad sería tenerlo a tiempo, a buen precio y en el lugar adecuado.

Para identificar ventajas competitivas, podemos observar y analizar los siguientes elementos de servicio al cliente:

- **Enfocarse al cliente del cliente.-** Esto es pensar en el usuario final de mi producto, detectar que desea realmente el cliente de mi cliente.

- **Investigar requisitos del cliente.-** Que es lo que piden nuestros clientes: puntualidad, tiempos de entrega cortos, formas de pago cómodas.

- **Personalización del servicio.-** Para ofrecer un servicio personalizado es de suma importancia concentrarnos en las características y los usos que el cliente dará al producto que le estamos ofreciendo. "Es hacer el traje a la medida del cliente."

- **Capacitación.-** Es el desarrollo de habilidades alternas, es decir habilidades de otros puestos.

- **Entrenamiento.-** Es la puesta en práctica de la habilidad en el campo, es muy importante que el entrenamiento se de en aplicaciones muy extremas.

•Información de calidad.- La calidad de información es fundamental para el prestador de servicios, ésta le permite ampliar su criterio para la toma de decisiones acertadas en materia de servicio. Es muy importante que entre los miembros del equipo exista un acceso libre de información.

•Evaluación, medición y retroalimentación.- Por medio de la evaluación se puede determinar que es lo que está pasando, con la medición es posible medir el efecto que produce la información en las personas y en la retroalimentación, ésta permite que la información sea convertida en comunicación.

Obstáculos.

Los indicadores del nivel de eficiencia interna son aquellos que evalúan el rendimiento del personal y recompensan al empleado por hacer bien su trabajo, pero desgraciadamente los empleados los buscan tan desesperadamente que se olvidan de atender bien al cliente, convirtiendo a éstos en obstáculos del servicio de calidad.

Cabe resaltar que algunas empresas buscan hoy en día contar con certificados de calidad que les permitan tener una ventaja competitiva, y obtenerlo antes que su competencia se vuelve una obsesión por el proceso de calidad, sin embargo olvidan de la atención al cliente, y por lo tanto no brindan un servicio de alto nivel.

Por lo tanto en lugar de implementar indicadores de eficiencia interna, es más conveniente fomentar indicadores de eficiencia en el servicio.

Es un error que en las organizaciones la responsabilidad de vender es sólo función de los vendedores y la de servir del departamento de servicio. Este ha sido superado por el concepto de que todos somos vendedores y servidores. Es decir el cliente es toda aquella persona que sigue el proceso.

Las organizaciones en la actualidad deben estar conscientes de que todos sus empleados deben estar capacitados para obtener un buen servicio, por que una mala atención puede significar la pérdida de un cliente.

4.2.4. Tratamiento de la queja.

Es importante señalar que detrás de toda queja existe una oportunidad de servicio, sin embargo en México no hay una cultura de queja a diferencia con Estados Unidos. En Estados Unidos las personas inconformes se quejan siete veces más en porcentaje (%) a diferencia con México , ya que toda queja es tomada en cuenta.

Cuando un cliente se queja definitivamente:

- Quiere ser escuchado.
- Quiere ser atendido.
- Quiere una atención personalizada.
- Quiere una compensación.

La queja la podemos estimular a través de encuestas y cuestionarios debidamente elaborados.

4.2.5. Servicio Diferenciado.

La tendencia actual del servicio es que las decisiones del servicio las toma más el que administra y menos el que opera el servicio y esta en contacto con el cliente, pero esto no puede considerarse como un servicio.(Información recabada

de disco compacto "Carga Rápida de Motivación al Servicio" por AMS Media, Plácido Garza G.)

Pero, ¿Qué es el servicio diferenciado?

1. El servicio diferenciado es la toma de iniciativa por parte del personal para ir un paso adelante de las expectativas del cliente anticipándose a ellas.
2. El servicio diferenciado es asumir el riesgo de afrontar compromisos sin contar con cómplices sino más bien con aliados.
3. El servicio diferenciado es asumir el servicio con conciencia plena del tiempo que se pone en juego.
4. El servicio diferenciado es un factor que nos permite desechar la obediencia extrema como forma de servicio. El servicio no es decreto, mandato, regla o política, estas son solo barreras con que se topan las iniciativas del personal. *"El servicio es iniciativa y anticipación."*
5. El servicio diferenciado es la optimización de la información como una herramienta de trabajo, al manejar de manera adecuada la información de calidad podemos ir más allá del simple hecho de resolver problemas, los podemos prevenir y predecir.
6. El servicio diferenciado es el que podemos ofrecer y la competencia no.

Quando solo ofrecemos al cliente resolver sus problemas, hablamos de ofrecer al cliente un servicio reactivo u obediente. Cuando la empresa previene problemas ofrece un servicio promedio, pero cuando la empresa aprende a predecir, no sólo se reducirán nuestros costos, también seremos capaces de

brindar un **servicio diferenciado y proactivo**, anticipándonos a las necesidades del cliente

Al conseguir y relacionar toda la información que se pueda obtener del cliente, sus necesidades potenciales, sus clientes, sus requisitos, etc. con toda esta información organizada fortalecemos nuestro criterio para reducir el riesgo de predecir problemas o necesidades del mismo.

Existen algunos obstáculos que impiden la implementación de un servicio diferenciado:

1. La dirección que no ha detectado la importancia del servicio al cliente.
2. La excesiva supervisión.
3. La existencia de escalones para la toma de decisiones.
4. El bloque de estas direcciones por jerarquía organizacional.
5. Contar únicamente con datos aislados.
6. Falta de identificación de las fuentes internas y externas de la información.

CAPÍTULO 5

“La Comunicación vía Módem”

CAPITULO 5

LA COMUNICACIÓN VÍA MÓDEM.

5.1. La comunicación vía módem.

Durante el siglo que termina las organizaciones han tenido la necesidad de comunicarse eficazmente a corta y larga distancia, esta década además se ha caracterizado por su proceso evolutivo, sin embargo parece ser que sólo ha sido dominada por especialistas en el área, pero su participación activa empresarial es una herramienta que se puede explotar, y que puede colocar a la misma organización con una ventaja dentro del mercado si es utilizada por el directivo como una acción estratégica.

