

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.

CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE, FACTOR
DETERMINANTE EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR "SERVICIOS"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARTHA GOMEZ VARGAS

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES. N.º A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



DEPARTAMENTO D.
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Calidad de Servicio al Cliente, Factor Determinante en el Desarrollo

de una Empresa del Sector "Servicios".

que presenta la pasante Martha Gómez Vargas

con número de cuenta: 8606589-4 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 23 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

L.A. Alvaro González Mendoza

III

L.A. María Teresa Muñoz García

IV

L.A. Eva Lilia Torres Reyes

AGRADECIMIENTOS

La vida me ha dado grandes satisfacciones, así como momentos difíciles, pero son precisamente estos últimos los que me hacen reaccionar y darme cuenta que no me encuentro sola, por el contrario, estoy rodeada de personas maravillosas que siempre me han respaldado. Aprovecho esta oportunidad que tengo para darles las gracias y hacerles saber mi reconocimiento y admiración.

A mis padres Carolina Vargas y Luis Gómez por su presencia, apoyo y amor, a mis hermanos Luis y Lupita que siempre me han apoyado; a quienes me han brindado el maravilloso don de la amistad – mis amigos -; a mis superiores especialmente a la Srita. Alejandra Mejía y al Sr. Jesús Salazar, a mis profesores por sus enseñanzas e infinita paciencia, especialmente a mi asesor L.A. Alvaro González, a mis coasesoras L.A. Ma. Teresa Muñoz y L.A. Eva Lilia Torres

Quiero agradecer de una forma muy especial a la persona que además de comprensión y amistad me ha brindado su amor Guillermo Rubio

Y antes que todo doy gracias a Dios

PROTOCOLO

“ Calidad de Servicio al Cliente, Factor Determinante en el Desarrollo de una Empresa del Sector “Servicios” ”

P.I. ¿ Es “la calidad de servicio al cliente” un factor determinante en el desarrollo de una empresa del sector “servicios”?

H1 La calidad de servicio al cliente es un factor determinante en el desarrollo de una empresa del sector “servicios”

H0 La calidad de servicio al cliente no es un factor determinante en el desarrollo de una empresa del sector “servicios”

JUSTIFICACION DE INVESTIGACIÓN

La falta de calidad en el servicio al cliente es un problema existente en la mayoría de las empresas de México y debido al desinterés en resolver el mismo es que se ha tomado como tema de investigación en esta tesina

Será de gran utilidad al establecer un excelente servicio al cliente en una empresa del sector servicios, para lograr un mayor desarrollo.

Pocas veces las empresas se preocupan por saber cual es el nivel de servicio al cliente en su propia compañía.

Una empresa del sector servicios (mensajería) tendiente a crecer podrá prepararse desde sus cimientos creando en sus empleados la convicción de brindar un excelente servicio al cliente

OBJETIVO

Demostrar que el servicio al cliente es un factor determinante en el desarrollo de una empresa del sector servicios.

Determinar la importancia de algunos factores para crear una cultura de servicio en la empresa del sector servicios

INTRODUCCIÓN

Muchas han sido las compañías con las que he tenido contacto ya sea por razones de trabajo o por cuestiones de negocios y en ninguna de ellas encontré una verdadera cultura de servicio, aún cuando prácticamente en todas se habla de "Calidad Total", "Servicio orientado al Cliente" y otros postulados semejantes.

También he encontrado en diferentes publicaciones comentarios relativos al pésimo servicio que reciben los usuarios o clientes, siendo también coincidente la conclusión de que si el servicio mejorara, las ventas – y por consiguiente las utilidades – de las empresas crecerían exponencialmente

Ello me motivó a desarrollar la presente tesis con la finalidad de encontrar en una empresa de servicios las causas por las cuales prevalece esta cultura del mal servicio y las soluciones que al ser aplicadas representen para esa empresa, no solo su permanencia en el mercado, sino su consolidación y crecimiento hasta los niveles imaginados por sus propietarios y más.

Para ello me he valido de los conceptos y tesis ya aprobados por los autores de quienes he tomado las ideas y que constituyen el marco teórico en el cual sustento la certeza y credibilidad de las conclusiones y propuestas que hago de manera personal.

Este marco teórico en todos los casos antecede a mis propias conclusiones y propuestas.

Al lograr los resultados esperados con esta empresa, habré aportado ideas, conceptos y soluciones que podrán ser aplicados por otras empresas que compartan los mismos fines y esperen obtener los mismos resultados

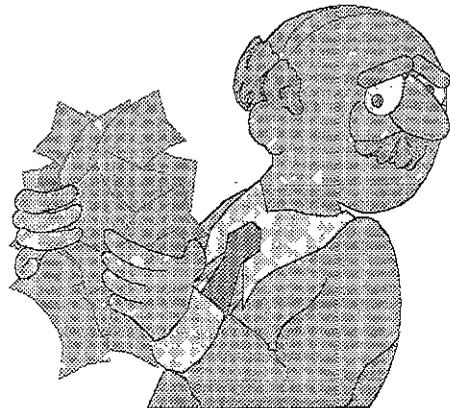
INDICE

	Página
Agradecimientos	2
Protocolo	3
Justificación	4
Objetivo	5
Introducción	6
Capítulo 1 ADMINISTRACIÓN	10-38
1.1 Definición	11
1.2 Concepto	15
1.3 Proceso administrativo	19
Capítulo 2 SERVICIO AL CLIENTE	39-64
2.1 Definición y concepto de cliente	41
2.2 Definición y concepto de servicio	48
2.3 Definición y concepto de calidad	50
2.4 Diferencia entre servir y servicio al cliente	53
2.5 Importancia del servicio al cliente	57
Capítulo 3 ASERTIVIDAD Y MOTIVACIÓN	65-82
3.1 Definición de asertividad	68
3.2 Definición y concepto de motivación	70
3.2.1 Teoría del Dr. Abraham Maslow	73
3.2.2 Teoría "X" y "Y" de Douglas Mc Gregor	74
3.2.3 Teoría "Z" de William Ouchi	76
3.2.4 Teoría de Frederick Herzberg	78

Capítulo 4	TRABAJO EN EQUIPO	83-93
4.1	Concepto de grupo	84
4.2	Tipos de grupo	85
4.3	Concepto de equipo	88
4.4	Tipos de equipos	89
4.5	Importancia de los equipos de trabajo	91
Capítulo 5	CASO PRÁCTICO	94-117
A.	Antecedentes	95
A.1.	Visión	96
A.2.	Misión	97
A.3.	Premisas	98
A.4.	Valores	100
A.5.	Factores de Éxito	101
A.6.	Metas	102
A.7.	Objetivos	103
A.8.	Organigrama	104
B	Diagnóstico	105
C.	Propuesta	106
Conclusiones		118
Anexo "A"		119
Anexo "B"		122
Bibliografía		123

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN



1.1. DEFINICIÓN

Agustín Reyes Ponce en su libro de Administración de Empresas establece lo siguiente:

La palabra “Administración” se forma del prefijo “ad”, hacia y de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magister” de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”

Así pues, “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función—. “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio al otro.

La etimología nos da de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta

Servicio y subordinación, son los elementos obtenidos.

De la definición que presenta Agustín Reyes Ponce en su libro de Administración de Empresas sólo nos quedaremos con los términos etimológicos

Y *Ad* → Hacia o Para
 Minister → Servir

De tal forma que a partir de éste momento Administración signifique para mí la disposición de *estar lista para servir*.

Y en mí concepto el servicio del administrador se ubica en un plano superior y diferente por la existencia de personas que prestan un servicio sin que tengan subordinados a su cargo

Además de que el administrador tiene a su cargo el manejo no sólo de recursos materiales sino que administra recursos humanos, financieros e intelectuales

Por lo tanto y a manera de diferenciar al administrador de otras personas en la organización, diré que administra el que maneja recursos humanos materiales y financieros; el que sigue una secuencia para utilizar estos recursos y para obtener el mejor aprovechamiento de ellos

Ejemplos:

Sirve una secretaria

Administra un director

Finalmente diré que, como se verá en el apartado de Proceso Administrativo, el administrador es quien da forma, aglutina y dirige al conjunto de elementos que forman la empresa, para que se logre el mayor beneficio en la misma

Todos en esta vida tenemos una misión y un objetivo que cumplir basándonos en nuestras actividades diarias tanto laborales como personales.