Cada vez más la comunicación, es decir, el intercambio de información, se realiza por medio electrónico, por ejemplo: el pago por un bien o servicio al principio se realizaba por el intercambio de otra especie y sólo había comunicación cara a cara, es decir directa, un poco más adelante esto fue cambiando, el pago se hacía con moneda o papel, aquí la comunicación seguía siendo directa, después fue sustituido por el billete y moneda o el cheque y más adelante por el plástico y por el dinero electrónico, donde la comunicación que se genera, sigue siendo directa, pero a través de la voz o teléfono, de la carta o del correo, del comercio electrónico o de internet.

La utilidad que han generado estos sistemas, gracias a la comunicación electrónica, entre otras se encuentran: la reducción de gastos administrativos, como en papelería, transporte, etc., velocidad en aquellas negociaciones que por su naturaleza así lo requieren, acortar largas distancias, asistencia técnica a distancia, educación a distancia, intercambio de bases de datos, etc.

La comunicación electrónica cada día toma mayor importancia en las organizaciones, antes podía decirse que contar con un teléfono o con un fax era un lujo en la oficina, hoy es una herramienta indispensable en cualquier empresa.

Hemos empezado a vivir con la comunicación electrónica y el directivo tiene la tarea de optimizar las herramientas que tiene a su alcance como: el fax módem, las transferencias bancarias, las videoreuniones a distancia, la navegación por páginas de internet, etc.

Hoy pueden sonar como en su tiempo el fax, como un lujo, pero el día de mañana serán parte de la oficina y adelantarse a este cambio actuando el día de hoy, representará una ventaja competitiva el día de mañana, y aún más si esta es enfocada a satisfacer al cliente mediante el intercambio de información veraz y oportuna.

5.2. El Módem

Todo lo que necesitamos es contar con una línea telefónica, un Módem y la PC, con la que actualmente la mayoría de las organizaciones del mercado cuentan. A este tipo de comunicación se le conoce por : Comunicación entre ordenadores.

El módem es un dispositivo que permite conectar dos ordenadores remotos utilizando la línea telefónica de forma que puedan intercambiar información entre si. El módem es uno de los métodos mas extendidos para la interconexión de ordenadores por su sencillez y bajo costo. La gran cobertura

de la red telefónica convencional posibilita casi de inmediato la conexión de dos ordenadores si se utiliza módem.

Las líneas telefónicas transmiten información analógica mientras que la computadora procesa información digitalizada y la función del módem es crear una compatibilidad entre ambas. Cuando se recibe una señal vía teléfono la misma es analógica, entonces el módem la transforma en digital y así puede ser interpretada por la PC. A su vez cuando enviamos datos desde el equipo la forma en que son emitidos es digital, el módem se encarga de transformarlos en analógicos para que puedan transmitirse por la línea de teléfono. Estos cambios se denominan Modulación/Demodulación y dan nombre al aparato, **Módem**.

Los módems trasladan datos entre dos computadoras conectadas a través de la línea telefónica. Las velocidades de transmisión de los datos para los módems actuales sean diferenciado, sin embargo la mayoría funcionan a 2400 baudios⁽¹³⁾. Velocidades más altas no son tan útiles ya que la mayoría de las conexiones telefónicas están sometidas a interferencias y no funcionan adecuadamente con altas velocidades, no pueden utilizarse con las líneas telefónicas actuales.

El módem es por todas estas razones el método mas popular de acceso a Internet de cualquier usuario, así como de muchas empresas.

El esquema funcional del módem puede representarse de la siguiente manera:



(13) "Un baudio es, el número de veces por segundo que la señal portadora cambia de valor". Diccionario Básico de Internet. <http://www.coverlink.com/diccio.htm>

El equipo servidor a través del módem y la red telefónica establece la comunicación, manda el mensaje y la información que es útil hacia la terminal remoto o receptor, la función esencial del módem es transformar la información y la representa en la pantalla del terminal remoto.

La Naturaleza de la Información.

La información que maneja el ordenador es digital, es decir esta compuesta por un conjunto discreto de dos valores el 1 y el 0. Sin embargo, por las limitaciones físicas de las líneas de transmisión no es posible enviar información digital a través de un circuito telefónico. Para poder utilizar las líneas de teléfono (y en general cualquier línea de transmisión) para el envío de información entre ordenadores digitales, es necesario un proceso de transformación de la información.

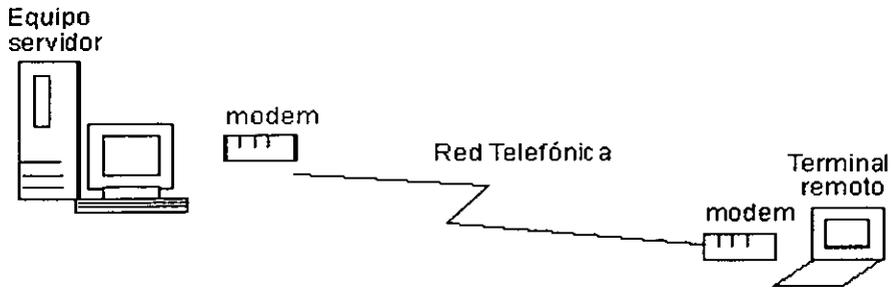
Durante este proceso la información se adecua para ser transportada por el canal de comunicación. Este proceso se conoce como modulación-demodulación y es el que se realiza con el módem.

La modulación transforma la señal digital binaria en analógica. La demodulación transforma la señal analógica en digital binaria. Para que dos ordenadores se puedan comunicar por medio de la línea telefónica, ambos deben estar equipados con un Módem.

Modulación de la Información: EL MODEM.

Un módem es un dispositivo que convierte las señales digitales del ordenador en señales analógicas que pueden transmitirse a través del canal

telefónico. Existen distintos sistemas de modular una señal analógica para que transporte información digital.



Los ordenadores utilizan señales digitales.

Es decir, una señal digital es aquella que toma una serie de valores fijos de forma que entre ellos no hay ningún otro valor intermedio. Con valores de 0 y 1, señal digital binaria

La línea telefónica utiliza señales analógicas.

Una señal analógica es la que varía de forma continua, es decir, entre dos valores siempre es posible encontrar otro intermedio. La línea telefónica por sus características no puede trabajar con las señales digitales binarias que utilizan los ordenadores, por tal motivo debe existir un dispositivo que transforme las señales, este es el Módem.