Pues bien, yo creo firmemente que desde que inicia nuestra existencia en éste mundo, aún sin proponérselo, ya tenemos una misión y un objetivo:

“SERVIR”

Recordemos que

Si no vivimos para servir, entonces no servimos para vivir.

1.2. CONCEPTO

Ahora bien, una vez que tenemos bien clara la definición etimológica, seguiremos con el concepto de Administración, y para ello nos apoyaremos en algunos autores como:

Freemont E. Kast, en su libro de Administración en las Organizaciones, conceptualiza la Administración como "una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización"

E. F. L. Brech: dice que la Administración "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado"

J. D. Mooney: Dice que la Administración Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás"

Koontz y O'Donnell. Dicen que "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

G. P. Terry. Dice que "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"

Henry Fayol. Dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" Esto es, todo un proceso

Agustín Reyes Ponce reúne los elementos obtenidos de los conceptos anteriores para formar el siguiente concepto.

"Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".

Personalmente considero que la administración es una ciencia porque su ejecución requiere de la aplicación de diferentes técnicas y el uso de determinadas herramientas

Por lo tanto, si sólo fuera una herramienta o sólo fuera una técnica, el administrador no contaría con los elementos necesarios para llegar a sus objetivos

Por otra parte, si la administración fuera una herramienta y no conociéramos las técnicas para el uso de dicha herramienta, subutilizaríamos o utilizaríamos mal esa herramienta

De igual forma, si la administración fuera una técnica, se pensaría que la podríamos utilizar como si fuera una receta de cocina, cosa que en la práctica no sucede

De ahí que, como lo menciono párrafos arriba, insista en que la administración es una ciencia que se vale de herramientas y técnicas para lograr sus objetivos

Todos deberíamos de aplicar conscientemente nuestros conocimientos sobre la definición y concepto de Administración, ya que todos somos administradores constantemente administramos empíricamente la vida propia. Inclusive en nuestro hogar y en nuestras actividades de grupos (religiosos, deportivos, etc) llevamos a cabo acciones administrativas como por ejemplo organizar nuestro tiempo, lograr un mayor rendimiento de nuestros recursos monetarios y también físicos

1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

En una empresa, todos sus integrantes desarrollan procesos. Lo que los hace diferentes es el resultado que se obtiene al final de cada proceso.

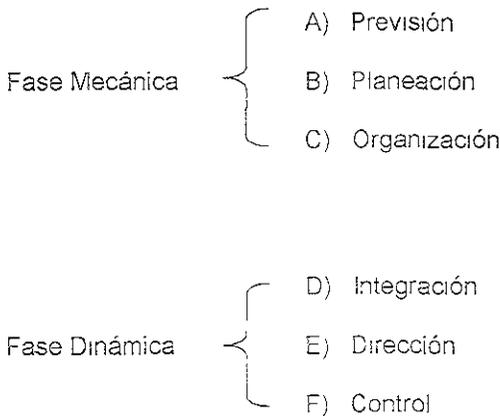
Ejemplos.

El obrero	entrega una pieza
El contador	entrega estados financieros
El vendedor	realiza una venta
El administrador	integra, ordena y dirige

Para ello, este último desarrolla un proceso el cual denominamos como Proceso Administrativo, mismo que como veremos a continuación consta de diversos elementos

Agustín Reyes Ponce menciona que seccionar el Proceso Administrativo es prácticamente imposible e irreal porque en todo momento de la vida de una empresa, se dan, completándose influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la Administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc

Sin embargo tomando en cuenta algunas clasificaciones de los elementos en que se divide el Proceso Administrativo proporcionadas por algunos autores como Fayol, Koontz y Urwick él sugiere la siguiente división:



A) *Previsión*: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles

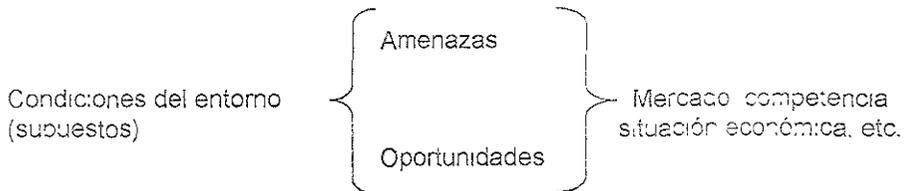
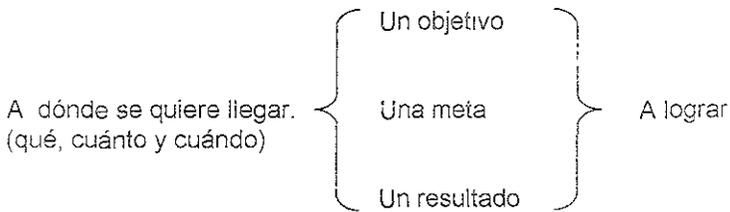
La Previsión comprende, por lo mismo, tres etapas

1. *Objetivos*: a esta etapa corresponde fijar los fines
2. *Investigaciones*: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse
3. *Cursos alternativos*: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen

Previsión

En mi concepto Previsión significa *ver antes de*.

El administrador debe *ver antes de*



B) *Planeación*. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas principios para orientar la acción
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas. fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "*presupuestos*", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "*pronósticos*"

Planeación

Para mí la planeación es definir

- ◊ El cómo (forma) se harán las cosas, es decir los procesos políticas, procedimientos, manuales, flujos de operación, puntos y métodos de control que serán aplicables

- ◊ El cómo (condiciones) en que la empresa quiere llegar a sus objetivos, metas o resultados, en los aspectos financieros, de liquidez, de imagen, de mercado, etc

- ◊ El cuándo (tiempo) deben alcanzarse los mismos, esto de acuerdo al programa que para ello debió elaborarse previamente

- ◊ Quiénes y de que forma participarán en el objetivo común. Esto es nombrando participantes, describiendo sus funciones y asignándoles sus responsabilidades en el proyecto.

- ◇ Dónde se espera tener los resultados. Pueden ser áreas o departamentos específicos de la compañía, sucursales, plazas o regiones, etc

- ◇ Cómo se aprovecharán los recursos existentes o cómo y de donde se obtendrán los recursos que hagan falta.

Consiste también en decidir las acciones necesarias para el logro de los objetivos, tomando en cuenta las situaciones o condiciones que se hayan previsto (supuestos)

Finalmente definir los factores de éxito o fracaso que sean determinantes para el logro del objetivo a fin de fortalecer los primeros y establecer acciones preventivas y correctivas que minimicen los segundos.

Organización

Respecto a esta fase del proceso administrativo yo digo que es dar un orden

- ◇ ya sea por tiempo,
- ◇ por valor.
- ◇ por prioridad o jerarquía

a las actividades y recursos que intervienen en el logro de los objetivos planteados previamente, mediante la aplicación de los manuales de políticas, procedimientos. etc

D) *Integración*. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo

Aunque la Integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "*Staffing*".

De acuerdo con la definición, la Integración de las personas abarca

- 1 Selección técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios
- 2 Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social
- 3 Desarrollo todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa

Integración

Para mí la integración consiste en hacer que lo planeado funcione en la práctica o lo que es igual a lograr una "Funcionalidad Operativa" que se derive de la planeación.

Y como un método efectivo para lograr lo anterior propongo que en aquello que sea factible se siga esta secuencia

- 1 Plasmear en un documento lo previsto, planeado y organizado
- 2 Asignar recursos humanos, materiales y financieros al proyecto
- 3 Difundir el proyecto entre los interesados
- 4 Desarrollar las acciones
- 5 Efectuar una prueba piloto para corregir o adecuar; la cual de ser exitosa lleva a
- 6 Aplicar el proyecto en su totalidad

E) *Dirección*: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

- 1 Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia *cómo delegarla y cómo ejercerla*.
- 2 Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la Administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Dirección

El significado que doy a la palabra dirección es el de encaminar hacia, orientar, conducir

Y su aplicación como acción propiamente dicha, como algo necesario para lograr que la organización vaya en el rumbo correcto para la consecución de sus objetivos.

Esto último mediante la aplicación de las políticas, los procedimientos y el apego a los manuales establecidos en la organización y mediante la corrección de las desviaciones que se presenten contra el "debería"

Esto hace necesario estar atento a los cambios que se presenten, ya sea en el entorno o en el interior de la organización y adecuar lo necesario en virtud de las experiencias, sugerencias propuestas etc hechas por quienes integran la organización, especialmente si éstas vienen de la parte operativa. la cual, por ser la parte ejecutora, generalmente tiene la información más precisa y en el momento más oportuno posible

Para ello también deberán utilizarse todos los elementos al alcance de quien dirige, como pueden ser la capacitación la motivación, la integración de equipos de trabajo, los que pueden ser útiles para el logro del objetivo organizacional.

Basándome en lo anterior propongo la siguiente

FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN

Que todas las empresas fundamenten su éxito en la **calidad de servicio**

Que para lograr esa calidad consideren como elemental la **capacitación** y el adiestramiento de todos sus integrantes, dando mayor valor a la capacitación autodidacta sobre la capacitación formal. en virtud de que la primera por ser voluntaria generalmente representa un mayor interés del educando, lo que a su vez significa alcanzar mejores resultados; mientras que la segunda por ser impuesta no siempre es bien aceptada, significa menos interés y por ende pocos o nulos resultados.

Que para efecto de aprovechar oportunidades, prevenir amenazas y repetir experiencias positivas, propicien una excelente **comunicación** entre todos sus integrantes, hacia todas direcciones y en todos los niveles.

Que todo lo anterior traiga como resultado la **trascendencia**, personal, familiar y de la empresa, en los aspectos de desarrollo económico, intelectual y profesional de sus componentes.

F) *Control*: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas. porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos
3. Interpretación de resultados ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación

Control

Considero que es el sistema mediante el cual comparamos la realidad contra el *debiera*, entendiendo por *debiera* el cómo se planeó ver a la organización en el tiempo

Es establecer la igualdad o desigualdad contra ese *debiera* y actuar en consecuencia, determinando qué es lo diferente, quién es diferente, dónde se presenta la desviación, de cuánto es la desviación y si ésta es favorable o desfavorable

Es analizar o interpretar el porqué de la desviación y a partir de las respuestas encontradas proponer la adecuación o la corrección necesaria para restablecer el *debiera*.

Es aplicar las medidas propuestas y a su tiempo reiniciar el ciclo mediante la comparación de la realidad contra el nuevo *debiera*

Toda la comparación anterior estará regida por lo contenido en los manuales de políticas, procedimientos, documentos de metas, etc siendo necesario que desde la planeación queden establecidos los tiempos, lugares y puntos del proceso donde será hecha esa comparación (puntos de control, listas de chequeo y programa de revisiones)

De igual manera deberán quedar formalmente establecidas las precedencias que deberán respetarse ya sea por tiempos, valores, jerarquías o prioridades dentro del proceso global de la empresa.

Síntesis

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

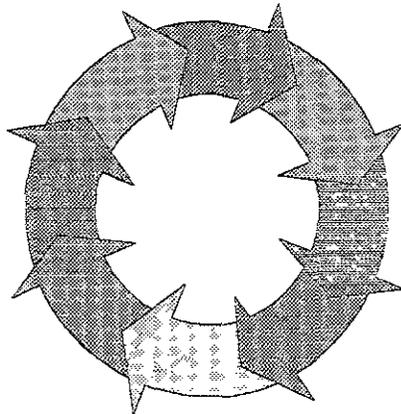
Previsión y Planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse"

Organización e Integración: Se refieren más al "cómo va ha hacerse".

Dirección y Control: Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo"

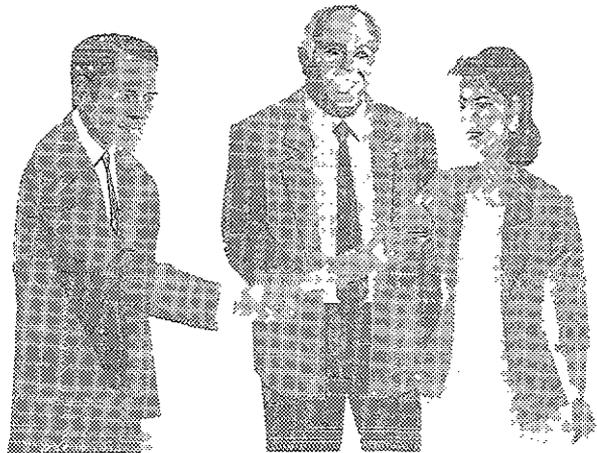
Toda vez que la clasificación propuesta por Reyes Ponce por su exactitud y suficiencia no hace necesarios comentarios adicionales importantes, sólo quiero decir que encuentro que ninguno de sus elementos tiene prelación sobre otro, sino que todos entran en juego simultanea y permanentemente

Por último considero que es de gran importancia recordar los pasos del Proceso Administrativo debido a que al llegar a un puesto de dirección no se llevan a la práctica, argumentando el exceso de obligaciones que se nos presentan en el trabajo diario; es decir, estamos más preocupados por conseguir un crédito, llamar a un representante, surtir a tiempo un pedido, preparar la nómina, etc.. sin pensar que si en nuestras actividades diarias aplicáramos correctamente el Proceso Administrativo, estas se realizarían de manera más eficiente, lo que nos permitiría aprovechar mejor nuestros recursos de tiempo y conocimientos.



CAPITULO 2

SERVICIO AL CLIENTE



**“ CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE, FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESARROLLO DE UNA EMPRESA”**

La administración de una empresa, sea cual sea su giro consiste en el manejo y aprovechamiento óptimo del factor humano y de sus recursos materiales.

A su vez la empresa está formada por diferentes áreas.

Entre ellas destaca, por ser la fuente de ingresos más importante, el área de ventas.

Si bien ésta área se ve sustentada por las áreas de producción, mercadotecnia, etc., para el logro de sus objetivos, es la atracción y el mantenimiento de los clientes lo que lleva al éxito o al fracaso a la propia empresa.

Y es la calidad de servicio lo que representa el factor determinante para dicha atracción y mantenimiento de clientes.

2.1 CLIENTE

DEFINICIÓN:

“Proviene del latín *cliens, clientis*. m y f. Medieval Persona que estaba bajo la protección o tutela de otra” (Salvat tomo 7)

CONCEPTO:

El autor **Karl Albrecht Bradford** en su libro “La Excelencia en el Servicio” nos conceptualiza al cliente como

“Alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”

Karl Albrecht Bradford nos dice:

“Se necesita crear una visión de nuestros clientes como el activo más valioso algo que se puede alimentar y mantener si deseamos conservar su lealtad. Hay que llegar a entender claramente lo que es un cliente, en el contexto de nuestro propio negocio”

Y finalmente, es necesario meterse en la cabeza del cliente para poder ver el negocio a través de sus ojos. Entonces, y sólo entonces, estaremos en condiciones de construir una ventaja competitiva basada en la calidad percibida de servicio.

Joan Ginebra y Rafael Arana en su libro "Dirección por Servicio" nos dice que cuando ofrecemos al comprador todo aquello que él espera encontrar, cuando cuidamos el tratamiento adecuado para el reflujo, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción induce a la repetición. Y la repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto.

Yo conceptualizo al cliente como la persona física o moral que compra mis productos o contrata mis servicios.

Y los clasifico en

Clientes internos y Clientes externos

A los clientes internos los clasifico de la siguiente manera

CLIENTE INTERNO

♦ Por posición estratégica en la organización

Por ejemplo, el director de finanzas tiene una posición clave o estratégica mayor que el responsable de la imagen corporativa

♦ Por nivel jerárquico en la organización

En este caso generalmente se atiende primero el requerimiento de un director que el de un subgerente.

♦ Por necesidades de información

El titular de un puesto que toma decisiones inmediatas requiere de mayor información y de manera más oportuna que el responsable del archivo.

◇ Por necesidades de capacitación

El participante en un nuevo proyecto o el empleado de nuevo ingreso demandan atención prioritaria antes que un empleado antiguo o quien ya desempeña su puesto en forma rutinaria

◇ Por necesidades de supervisión

Un cajero necesita atención constante, un intendente prácticamente no la requiere

◇ Por nivel de responsabilidad y/o tipo de actividades

En este caso la secretaria del director general tiene prioridad en atención sobre la secretaria de recepción.