Los 12 pasos que se realizan al establecer comunicación vía módem.(14)

Paso	Usuario	Software	Módem llama	Módem responde
1	Selecciona "dial" en el menú del programa.	Se encarga de enviar al módem la marcación.	El módem conecta el altavoz, descuelga la línea, espera el tono de llamada y marca el número de teléfono.	
2		Comienza observando los códigos de resultados del módem	Espera una respuesta durante tiempo según configuración	
3				La línea de teléfono suena.
4				El módem detecta la llamada, y contesta situando el tono de respuesta en línea.
5			El módem detecta el modo de respuesta y sitúa la portadora de comienzo en línea.	
6			Los módem se ponen de acuerdo en la modulación y velocidad a utilizar.	Los módem se ponen de acuerdo en la modulación y velocidad a utilizar.
7			Los módem determinan la técnica de compresión y control de errores a utilizar	Los módem determinan la técnica de compresión y control de errores a utilizar
8			Envía el código "connect" al PC, apaga el altavoz, y pone a ON la señal.	
9		Detecta el código de. y/o la señal; informa al usuario que la conexión está establecida.		
10	Comienza la comunicación con el host.	Gestiona la sesión de comunicaciones; vigila la pérdida de portadora monitorizando la señal.	Envía y recibe datos	Envía y recibe datos
11	Completa la sesión de comunicaciones y selecciona el comando "disconnect".	Pone a OFF la señal.		
12			Cuelga el teléfono.	Detecta la pérdida de portadora y cuelga.

(14) Las Comunicaciones entre Ordenadores, <http://www.ibw.com.ni/~alanb/> Biblioteca Técnica Virtual

Las comunicaciones por Módem ofrecen, dos grandes ventajas:

Rapidez: Tan pronto se ha marcado el teléfono se establece la comunicación, y

Flexibilidad: Se puede llamar a cualquier teléfono del mundo en cualquier momento.

Nos permite intercambiar información a través de redes de comunicación y además permite hacer realidad la informática distribuida. A esta fusión entre informática y las telecomunicaciones se conoce por *Teleinformática o Telemática*.

La telemática nos ayuda constantemente, desde el cajero automático bancario, a las complejas transmisiones via satélite; desde el acceso a través de la línea telefónica a grandes Bases de Datos para realizar *consultas*, a la creación de redes de usuarios donde pueden "dialogar" entre ellos, enviar y recibir ficheros a cualquier hora del día, enviar correspondencia de ordenador a ordenador (correo electrónico), etc.

Estas variables influyen en el accionar de cada una de las organizaciones en México, estas se ven afectadas por lo que sucede a su alrededor, el directivo moderno deberá anticiparse a los cambios que propongan dichas variables y no dejarse llevar por su paso incontenible.

Ahora bien la tecnología junto con la globalización en México no es tan avanzada como en otros países, las empresas mexicanas no deben perder de vista sus tendencias, como lo he venido mencionando deben anticiparse y adaptarse a la nueva era del siglo XXI.

Además, la comunicación vía módem nos ayuda a comunicarnos a distancia, estando en un estado o país puede consultar información vital para

mi negocio o para tomar decisiones enseguida, se elimina principalmente la pérdida de tiempo, se reducen, también, costos de papelería, de transporte, entre otras.

Hay dos clases de FAX-MÓDEM: interno y externo.

Interno: Se debe colocar la tarjeta dentro del CPU (unidad central de proceso) como cualquier otra tarjeta y luego configurar el COM (que es el puerto de salida de la información, como el del mouse) para el mismo.

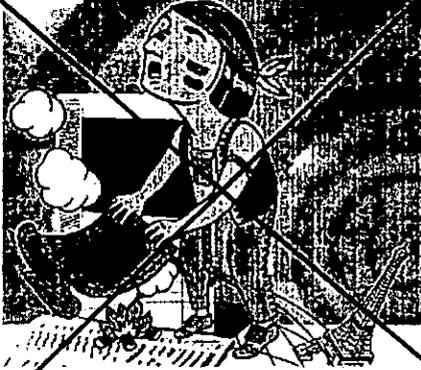
Externo: Es un periférico muy fácil de instalar, solo hace falta conectarlo a la red eléctrica y a la computadora por medio de un puerto COM y un cable serial, que en su extremo tiene un adaptador macho de 25 pines.

Al establecer una comunicación vía módem, es posible que se comparta información de calidad sobre diferentes temas, tales como:

Información:

- ☞ Jurídica.
- ☞ Noticias diversas.
- ☞ Empresarial.
- ☞ Historia.
- ☞ Medicina.
- ☞ Geología.
- ☞ Arte.
- ☞ Bibliografía.
- ☞ Comercio.
- ☞ Economía.
- ☞ Geografía.
- ☞ Trabajo.
- ☞ Música.
- ☞ Política.
- ☞ Etc.

Permite conectarnos a un mundo de intercambio de información valiosa. Dejar atrás el "miedo informático", es la principal tarea de todo directivo y de su equipo de trabajo, utilizarla como herramienta indispensable para diferenciarse de su competencia, es el tema actual.



CASO PRÁCTICO

“Propuesta de mejora de servicio al cliente de una distribuidora de mangueras y conexiones, mediante una comunicación vía módem entre sus sucursales”

Caso Práctico

Antecedentes:

La distribuidora surge en 1982 fundada por el Sr. Leonel Suárez, después de trabajar como vendedor durante varios años, se independiza y decide establecer su negocio en el área de Naucalpan.

Durante los años posteriores solamente contaba con una secretaria, un ayudante general, un aprendiz de vendedor y él, entre ellos se encargaban de la distribución del producto y atención al cliente.

Posteriormente, gracias al servicio personalizado y al empeño en el trabajo, que siempre lo ha caracterizado, le permite crecer y adquiere un turno para fabricar conexiones especiales que el proveedor no tiene de línea. Su personal ha ido aumentando de igual forma, tiene un tornero, un ayudante general, una secretaria y dos vendedores.

En 1989, al detectar una zona importante en Cuautitlán inaugura el 30 de abril una sucursal, empezando con la venta de mostrador y más tarde con ventas industriales con sus equipo de vendedores.

Actualmente es distribuidor directo de la línea hidráulica e industrial, y hasta el año pasado se abre una tercera, ubicada en el área de Tultitlán, que crece rápidamente. Las tres distribuidoras tienen (entre 1 o 2 km.) el fraccionamiento industrial de la zona respectiva.

Por lo tanto las tres distribuidoras, ubicadas en Cuautitlán, Tultitlán y Naucalpan respectivamente, están dedicadas a proveer a la industria, de mangueras y conexiones hidráulicas, son tres distribuidoras que tienen un mismo

estilo de dirección puesto que son del mismo dueño, por lo tanto las políticas, objetivos y procedimientos son los mismos.

Problemática :

La propuesta a una distribuidora de mangueras y conexiones es mejorar el servicio al cliente.

La situación actual en la distribuidora de mangueras y conexiones es la siguiente:

1. Cuando llama el cliente no hay rapidez de cotización.
2. A pesar de que las listas de precios están ordenadas y listas para la búsqueda del código del producto, se lleva tiempo en este proceso.
3. Las existencias se tienen que verificar físicamente.
4. No hay eficiencia en el control de inventarios.
5. Se tiene una ventaja que no ha sido detectada y explotada, ya que son tres distribuidoras y por lo tanto se puede ofrecer al cliente tres inventarios, pero al checar material en las otras distribuidoras tampoco hay rapidez.
6. Por lo tanto el Cliente se desespera y cuelga.

En 1996 se implementó un sistema de facturación que registraba las salidas y entradas de manera automática, por medio de la generación de ventas y compras respectivamente, dejando atrás el uso de la máquina de escribir, la

calculadora, el papel y el lápiz para registrar cada una de las ventas y las existencias en aquellos años en que la empresa estuvo trabajando muy duro para permanecer en el mercado.

Este sistema en su momento resultó muy bueno y exitoso, sin embargo hoy en día este ha sufrido una serie de alteraciones, errores y desvío de información de existencias reales, para lo cual fue creado, esto nos lleva a pensar en una actualización del mismo sin dejar en el olvido todas aquellas experiencias provechosas al utilizarlo por primera vez. Pero por el gran avance de la tecnología, éste sistema es obsoleto.

Los objetivos de la Propuesta son:

Por su naturaleza, la he separado en dos partes

Primera parte.

- ⇒ Elevar el nivel de servicio al cliente.
- ⇒ Disminuir el tiempo de cotización de precios y existencias del producto.
- ⇒ Controlar eficientemente los inventarios.

Segunda parte.

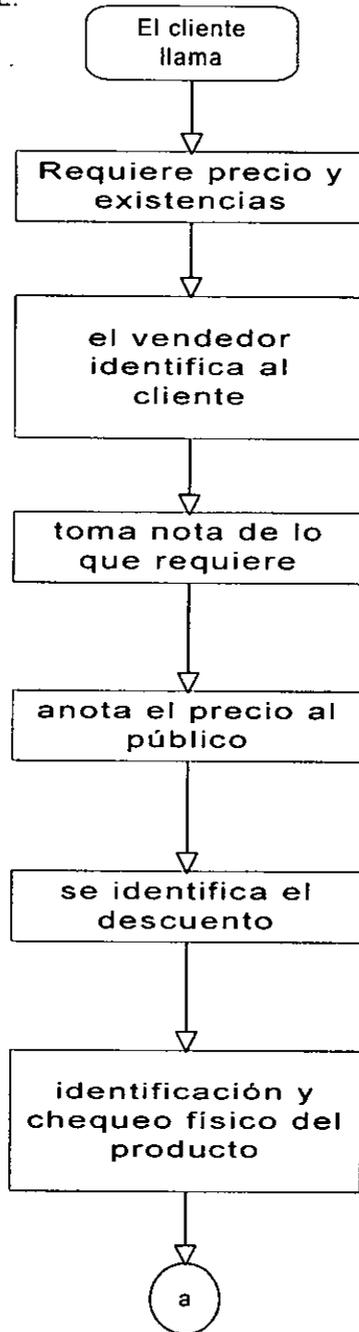
- ⇒ Capacitar al personal de ventas de la distribuidora.

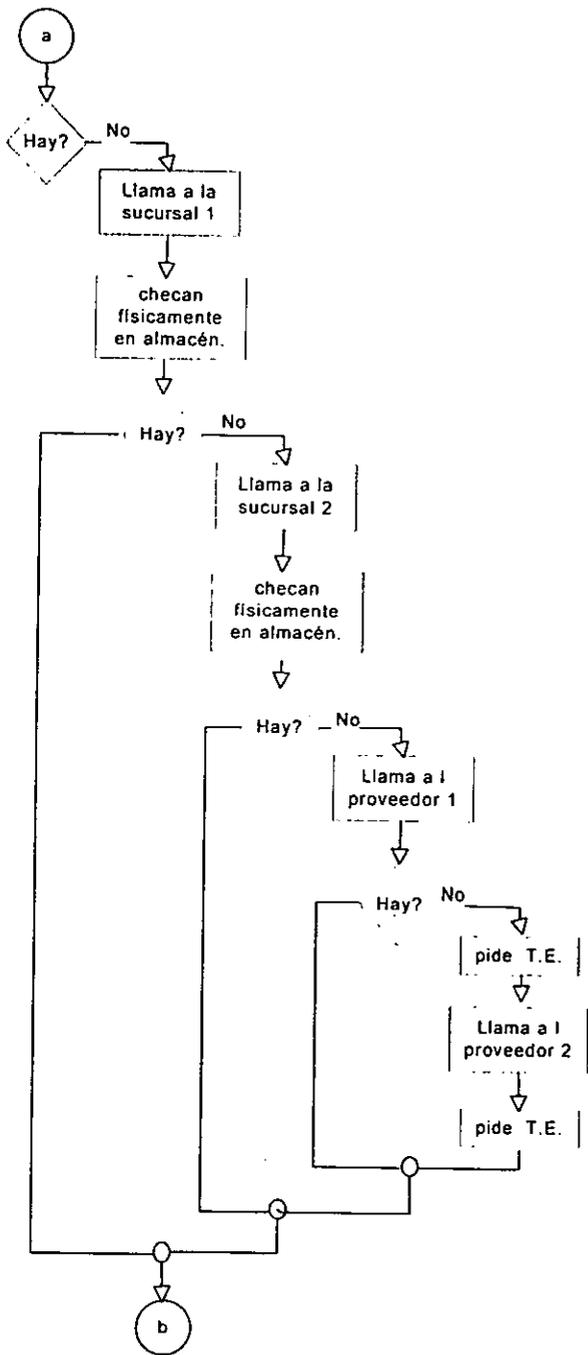
Pero, ¿qué está pasando?