◇ Por la influencia que tiene con personas importantes para la compañía

En este caso se atiende de una manera especial a aquella persona que es clave para la conservación de un cliente muy importante

◇ Por aportación de recursos a la compañía

En este apartado podemos considerar como puesto relevante sobre muchos otros el de la gente de ventas

A los clientes externos los clasifico de la siguiente manera

CLIENTE EXTERNO

- ◇ Por frecuencia de compra
 - a) Constante – nos compra siempre
 - b) Frecuente – nos compra muchas veces pero no siempre
 - c) Esporádico – nos compra algunas veces
 - d) Ocasional – nos compra sólo una vez

- ◇ Por el importe de sus compras
 - a) Importes altos
 - b) Importes medianos
 - c) Importes bajos

- ◇ Por grado de dificultad para servirle
 - a) Complejidad alta
 - b) Complejidad med'ra
 - c) Complejidad baja

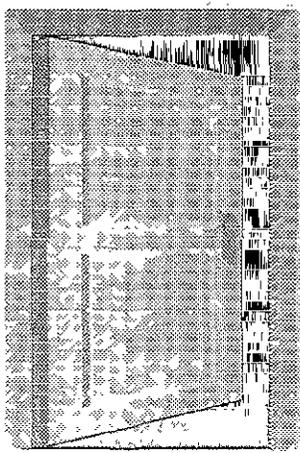
- ◇ Por ubicación
 - a) Presencia física
 - b) Contacto telefónico
 - c) Atención epistolar o por correspondencia

- ◇ Por potencial de compra
 - a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo

- ◇ Por potencial en permanencia
 - a) Para toda la vida
 - b) Para muchos años
 - c) Por poco tiempo

- ◇ Por solvencia moral
 - a) Cumplido. Cumple siempre y a tiempo
 - b) Moroso. Se tarda pero cumple
 - c) Dishonesto. Nunca cumple

Un Cliente es una puerta entreabierta que podemos abrir con nuestro servicio o cerrarla para siempre con nuestro desinterés. La decisión es nuestra.



2.2 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE SERVICIO

Servicio es Acción y efecto de servir Mérito que se hace sirviendo a otra persona Utilidad que presta una cosa Provecho o utilidad que a uno resulta de lo que hace otro a su favor. Toda actividad pública. (Diccionario Enciclopédico Salvat)

Andrés Frydman en su libro de "la Esencia del marketing para Servicios" nos da el siguiente concepto de servicio:

"El paquete de servicios está constituido de tres elementos:

- Anclaje utilitario Es el problema especial, la necesidad concreta y original que resuelve
- Cadena defintoria. Lo que hace al servicio preferible de la competencia, la buena cacena nos permite llegar y clavar el anclaje utilitario en el segmento elegido
- Arena movediza El anclaje utilitario no tiene un fin en sí mismo, sino que es un simple solucionador de problemas, por lo tanto su única misión es seguir las cambiantes circunstancias (arena movediza) y adaptarse continuamente

Esto se traduce en que las empresas deben estar atentas en forma permanente a los cambios que se generen en su entorno con relación a sus productos y servicios, para adecuar sus estrategias según estos cambios se presenten y se analice el impacto que hayan tenido en sus pronósticos

Estos cambios pueden ser en el mercado, en sus competidores en sus materiales, en tecnología, en moda, etc.

Para **Joan Ginebra** y **Rafael Arana** el servicio lo conceptualizan de la siguiente forma en su libro "Dirección por Servicio"

"El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria. En realidad el saldo positivo entre lo que el comprador percibe y lo que esperaba es la esencia misma del acto de servicio"

Para mí el Servicio es el "Valor Agregado" que debemos dar en cada uno de nuestros actos, con cada uno de nuestros clientes y en cada instante debiendo ser éste con calidad y calidez, tal como queremos ser tratados

2.3 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE CALIDAD

Calidad es. manera de ser de una persona o cosa. Carácter, genio, índole. Condición o requisito que se pone en un contrato Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias. Condiciones que se requieren para un cargo o dignidad. (Diccionario Enciclopédico Salvat)

Carlos Colunga Dávila, en su libro "La calidad en el servicio" menciona que, en Español el término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa. Importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social. civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, importancia, condición Además menciona que el sustantivo Inglés *quality* indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica peculiaridad propiedad.

El autor del libro "Justo a tiempo y calidad total" Gustavo Gutiérrez Garza nos dice que "la calidad significa consistencia, confiabilidad, adecuación al uso o función

La consistencia en dar un buen servicio es la clave del éxito en funciones de servicio"

Por mi parte considero que así como la calidad se manifiesta en algo tangible como son las personas y las cosas (bonito, feo, grande, pequeño) algo intangible como lo es el servicio también tiene una forma de percibirse. Esta forma la reflejamos en conceptos tales como bueno, regular o malo.

Para el común de la gente la calidad es obtener algo útil a buen precio y en el tiempo y lugar que lo requiere.

Para otras personas basta con que el producto les guste para sentirse motivados a comprarlo.

Otras asocian el precio alto con la calidad. "si es caro es bueno" "si es barato es malo"

También hay quienes asocian calidad al prestigio de una marca.

A fin de cuentas para la mayoría la calidad es sentirse agusto y satisfechos de su compra, sin que necesariamente esto sea verdad.

Hablando del aspecto material del producto, para mí la calidad va mucho más allá de eso. Significa que el producto o servicio cuente con todos los atributos que individualmente fueron tomados en cuenta, a saber:

Materiales	Imagen	Precio
Durabilidad	Facilidad de uso	oportunidad
	Utilidad, etc.	

El complemento ideal es la forma en que dicho producto fue presentado, explicado y ofrecido por el vendedor a su cliente (trato amable, cálido, claridad en la información, suficiencia, etc.) con lo cual estaríamos hablando del servicio.

Juntos los dos elementos:

Atributos + Servicio = Satisfacción del Cliente

De aquí se deriva que:

Satisfacción del Cliente = Percepción de Calidad

Gustos del Cliente + Atributos del producto + Servicio = Calidad

2.4 DIFERENCIA ENTRE SERVIR y SERVICIO AL CLIENTE

Antes de entrar de lleno a la diferenciación entre servir y servicio, es pertinente aclarar que la palabra “servicio” puede ser interpretada como algo que las empresas ofrecen y los clientes reciben o como la forma en que se trata al cliente cuando compra un producto o recibe un servicio

Entrando ahora sí a la diferenciación entre “servir” y “servicio” podemos decir que:

Servir es hacer algo en beneficio de otro, y

Servicio es la forma de servir, o lo que se agrega a los atributos propios de un producto, como puede ser la rapidez, la exactitud, el trato amable, la calidez, el respeto, la ayuda, etc

Entonces podemos decir que todas las personas al adquirir un producto o servicio esperamos siempre, además de las cualidades físicas del producto una interrelación altamente satisfactoria con el vendedor en los aspectos que detallamos como características favorables del servicio.

A lo largo de mi vida laboral me he percatado de que la mayoría de las Empresas se dedican a vender artículos y servicios, poniendo énfasis en los atributos del producto, pero no así en la forma de servir.

Esto se ve confirmado con lo que el autor **Richard Gerson F** En su libro "Más allá del Servicio al Cliente" nos da una clara diferencia entre atender y servir al Cliente

"En la cambiante economía moderna, dar un servicio excelente al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de su empresa.

El servicio al cliente no quiere decir ofrecer sólo productos de alta calidad. aunque la calidad del producto es una parte importante este mismo concepto La gente no acepta mercancía de mala calidad, sino que los devuelven y van a comprar a otra parte Para ganarse a su clientela se debe ante todo venderle productos de buena calidad, y después prestarle un excelente servicio superior para conservarla "

Mi opinión es que cuando nosotros proporcionamos un producto de buena calidad, estamos dando una *Atención al Cliente*, y en el momento en que nosotros nos ocupamos en darle un "valor agregado" a nuestro producto y nos dedicamos a entender y satisfacer las necesidades del cliente antes durante y después de su compra, en ése momento estamos brindando un *Servicio al Cliente*.

Richard Gerson también nos dice: "El Servicio al Cliente comprende las actividades que su empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacer a los clientes. Ello implica algo más que oír sus quejas, devolverles el importe de una compra, cambiar la mercancía o un servicio, y sonreír ante ellos. El servicio al cliente es también hacer algo fuera de lo común por la Clientela, hacer todo lo posible por satisfacerla, y tomar decisiones que la beneficien, aun con cargo a los fondos de la compañía.

El servicio al cliente proporciona ingresos, no gastos. Da resultado en muchas formas, y la primera es retener al cliente durante largo tiempo. Muchas negociaciones saben lo que cuesta adquirir un cliente, pero no lo que cuesta perder a uno de ellos.

En realidad, adquirir un cliente tiene un costo cinco o seis veces mayor que el de tener negocios con uno actual o antiguo

Hoy en día los compradores son más conocedores que antes. Tienen más cuidado al adquirir productos, quieren cosas de valor por su dinero, y buenos servicios, estando dispuestos a pagar por ello.”

Mi experiencia laboral me ha demostrado que ellos siempre esperan más que un simple producto, esperan recibir algo más que atención, es decir, están esperando un excelente servicio, el problema es que muy pocas veces nos lo hacen saber y cuando menos lo esperamos ya hemos perdido un cliente. Es nuestra obligación saber cuando un cliente está satisfecho y debe ser nuestra pasión tenerlo cautivo por nuestro excelente servicio.

De todo lo anterior se deriva la importancia del servicio al cliente, recalcando que al decir “servicio” nos estamos refiriendo a la forma en que lo tratamos al momento de realizar la venta.

2.5 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Nuestro mundo gira alrededor del cliente, como ya mencionamos anteriormente, sin su existencia no se concibe la existencia de un negocio, entonces es de vital importancia servir a nuestra razón de ser.

Denis Walker en su libro "El Cliente es lo Primero" nos hace hincapié en la importancia del servicio al cliente

"La ventaja competitiva debe basarse en una diferencia perceptible, que satisfaga las necesidades del cliente mejor que los competidores. Esto sólo puede ocurrir si se considera el servicio como una cuestión estratégica y se cuenta con mecanismos que hagan de éste un valor fundamental para la organización

Para que la gente haga negocios con usted, su servicio deberá contar con una buena reputación ¿Se trata de una experiencia gratificante, agradable o de una experiencia por la que sus clientes no quisieran volver a pasar? ¿Se ofrecen las pequeñas atenciones sin necesidad de pedir las o hay que seguir un curso de técnicas de combate para conseguir un buen servicio?

Es imprescindible la necesidad de mejorar los niveles de servicio. Todos pasamos a diario por la experiencia de ser clientes: cuando compramos el periódico, cuando nos limpian una alfombra, cuando nos cortan el pelo, cuando comemos en la cafetería de la empresa, etc. En cada caso emitimos un juicio sobre el servicio y decidimos si continuaremos o no siendo clientes de la persona que nos prestó dicho servicio. Si no estamos satisfechos a veces nos quejamos pero, por lo general, nos limitamos a decidir que acudiremos a otro sitio la próxima vez."

William Martín B. En su libro "Calidad en el Servicio al Cliente" nos da cuatro razones por las que la calidad en el servicio es importante:

1. Desarrollo en la Industria de los Servicios

Yo considero que debemos tomar en cuenta que el sector servicios (distribución) no se queda estancado, por el contrario está en constante desarrollo y debemos estar pendientes de los avances diarios.

2. Mayor Competencia

Sé por experiencia propia que en el ramo de distribución la competencia es fuerte. La supervivencia de este negocio ante los demás de distribución depende de lograr la ventaja competitiva y ésta la vamos a lograr con *La Calidad en el Servicio al Cliente*.

3. Más Conocimientos sobre los Consumidores

Yo creo que hoy tenemos más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios de algunos distribuidores y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al *Servicio*.

4. La Calidad en el Servicio al Cliente Beneficia Económicamente

Estoy segura de que la esencia de cualquier empresa incluyendo una de distribución es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio lo hace posible.

Para tener una idea precisa del impacto que tiene el servicio al cliente cito a continuación las estadísticas publicadas por Richard Gerson en su libro "Más allá del servicio al cliente"

Vale la pena tomarlas muy en cuenta para nuestra compañía, sea cual fuere su giro

"ESTADÍSTICAS ACERCA DE LOS SERVICIOS

- ◇ Sólo 4% de los clientes se queja, y ello significa que su empresa jamás oírá nada del 96% restante, y el 91% de ellos se marcharán sin quejarse, porque creen que de nada les servirá. En realidad, es más probable que quienes se quejan, y no quienes no expresan queja alguna sean los que seguirán haciendo tratos con usted

- ◇ Cuesta de cinco a seis veces más atraer nuevos clientes que retener a los antiguos, aun cuando se tenga que volver y renovar los contactos con estos últimos. Además, la lealtad del cliente y el valor de una clientela de toda la vida, puede representar 10 veces más que el precio de una sola compra

- ◇ Las empresas que ofrecen mejores servicios a los clientes pueden cobrar más, obtener mayores ganancias, aumentar su participación en el mercado y allegarse clientes dispuestos a pagar más por sus productos simplemente por el buen servicio. De hecho, puede ganar un promedio de un 6% anual en su participación en el mercado, simplemente dando un mejor servicio, proporcionando satisfacción y conservando el buen concepto de sus clientes

- ◇ El valor de un cliente de toda la vida o el importe de las compras que pueda hacer durante un periodo de 10 años, representa más que el costo de la devolución del importe de la compra de un sólo artículo

Por ejemplo, los supermercados ganan hasta unos \$5,000 anualmente por familia, o sea, unos \$50,000 en un lapso de 10 años ¿No vale la pena devolver el dinero cuando el cliente no está satisfecho con una compra? ¿No vale la pena para usted la buena voluntad y la propaganda positiva, de boca en boca, que esta clase de servicio le traerá?

- ◊ El servicio al cliente se rige por la llamada "regla de los 10" Si cuesta \$10.000 ganar un nuevo cliente, toma solamente 10 segundos perderlo, y 10 años echarlo al olvido o resolver el problema. Debe trabajarse con empeño para retenerlos.

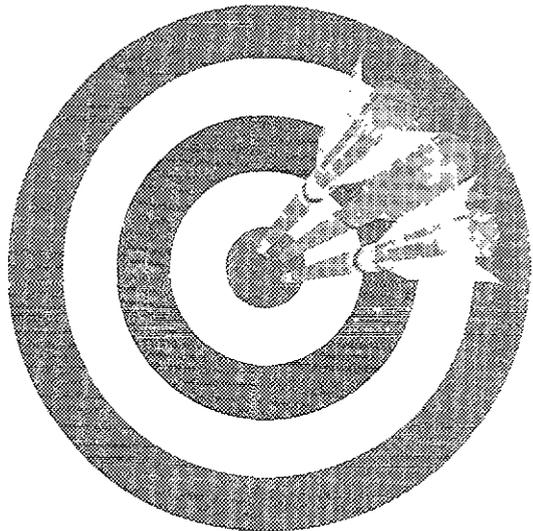
- ◊ La Clientela deja de hacer tratos o transacciones con usted porque
 - El 1% muere
 - 3% se mudan lejos
 - 5% buscan otras opciones o desarrollan otras relaciones comerciales
 - 9% comienza a tener tratos con sus competidores
 - 14% están descontentos con el producto o servicio de usted
 - 68% están disgustados por la forma en que se les trató



Darle importancia al servicio al cliente es la ruta más segura para
“alcanzar la cima”

CAPITULO 3

ASERTIVIDAD Y MOTIVACIÓN



En el capítulo anterior determinamos la importancia del servicio al cliente, mismo que debe darse tanto a nuestros clientes internos como externos, pero para que nosotros seamos capaces de dar un servicio con calidad debemos empezar por autoeducarnos, es sabido de todos que uno no puede dar lo que no tiene. Lo mismo pasa con el servicio, uno no puede servir a los demás si en nosotros no está la disposición de hacerlo.

Para tener la disposición de la que hablamos en el párrafo anterior son requisitos indispensables en quienes forman parte de una organización, el espíritu de servicio, la actitud personal positiva y la disposición al trabajo en equipo, cualidades estas que pueden ser naturales o adquiridas

Si aceptamos que ...

De la suma de los valores de los individuos se establece el cómo se proyecta la empresa hacia el exterior

El factor humano es el activo más valioso de las empresas

De la calidad de los individuos depende el éxito de la empresa

Deducimos que es necesario

- . Establecer parámetros de calidad personal
- .. Definir qué aspectos personales serán traducidos como calidad del individuo
- ... Desarrollar programas de mantenimiento y mejoramiento de la calidad personal.