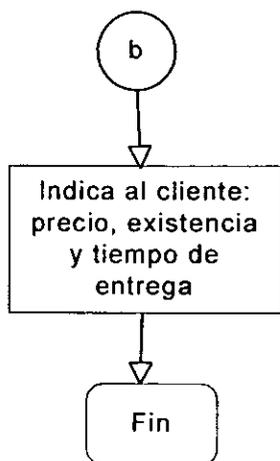
La siguiente descripción de las actividades al cotizar y el diagrama, nos permite tener una visión general de la situación:

1. El Cliente llama y requiere precios y existencias.
2. La persona de ventas (vendedor), identifica al cliente.
3. Toma nota de lo que requiere.
4. Anota el precio al público.
5. Identifica el descuento ofrecido al cliente.
6. Identifica el producto y lo checa físicamente en el almacén.
 - 6.1. Si no hay en la distribuidora: llama a la sucursal 1.
 - 6.1.1. En la sucursal 1, identifican el producto y lo checan físicamente en el almacén.
 - 6.2. Si no hay en la sucursal 1: llama a la sucursal 2.
 - 6.2.1. En la sucursal 2, identifican el producto y lo checan físicamente en el almacén.
 - 6.3. Si no hay en la sucursal : llama al proveedor1.
 - 6.3.1. Si no hay con el proveedor 1, solicita tiempo de entrega y llama al proveedor2
 - 6.4. Si no hay con el proveedor 2, solicita tiempo de entrega.
7. Indica al cliente: precio, existencia y tiempo de entrega.

SITUACIÓN ACTUAL.



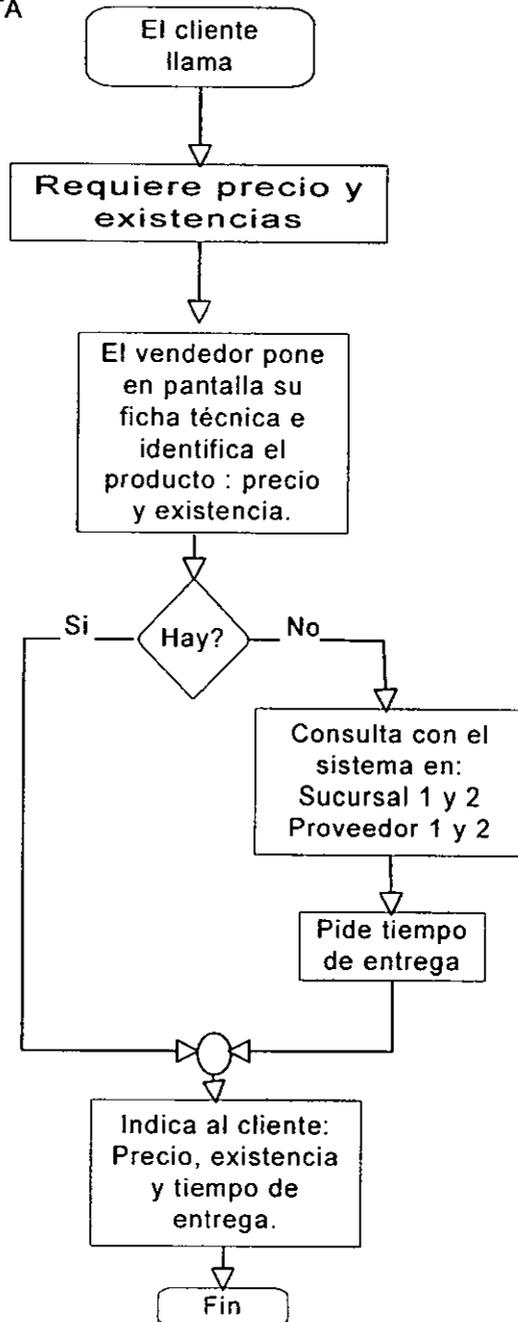




La propuesta es:

1. El Cliente llama y requiere precios y existencias.
2. La persona de ventas (vendedor), identifica al cliente y el producto, y lo pone en pantalla. (El programa contiene una ficha técnica del cliente: Nombre o razón social, dirección, comprador, descuento ofrecido, y una opción de más información: última compra, que producto compra regularmente, su saldo con la empresa. Además pone en pantalla, una vez identificado el producto que requiere, el código del producto, descripción, precio y existencia en la distribuidora.)
 - 2.1 Si no hay: tendrá la opción de consultar, en las otras dos sucursales.
 - 2.2 Si no hay en las sucursales, tendrá la opción de consultar con los dos proveedores.
 - 2.3 Si no hay en los proveedores, consultará por teléfono el tiempo de entrega.
3. Indica al cliente: precio, existencia y tiempo de entrega.

NUESTRA PROPUESTA



Situación Actual

Requisición de material



No coincide lo real con el sistema.

El proceso es tardado



Cliente insatisfecho

Propuesta.



Control de inventarios, equilibrio con el sistema entre las sucursales.

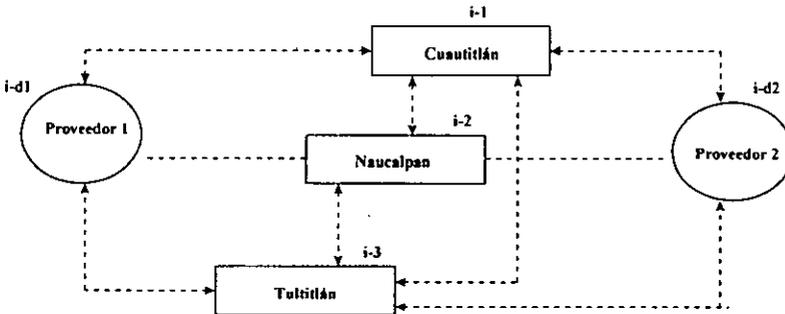


Producto



Cliente satisfecho

"Propuesta de mejora de Servicio al Cliente basado en el establecimiento de una comunicación vía módem, de una Distribuidora de Mangueras y Conexiones y sus dos sucursales en el Estado de México".



$$i-1 + i-2 + i-3 = I$$

$$i-d1 + i-d2 = ID$$

$I + ID =$ Inventario de entrega inmediata.