El administrador debe hacer un diagnóstico para detectar el grado de necesidad que presenten sus colaboradores en relación a estos aspectos (mirada interna)

Del resultado de ese diagnóstico deben desprenderse las acciones que sea necesario realizar a fin de subsanar las deficiencias encontradas.

En general, las que más frecuentemente se encuentran como áreas de oportunidad, son las relativas a motivación, asertividad y la manera de involucrar a los individuos en el trabajo en equipo.

3.1 DEFINICIÓN DE ASERTIVIDAD

La palabra proviene del latín *asserere, assertum*; que significa Afirmar.

Significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima. aplomo fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad. vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente

Para mí la asertividad es el conjunto de cualidades que tiene un individuo entre las que destacan

Afirmación de la personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, libertad para manifestarse y para comunicarse, claridad de objetivos, ética, aceptación de sí mismo y de los demás y equilibrio.

Individuos de este tipo propician en las empresas excelentes ambientes de trabajo, motivación al logro, disposición al servicio y por ende mejores resultados.

A ellos se oponen las personas mediocres, con complejos de inferioridad sumisas y retraídas dependientes e indecisas.

El propio miedo al fracaso que domina a este tipo de personas provoca que no intenten cosas nuevas, que sus objetivos sean insignificantes y que el desánimo les invada prontamente. De ello se derivan sus pocos o nulos resultados personales y por lo tanto su poca aportación al éxito de su empresa

Personalmente considero que, como administradores es nuestra responsabilidad ayudar a las personas no asertivas que se encuentren a nuestro alrededor, no solo en el ámbito laboral sino en cualquier lugar que lo requieran. Esta opinión no está sustentada en el aire, se basa en el decálogo del administrador que el autor **Carlos Colunga Dávila** nos señala en su libro "Módulos Administrativos". (Anexo A en los incisos 3 y 5)

Las personas asertivas, como ya lo detectamos, son una de las claves principales para el desarrollo de nuestra empresa, pero también debemos ocuparnos de las no asertivas, y esto lo vamos a lograr mediante una serie de situaciones e impulsos que provoquen que se active su motivación interna. Para tal efecto abordaremos el importantísimo tema de la motivación

3.2 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Carlos Colunga Dávila en su libro "Módulos Administrativos" nos señala que:

"El sustantivo en español *motivo* indica lo que mueve a hacer algo, tema de una composición, en razón de, dar lugar a ser causa de, finalidad causa, razón, fundamento, móvil, asunto, tema, por qué.

Deriva del verbo *motivar*, dar motivo para una cosa, impulsar a actuar, originar, causar, incentivar, explicar.

El sustantivo inglés *motivation* señala aquello que inspira coraje, base para una acción o para una decisión, causa, incitación apoyo, soporte, promoción, mientras que le verbo *motivate* denota inducir coraje, inspiración y resolución para, mover a la acción o a los sentimientos provocar proveer de un motivo, inducir.

Todos ellos derivan del verbo latino *moveo, es, ere, movi, motum*, mover, remover, agitar, ponerse en movimiento arrancar desplazar, alejarse, partir, echar, apartar, empujar, determinar provocar, promover, influenciar, causar"

El mismo autor nos dice que: "frecuentemente a la motivación se le confiere la connotación de un estado o de una condición interna de la persona, como son las necesidades, las inclinaciones, las opiniones los apetitos, los impulsos o los instintos".

El autor utiliza el término impulsar como sinónimo de motivar e impulso como un sinónimo de motivación, recordándonos que, el impulsar a alguien, en mayor o menor término, por lo general implica la presencia de una acción emotiva, independientemente de que se intente que el individuo se convenga por sí mismo, de que se le trate de convencer, de que se le anime, de que se le presione o de que se le obligue

George Terry define la motivación como sigue "**Motivación** es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo"

"Cuando los empleados disfrutan en sus trabajos, encuentran el trabajo reíador y les agrada el entorno del trabajo, por lo común ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo. En otras palabras, están motivados para rendir una producción óptima

Por otra parte, si los empleados no pueden esperar el final de la jornada de trabajo, están alejados del resultado de sus esfuerzos y consideran que su trabajo es terriblemente aburrido, no rendirán su mejor esfuerzo. Harán el mínimo requerido para conservar sus trabajos. Es decir, no están muy motivados para desempeñarse bien'

Edgar F. Huse en su libro "El Comportamiento Humano en la Organización" define la motivación como <<Las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento>> Las <<condiciones>> son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades.

Existen muchas teorías de motivación tratadas por diferentes autores, sin embargo lo que va a determinar cual teoría es la más adecuada para nuestra empresa dependerá de todos los recursos, factores y necesidades que la conforman.

A continuación se hace mención de algunas teorías motivacionales.

3.2.1 TEORIA DEL DR. ABRAHAM MASLOW

La premisa de Maslow es que los seres humanos son organismos "que desean" y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas

Reconocía cinco necesidades humanas básicas en las personas, lo que constituye la "jerarquía" mostrada como sigue:



3.2.2 TEORIA "X" Y TEORIA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

La teoría "X" y la teoría "Y" de McGregor consiste en lo siguiente

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
<i>Características</i>	<i>Características</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Para la mayoría de las personas el trabajo es desagradable 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
<ul style="list-style-type: none"> ◇ La mayoría de las personas no tienen aspiraciones, ni desean tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ El autocontrol es indispensable en el logro de las metas organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> ◇ La mayoría de las personas tienen poca creatividad para resolver los problemas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ La mayoría de las personas poseen creatividad para resolver los problemas organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> ◇ La motivación sólo aparece en los niveles fisiológicos y de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ La motivación se presenta en los niveles social, estima y autorrealización tanto como en los fisiológicos y de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> ◇ La mayoría de las personas deben ser supervisadas estrechamente y presionadas para alcanzar los objetivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Las personas pueden autodirigirse y ser creativas en el trabajo si están adecuadamente motivadas

En el siguiente cuadro se observa con mayor detalle las características de las teorías "X" y "Y"

TEORÍA "X"		TEORÍA "Y"	
<i>La gente por lo regular es</i>	<i>Por lo tanto hay que.</i>	<i>La gente por lo regular es:</i>	<i>Por lo tanto hay que</i>
Floja	Motivarla	Dinámica y con motivación propia	Guiarla
Dependiente	Dirigirla	Independiente	Proveerla de más oportunidades para su propia dirección.
Irresponsable	Supervisarla de cerca	Responsable	Confiar en ella
Enemiga	Desconfiar de ella, darle pelea	Aliada	Colaborar con ella
Poco Imaginativa	Delinearle el trabajo	Creativa	Crear condiciones que permitan la creatividad
Falta de Visión	Planificarle el trabajo	Imaginativa, con visión	Planificar con ella

3.2.3 TEORIA Z

Los japoneses han desarrollado una nueva filosofía organizacional y administrativa a la que **William Ouchi** a denominado teoría "Z" Realmente este nuevo enfoque nada o casi nada tiene que ver con la teoría de McGregor; sin embargo, vale la pena analizarlo aunque sea brevemente, ya que encierra una nueva concepción acerca del papel que tiene el administrador

Las principales características de la teoría "Z" son

- ◊ Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional. Por filosofía se entiende la identificación de aquellos valores últimos que luchará por alcanzar la organización y que a la vez son su razón de ser

- ◊ Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como en aquellas personas o instituciones con las que se relaciona la organización

- ◊ Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo

- ◇ Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo, tanto para el análisis de los problemas, como para la toma de decisiones y la operación diaria

- ◇ Para ser congruentes con los valores anteriores se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se han denominado círculos de calidad y que son la base del éxito del modelo de desarrollo japonés

- ◇ El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.

- ◇ Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes; esto se hace rotándolo en diferentes puestos, con ello se obtiene una mayor visión de conjunto

- ◇ Tener enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad a través de sus relaciones dinámicas

- ◇ El ser humano es la base para la administración.

3.2.4 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Heberto Mahon en su libro "Excelencia. una forma de vida" nos hace referencia a la motivación y nos dice que importante es que una empresa encaminada hacia la excelencia tenga un alto nivel de motivación en todos sus componentes. Dice esta es la única manera de lograr que todos sus componentes exhiban una constante actitud de colaboración para con el logro de los objetivos. Hace mención de la teoría de Herzberg:

La teoría de los factores de Frederick Herzberg es otro tipo de teoría de las necesidades y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial de la actualidad. Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos de contadores, ingenieros y demás personal administrativo. Proporciona ayuda adicional para entender el papel de la motivación en las organizaciones.

Herzberg distingue dos tipos de Incentivos Positivos: los Incentivos de Mantenimiento y los Incentivos de Avance.

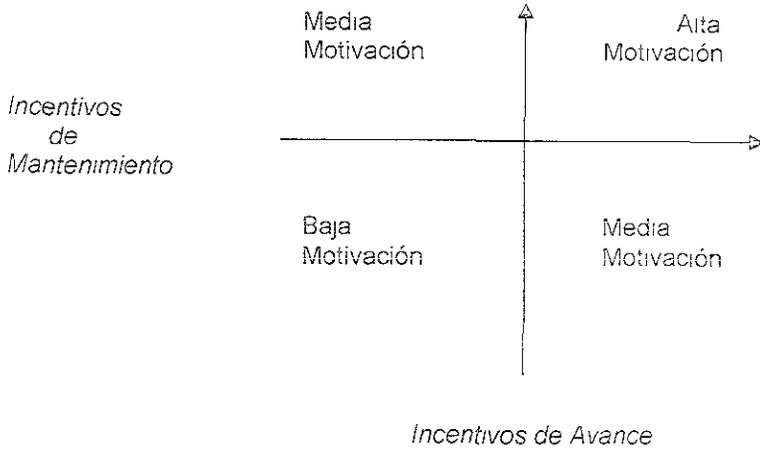
- ◊ Los incentivos de mantenimiento: son el sueldo, los beneficios, los premios materiales
- ◊ Los incentivos de avance: son el reconocimiento al acierto en la tarea, el respeto, la comunicación, la concesión de responsabilidad, la participación

Los *incentivos de mantenimiento*, según el autor, lo cual parece indiscutible, tienen ciertas características básicas: motivan en el corto plazo, su efecto existe sólo con el incentivo presente, por lo cual es necesaria su renovación. Están dirigidos fundamentalmente a las "necesidades primarias" del hombre, a lo físico. Podrían llamarse también *incentivos materiales*.

Los *incentivos de avance* tienen otras características distintas: motivan a largo plazo, su efecto continúa aun en ausencia del incentivo, no requieren renovación continua y cercana. Están dirigidos básicamente a las "necesidades secundarias del hombre", a lo espiritual, a lo intelectual, a lo social, en síntesis, a la persona que hay en el hombre.

Se les podría también por esto llamar *incentivos humanos*.

Herzberg admite entonces, que el hombre en el trabajo es motivable con la combinación de ambos incentivos, los de "Avance" y los de "Mantenimiento" y que ambos deben utilizarse juntos, pues se complementan entre sí.



Sólo la combinación adecuada de ambos produce el correcto efecto motivador. Una persona con bajos incentivos de mantenimiento (por ejemplo, bajo salario), y bajos incentivos de avance (por ejemplo, no reconocido, no comunicado, etc.) tiene indudablemente baja motivación.

Estoy convencida que en muchas ocasiones de los directivos o gerentes depende el ambiente de la organización, ya que de las formas que tengan de incentivar a sus subordinados será la respuesta que reciban de ellos

Partiendo de la base que motivación es la necesidad de un impulso para la satisfacción de una necesidad según lo expresa Maslow en su teoría, los directivos o gerentes deben tener la habilidad para descubrir y explotar positivamente las necesidades o deseos de su personal

Esto en razón de que a una necesidad o deseo le sigue la búsqueda del satisfactor correspondiente y la utilización de los medios para obtener ese satisfactor

Por ejemplo:

Necesidad	Satisfactor	Medios
Alimento	Comida	Caza o pesca
Abrigo	Ropa	Hilar o tejer

De igual manera podemos decir que los individuos adoptan diferentes actitudes ante una misma necesidad, lo cual nos da diferentes posibilidades de influir en ellas si tenemos la habilidad para hacerlo

Por otro lado sabiendo que existen diferentes tipos de necesidades, podemos pensar lógicamente que existen diferentes tipos de satisfactores, lo que nos lleva a encontrar diferentes tipos de motivadores y a utilizar un grado diferente de intensidad en la motivación, según sea mayor o menor la necesidad del individuo

Con esto aprovecharemos la necesidad del individuo para aplicar el estímulo que más beneficie a nuestro objetivo.

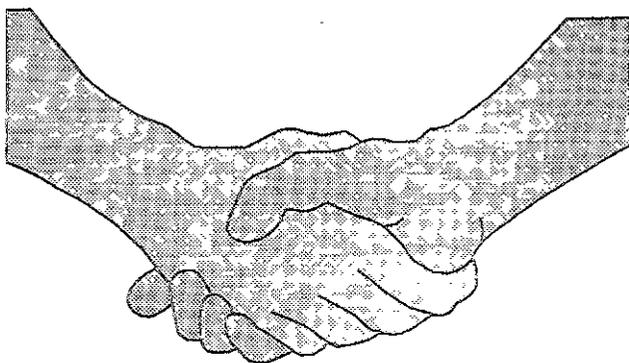
Los tipos de estímulos se derivarán de la naturaleza del beneficio que esperamos obtener, de su fuerza y del tiempo que queramos disfrutar del mismo.

Finalmente diré que ante una situación de necesidad compleja nos veremos obligados a una combinación de estímulos para el logro de mayores beneficios

En todos los casos será necesario además ser cuidadosos en la forma de presentar o aplicar el estímulo, del momento oportuno para su aplicación y de la diferenciación que debemos hacer entre los individuos ya que cada uno reaccionará diferente a un mismo estímulo.

CAPITULO 4

TRABAJO EN EQUIPO



4.1 CONCEPTO DE GRUPO

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares

(Stephen P. Robbins y Mary Coulter "Administración")

María García Díaz en su libro "El Trabajo en Equipo" señala el siguiente concepto de grupo:

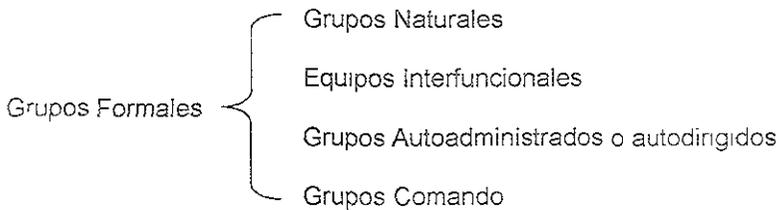
"Es una formación social organizada compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes". Todo grupo tiene su dinámica. un patrón de fuerzas único que describe la interacción en el grupo. dicha interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

Edgar F. Huse en su libro "El Comportamiento Humano en la Organización" conceptualiza el grupo como.

"Un conjunto de personas entre quienes existe un conjunto de relaciones definibles u observables. La palabra grupo no tiene que referirse a un conjunto estable de relaciones, sino más bien a la ubicación de la interacción o a la interacción de las relaciones"

4.2 TIPOS DE GRUPO

Los grupos pueden ser formales o informales. Los *grupos formales* son agrupaciones de trabajo establecidas por la organización y que tienen asignaciones de trabajo y tareas específicas. En los grupos formales, los comportamientos apropiados son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización.



Grupos Naturales Éstos son los grupos de trabajo básicos tradicionales determinados por las relaciones de autoridad formales e ilustrados en el cuadro de organización de la empresa. Generalmente comprenden a un gerente y a los subordinados que se reportan directamente con él.

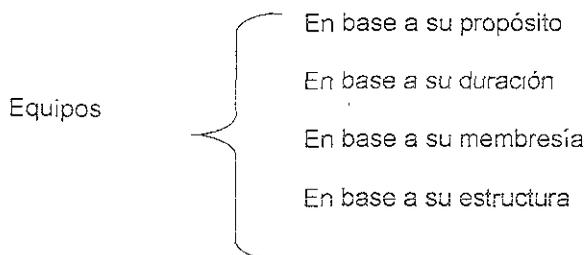
Equipos Interfuncionales: Éstos reúnen el conocimiento y habilidades de los individuos de diversas áreas de trabajo con el fin de generar soluciones a problemas de operación. Los equipos interfuncionales también comprenden grupos cuyos miembros se han entrenado para realizar el trabajo de otros

Grupos Autoadministrados: Éstos son en esencia grupos independientes que además de hacer sus trabajos operativos, asumen responsabilidades gerenciales tradicionales como contratación, planificación, programación y evaluación de desempeño.