← - - - -> Intercambio de información via módem.

Donde:

$i-1 =$ Inventario sucursal 1

$i-d1 =$ Inventario disponible en proveedor 1

$I =$ Inventario de las 3 sucursales.

$ID =$ Inventario de los 2 proveedores.

La segunda parte de la propuesta busca cumplir con el objetivo de capacitar al personal de ventas de la distribuidora. Para esta parte utilizaremos la guía del proceso de capacitación, que hemos desarrollado:

Recordemos, que toda capacitación, para que produzca resultados favorables, debe buscar perfeccionar el desempeño de las funciones básicas actuales o futuras de un puesto y atender sólo marginalmente las funciones secundarias. Por lo tanto, la distribuidora al ofrecer al trabajador una forma más simple de desarrollar su trabajo, al igual le permite brindar un servicio de alto nivel al cliente, debe preparar al personal de ventas en el manejo del nuevo sistema a emplear, de la herramienta que va utilizar. Se busca perfeccionar el desempeño del proceso de cotización de precios y existencias, al personal de ventas, para reducir tiempos, y elevar el servicio al cliente.

1. Análisis de la situación:

Al proponer una mejora en el servicio al cliente de la distribuidora de mangueras y conexiones, utilizando los avances tecnológicos que tiene a su alcance, el fax-módem, con un software específico que permita intercambiar información importante para cotizar al cliente en menos tiempo, el directivo debe prever las situaciones con las que se va enfrentar el personal de ventas, al utilizar una nueva herramienta de trabajo, es totalmente necesario que el trabajador cuente con los conocimientos y habilidades suficientes.

2. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Detectar las carencias actuales o futuras del trabajador para desempeñar eficientemente su labor cotidiana. Es decir, la utilización del nuevo procedimiento de cotización al cliente, nos indica que el personal de

ventas, específicamente ventas telefónicas, tiene una necesidad de capacitación, carece de conocimientos y habilidades para desempeñar eficientemente una actividad futura en su trabajo.

Conocimientos y habilidades actuales.	Conocimientos y habilidades futuras.
Conoce el producto.	Conoce el producto y podrá ver en la PC, sus características técnicas y su aplicación, con el fin de darlo a conocer en cualquier momento al cliente que así lo requiera.
Conoce el sistema de facturación actual.	Conoce el nuevo sistema de cotización y facturación futuro.
Cotiza el precio del producto requerido por el cliente.	Cotiza eficientemente el producto, precio y sobre todo existencias, intercambiando inventarios entre sucursales y consultando con los proveedores.
Checa existencias en las sucursales y con los proveedores.	
Atiende por teléfono al cliente.	Atiende por teléfono al cliente con toda la información a la mano para cotizar en el menos tiempo posible, de acuerdo al requerimiento del mismo.

Por lo tanto el objetivo de la capacitación es: *Preparar al personal de ventas telefónicas sobre la nueva herramienta a utilizar y sobre las situaciones futuras con las que se podría enfrentar.*

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

3. Elaboración de un plan de capacitación:

Plan de capacitación: "Educación y Desarrollo del personal de una Distribuidora de Mangueras y Conexiones."

Contiene:

"Programa de capacitación: Preparación del personal de ventas telefónicas al uso eficiente del sistema de cotización de precios y existencias vía módem."

Objetivo principal: Preparar al personal de ventas telefónicas sobre la nueva herramienta a utilizar y sobre las situaciones futuras con las que se podría enfrentar.

Puesto de trabajo: Personal de ventas telefónicas.

Periodo: Junio a Julio de 1998.

Número de trabajadores: 6 personas.

Estructura o contenido del Plan de Capacitación, ubicación del programa de preparación del personal de ventas telefónicas ... :

Plan de Educación y Desarrollo del Personal de una Distribuidora de Mangueras y Conexiones



Programa 1

"Programa de Preparación al personal de Ventas telefónicas; enlace vía Módem."

Programa 2

"Programa de capacitación en Servicio y Atención al Cliente."

Programa 3

"Programa de Control de Inventarios."

Contenido.

"Programa de capacitación: Preparación del personal de ventas telefónicas al uso eficiente del sistema de cotización de precios y existencias vía módem."

Al finalizar el presente programa de capacitación el alumno tendrá las herramientas necesarias para el desempeño eficiente del manejo apropiado del "Sistema de Cotización con enlace vía Módem".

Módulo I. "La Importancia del cliente en toda empresa."

El alumno descubrirá la importancia del cliente para la empresa y para él mismo, con el objetivo de que se eleve el nivel de servicio, por parte de la distribuidora.

- a. ¿Quién es el cliente?
- b. Empatía, ver con los ojos del cliente.
- c. Todos somos clientes y proveedores.

Módulo II. "La Comunicación vía Módem"

Al finalizar el presente módulo el alumno conocerá el módem, sus características, sus beneficios o utilidad, para utilizarlo como herramienta de trabajo para eficientizar sus actividades cotidianas.

- a. La Comunicación vía módem.
- b. ¿Qué es un Módem?
- c. Importancia y Beneficios de intercambiar información.

Módulo III. "Prácticas con el nuevo sistema de cotización, con enlace vía módem"

Al finalizar el módulo el alumno dominará el "Sistema de Cotización con enlace vía Módem", utilizará los conocimientos aprendidos, para resolver contingencias que se le llegarán a presentar.

- a. Introducción y Presentación del "Sistema de Cotización con enlace Vía Módem".
- b. Práctica y Simulación de actividades cotidianas.
- c. Problemas que se pueden presentar y cómo solucionarlas.

"Programa de capacitación: Preparación del personal de ventas telefónicas al uso eficiente del sistema de cotización de precios y existencias vía módem."

Temas y subtemas.	Duración(mnts)	Objetivo.	Técnica de enseñanza	Apoyos didácticos	Instrumento de evaluación
Módulo I					
a. ¿Quién es el cliente?	30	Identificará la importancia, el papel del proveedor y la empatía hacia el cliente.	Expositiva Participativa	Acetatos Retroproyector Manual al alumno	Ensayo escrito y comentarios
b. Empatía.	60				
c. Todos como clientes ...	60				
total	150				
Módulo II					
a. La comunicación vía ...	90	Aplicará los conocimientos y habilidades a sus actividades laborales.	Expositiva	Acetatos Retroproyector PC	Ensayo escrito y práctica de conocimientos
b. ¿Qué es un Módem?	60				
c. Tipos de Módems.	15				
d. Importancia y Beneficios	60				
total	225				
Módulo III					
a. Introducción y ...	120	Dominará el manejo del "Sistema de cotización con enlace vía módem"	Taller de prácticas Participativa	Software PC	Ensayo práctico
b. Prácticas y simulación ...	240				
c. Problemas ...	180				
total	540				
Total	915				
4 sesiones de 4hrs c/u	15.25 hrs				

"Programa de capacitación: Preparación del personal de ventas telefónicas al uso eficiente del sistema de cotización de precios y existencias vía módem."

Calendarización			
Sesión	Fecha	Módulo	Tema
1	6 de Junio	I	a. ¿Quién es el cliente?
		II	b. Empatía. c. Todos somos clientes ... a. La comunicación vía ...
2	13 de Junio	II	b. ¿Qué es un Módem?
		III	c. Tipos de Módems. d. Importancia y Beneficios a. Introducción y ...
3	20 de Junio	III	b. Prácticas y simulación ..
4	27 de Junio	IV	c. Problemas ... Evaluación final.

4. La ejecución del programa.

Es vigilar que lo que se este realizando coincida con lo planeado. Y establecer los controles que sean necesarios.

5. Retroalimentación / Evaluación.

Es conocer la efectividad de la capacitación, que logros de conocimientos y habilidades tuvo el personal de ventas telefónicas e identificar cuáles son las actividades tendientes a corregir o modificar.

6. Seguimiento.

La siguiente actividad de capacitación es el programa 2: "Programa de Capacitación en Servicio y Atención al cliente" a todo el personal de la Distribuidora y posteriormente el programa 3: "Programa de Control de Inventarios" al personal de almacén y mostrador. El proceso de capacitación es continuo, no termina cuando se termina un curso, por el contrario es cuando surgen nuevas necesidades de capacitación.

Viabilidad.

La presente propuesta es viable, si la estudiamos en las dos partes que la componen:

Empezare por la segunda, que es la materia de capacitación, existe una inversión, no un gasto. El cambio que se generará en la organización no puede ser de inmediato, sin embargo si a mediano y corto plazo. La capacitación que se propone al personal de ventas telefónicas deberá ser intensiva, sin dejar lugar a dudas puesto que podría trasladar sus dudas hasta el cliente, y entonces de nada serviría.

Quise empezar por el tema de capacitación al factor humano debido a que es la parte indispensable y necesaria en una organización de producto o de servicios, sin este , no se podría realizar la estrategia más grandiosa, si tu equipo de trabajo no quiere realizarlo y no está a gusto, satisfecho por la labor que desempeña y por el sueldo que percibe, entonces no estará de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La capacitación del personal de ventas telefónicas, preparará a la organización a una capacitación continua que sólo se realiza esporádicamente o simplemente no la hay. La educación al equipo de trabajo garantiza el desarrollo del individuo, del mismo equipo y de la organización en sí.

Ahora bien la primera parte de la propuesta, la que se refiere al establecimiento de la comunicación vía módem, necesitamos: una PC, un fax - módem interno, velocidad 33600 baudios, el software y la capacitación del personal de ventas.

Equipo Tecnológico con que cuenta:

Las computadoras personales, están actualizadas, listas para instalar el fax-módem interno, en cada sucursal son de 2 a 3 computadoras.

Cuentan ya con fax-módem interno, velocidad de 33,600 baudios.

La inversión sería de:

- ☐ El software especializado, adecuado a nuestras demandas.
- ☐ Establecer la infraestructura de la Red Local (LAN), entre las computadoras de cada centro de distribución.
- ☐ Adecuar las instalaciones existentes a instalaciones adecuadas de capacitación, con el equipo necesario, como por ejemplo: retroproyector, pizarrón, sillas, videocassetera y televisión.
- ☐ Monitores y teclados conectados al mostrador, para controlar las salidas de material en todo momento.

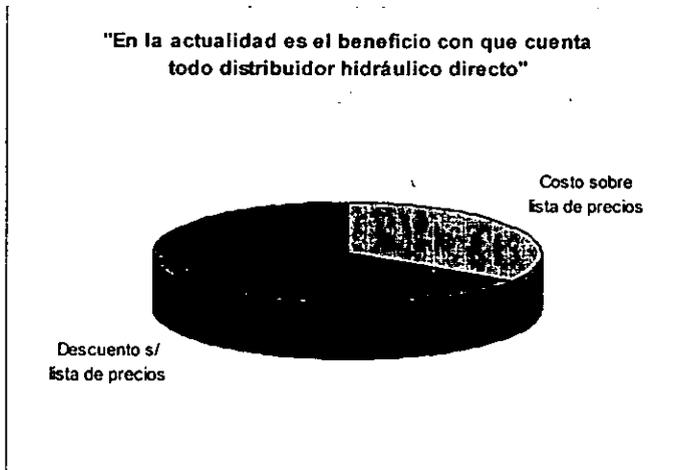
No podemos dejar pasar el punto de vista el beneficio financiero:

La comunicación via módem con nuestros proveedores nos brindan diferentes beneficios, entre los que se encuentran los siguientes:

- ☺ Asistencia técnica en todo momento.
- ☺ Contar con la Distribución Directa del Producto.
- ☺ El proveedor cuenta con un Programa de Capacitación Permanente especializado a sus distribuidores directos, sin ningún costo.
- ☺ Entregan material en el domicilio de la Distribuidora o se puede pasar a recoger material en planta.
- ☺ Lista de precios impresas y en diskette.

- ☺ Como distribuidor hidráulico directo gozamos de un descuento (%), que no puedo facilitar por política de la empresa.
- ☺ Descuento adicional por pronto pago a 21 días del 8% del importe de la factura.
- ☺ Y sobre todo, *al enviar los pedidos vía módem al proveedor, estos lo reciben directamente en el almacén para surtimiento, otorga un 1 % adicional, siempre y cuando sea aprovechado el pronto pago.*

Es decir, al emplear el módem como nuestra herramienta de trabajo, no sólo obtenemos rapidez y flexibilidad en el proceso de cotización, sino que además nos permite recuperar la inversión en un plazo máximo de 6 meses, la siguiente representación gráfica nos permite aclarar más este beneficio:





Por ejemplo: al tener un consumo de \$100.00 (por poner una cantidad), si los pedidos que amparan dicha cantidad, fueron enviados por módem y son aprovechados los descuentos por pronto pago, entonces:

Por aprovechar el pronto pago se disminuye el costo un 8%, y

Por aprovechar el pronto pago más un 1%, el costo se disminuye un 9%.

La inversión por la infraestructura de la comunicación vía módem, se recuperará en un periodo aproximado de 6 meses.

Los beneficios que obtendremos, al implementar la presente propuesta son:

La distribuidora de mangueras y conexiones, podrá ofrecer un servicio diferenciado de alto nivel al cliente.

El equipo de ventas telefónicas, maneja efectivamente el nuevo sistema de cotización vía módem.

El cliente, nuestro principal sustento, no tardará mucho tiempo en espera de su cotización y nos percibirá como un proveedor confiable y seguro de la línea hidráulica.

Se controlarán eficientemente los inventarios.

Aumentarán progresivamente las ventas, arriba del nivel esperado, de la Distribuidora y de sus sucursales.

Preparará a la organización para trasladar estos beneficios con el cliente en persona, a través del equipo de ventas personales.

“COMENTARIOS FINALES”

"COMENTARIOS FINALES"

No cabe duda que el primer paso hacia la mejora del servicio al cliente se ha dado, de lo aquí planteado sólo significa el 5% del éxito que tendrá, el otro 95% de éxito de la propuesta es que se lleve a su realización. La formación, integración y dirección adecuada y lógica del equipo de trabajo es indispensable en toda actividad, la confianza y comunicación entre ellos es imprescindible, ya que el indicar en donde me he equivocado ayudará significativamente a la organización y al compañero de trabajo a no seguir cometiendo todos el mismo error, nos fortalecerá como instituto, organización, familia, etc.

La actual situación que estamos viviendo nos indica que la preparación colectiva es el único camino para salir adelante, como persona, como comunidad, como estado, como país; además tenemos la tarea de representar a nuestro México en la presente globalización y apertura de mercados. Es por ello que debemos siempre estar enfocados al medio ambiente interno y externo de la organización donde nos encontremos, identificar en todo momento los factores clave que la afectan positiva o negativamente y percibir sus necesidades para llevar a cabo acciones que nos permitirán llegar, sostener y desarrollar ventajas competitivas.

No podemos pretender llegar solos al lugar donde queremos estar, sino acompañados de un equipo de trabajo preparado, capaz de realizar sus tareas, de tomar efectivamente las decisiones en las situaciones que se le presenten. La capacitación, entonces, juega el papel principal de la película, ya no es un gasto sino una obligación, además de legal, por conveniencia de la organización que no quiere verse fuera de la jugada, obsoleta e ignorante de los cambios del mercado.

Por lo tanto es primordial que se integren tanto equipo de trabajo y directiva con una preparación constante, funcionando como un solo equipo, sin tantos escalones jerárquicos. El directivo ganará la participación de la gente con ideas, propuestas y con la identificación de áreas de oportunidad comunicadas al directivo. Y la gente o personal será escuchado, se le tomará en cuenta y sobre todo se le tratará como lo que es, como una persona con necesidades, que serán atendidas en la medida de lo posible por la dirección.

De esta parte generamos que el personal operativo es quien debe tomar las decisiones de servicio al cliente, atender eficientemente sus necesidades, tomar las decisiones acertadas en el lugar y momento oportuno. Siempre debe tener en mente la posición del cliente, tratarlo como le gustaría que lo tratarán.

La organización por su parte debe ofrecer un servicio diferenciado que puede dar y que su competencia no, integrarlo lo más rápido posible a su funcionamiento normal de trabajo y practicarlo en el momento de la verdad con el cliente, y éste sienta, perciba el servicio que está recibiendo junto con el producto.

El servicio diferenciado que estamos ofreciendo se apoya fundamentalmente del personal, del directivo y de una herramienta novedosa en la actualidad, la comunicación vía módem, la cual permite rapidez y flexibilidad de información de valor para el cliente.

Al concluir el presente trabajo de seminario he descubierto que la tarea del directivo que mencionó, es tarea de nosotros, los universitarios, los que vamos a representar a nuestra universidad, a los profesores, a todos los que contribuyeron a nuestra formación.

“BIBLIOGRAFÍA”

"BIBLIOGRAFÍA"

1.- TWEED, Stephen C.

Enfoque Estratégico: un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva.

Editorial Panorama, México 1991.

2.- KEPNER, Charles H, y TREGOE, Benjamín

El Nuevo Directivo Racional.

Editorial Mc Graw Hill, México 1989

3.- PADILLA, Carlos G.

La Comunicación: un punto de vista organizacional.

Editorial Trillas.

4.- BRAVO R. Alicia.

Dirección del Factor Humano

Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.,

Sección Mexicana del Instituto Interno de Ciencia Administrativas, Colección
Desarrollo Ejecutivo, México 1992

5.- PINTO, Villatoro Roberto

Proceso de Capacitación, Editorial Diana, México 1992

6.- SILICEO, Alfonso.

Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, México 1982

7.- TENA, Adolfo

Aspectos Prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento, Fondo editorial

Coparmex, México 1981

8.- KARL, Albrecht y LAWRENE, Bradford

La Excelencia en el Servicio, Fondo editorial Legis, México 1991

9.- REZA, T. Jesús Carlos

Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones,
Editorial Panorama, México 1995.

10.- Revista Adminístrate Hoy, Núm. 47

Edición Latinoamericana, Marzo 1998, Año IV,

11.- GARZA, G. Plácido.

Carga Rápida de Motivación al Servicio, AMS Media, cd-room,
www.amsmedia.com, México 1998.

12.- Diccionario Básico de Internet. <http://www.coverlink.com/diccio.htm>

13.- Las Comunicaciones entre Ordenadores, <http://www.ibw.com.ni/~alanb/>
Biblioteca Técnica Virtual.