Grupos Comando: Se trata de grupos temporales creados para realizar una tarea específica. Una vez que la tarea ha finalizado, el grupo se disuelve.

En contraste los *grupos informales* son de naturaleza social. Estos grupos se forman naturalmente en el entorno de trabajo como respuesta a la necesidad de un contacto social. Los grupos informales tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes (Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro de "Administración")

4.4 TIPOS DE EQUIPOS



Los equipos pueden variar en su *propósito* o meta. Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas (como parte de un esfuerzo de re-ingeniería) y en cualquier otra actividad relacionada con el trabajo.

La *duración* de un equipo puede ser permanente o temporal. Los equipos funcionales departamentales y otros que forman parte de la estructura formal de la organización son equipos de carácter permanente. Los equipos temporales comprenden grupos de mando (task forces), equipos de proyecto, equipos para la solución de problema cualquier otro tipo de agrupación de corta duración creada para desarrollar, analizar, estudiar un negocio o problema relacionado con el trabajo.

La *membresía* en el equipo puede ser funcional o interfuncional. Un equipo departamental es funcional porque extrae a sus miembros de un área específica. Sin embargo, como ya hemos analizado, muchas organizaciones están empleando los equipos interfuncionales como una forma de promover la innovación, la cooperación y el compromiso. El equipo interfuncional tiene miembros de diversas áreas funcionales y niveles organizacionales.

Los tres tipos más conocidos en las organizaciones son:

- ♦ Equipos funcionales
- ♦ Equipos autodirigidos o autoadministrados
- ♦ Equipos interfuncionales

(Material didáctico de Lic. Alvaro González Mendoza)

4.5 IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Un aspecto fundamental a tener en cuenta es que los administradores no alcanzan el éxito por sí solos. siempre es él o ella junto con su equipo. La palabra clave es "Nosotros", no "Yo".

Los administradores involucran o comprometen a los que tienen que vivir con los resultados del proyecto del que todos forman parte, animan a la gente a que colabore, construyen al equipo y le dan poder, también enfatizan la importancia de trabajar en equipo y de la colaboración de todos.

Consta de dos compromisos

- Fomentar la colaboración: lograr que la gente trabaje en equipo.
- Fortalecer a otros: compartir poder e información"

Recordemos que la unión hace la fuerza, es decir, la importancia de los equipos radica en la fuerza de los mismos

Los principales obstáculos a los que se enfrentan los administradores para lograr el trabajo en equipo en los grupos que administran son los siguientes.

El egoísmo el temor, las suspicacias, la contraposición de los objetivos personales con los institucionales, el desconocimiento de los objetivos globales, el desconocimiento del impacto que tiene la participación personal en el proceso global la escasa y/o deficiente labor de integración por parte de la empresa la escasa y/o deficiente comunicación y la poca o ninguna capacitación para el trabajo en equipo.

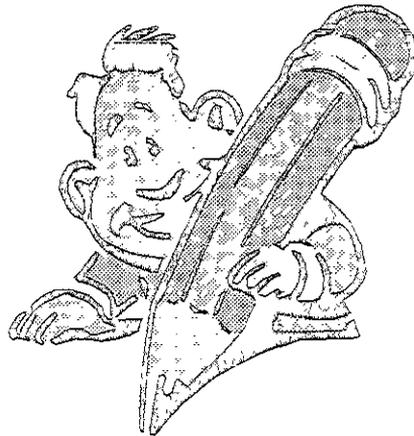
Algo que generalmente se pasa por alto y que provoca el desánimo y limita la participación en los equipos de trabajo es la falta de atención y seguimiento a las sugerencias, iniciativas y propuestas presentadas por los participantes así como al poco o nulo reconocimiento que se da a quienes hacen el esfuerzo de participar en forma activa, positiva y constante.

El reto para el administrador es encontrar y aplicar soluciones para cada uno de estos obstáculos valiéndose para ello de la motivación generando un clima de confianza, demostrando lo infundado de los temores, etc

De igual forma deberá asegurarse que la información fluya de manera suficiente y oportuna y que la comunicación en todos los niveles y hacia todas las direcciones sea una práctica común y constante en la organización.

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO



A. ANTECEDENTES

AMASOC nace de la independización de sus socios de empresas dedicadas a la mensajería y distribución especializada

AMASOC formó parte del área de distribución especializada de **SM** donde además de asistir a la dirección del área tuvo como responsabilidades la atención a usuarios del centro de garantía de una empresa de computación reconocida a escala mundial, así como la operación de la distribución de productos de **RDM**.

El socio mayoritario de **AMASOC** ha venido proporcionando servicios de mensajería en el estado de Michoacán desde 1997, bajo la denominación de **SIPE** y concesionados en sus inicios por **SPC**

De enero a octubre de 1999 fungió como director del área de distribución especializada de **SM**

Durante el periodo anotado se ha dado servicio a empresas de los sectores financiero, editorial y gubernamental

A partir de octubre de 1999 y hasta la fecha se viene atendiendo la distribución de productos de **RDM**.

A.1 VISIÓN

Somos una empresa que por la calidad de los servicios que proporciona logrará su propio crecimiento. Con ello propiciará el desarrollo económico y profesional de su personal y será parte activa en el mejoramiento de la región donde se encuentra y de nuestro país en la parte que le corresponde

A.2. MISION

- Ser el mejor medio por el cual las personas y empresas puedan hacer llegar a otras personas y empresas, documentos y materiales propios de su operación y servicio
- Complementar con la calidad de nuestro servicio los esfuerzos que realizan nuestros usuarios para atraer y mantener clientes hacia sus empresas
- Respaldar el ofrecimiento de excelente servicio que hacen a sus clientes las empresas que nos contratan, estableciendo niveles de servicio acordes a ese ofrecimiento y mejorando estos con las sugerencias que recibamos de nuestros usuarios.
- Responder a la confianza que se deposita en nosotros, estableciendo y manteniendo los estándares de seguridad y confiabilidad que garanticen a nuestros usuarios el manejo adecuado del material que nos confían para su entrega al destinatario final.

A.3. PREMISAS

- ❖ La consolidación y crecimiento de la compañía depende de la retención de los clientes actuales, del incremento del volumen de los servicios contratados y de la atracción de nuevos clientes.
- ❖ La retención y atracción de clientes se logrará sólo mediante la calidad de servicio
- ❖ Nuestro factor más importante para el cumplimiento de las premisas anteriores será primordialmente el factor humano.
- ❖ Nuestro factor humano deberá presentar siempre las siguientes características
 1. Conocimiento y dominio de nuestros servicios
 2. Espíntu de servicio
 3. Asertividad
 4. Motivación al logro
 5. Disposición al trabajo en equipo

Y sus factores de desarrollo permanente serán

1. La calidad de servicio
2. El adiestramiento (para su aplicación inmediata y en el corto plazo) y
3. La capacitación (para su desarrollo en el mediano y largo plazo)
4. La comunicación en todos los sentidos (hacia sus iguales, hacia sus superiores y hacia sus subordinados)
5. La idea de trascendencia personal, familiar, de grupo o de empresa, local y regional, nacional y, en su momento, mundial

A.6. METAS

- ❖ Consolidación de la compañía
 - Mantener clientes actuales
 - Mantener zonas actuales
 - Mejorar planta de personal actual en cantidad y calidad

- ❖ Crecimiento de la compañía (Expansión)
 - Obtener nuevas zonas de distribución
 - Abrir nuevas oficinas (plazas)
 - Adquisición de activos
 - Crecimiento de la planta de personal y
 - Atracción de nuevos clientes

- ❖ Proyección (Trascendencia) de la compañía
 - Desarrollo integral del personal en los aspectos técnico, personal, familiar y social
 - Reconocimiento de AMASOC en el ámbito local, regional y nacional como una empresa de distribución de excelencia

A.7. OBJETIVOS

Cumplir con las premisas anteriormente mencionadas, apoyados en los siguientes recursos:

Humanos

Personal con el perfil idóneo

Programas de capacitación

Materiales

Infraestructura moderna

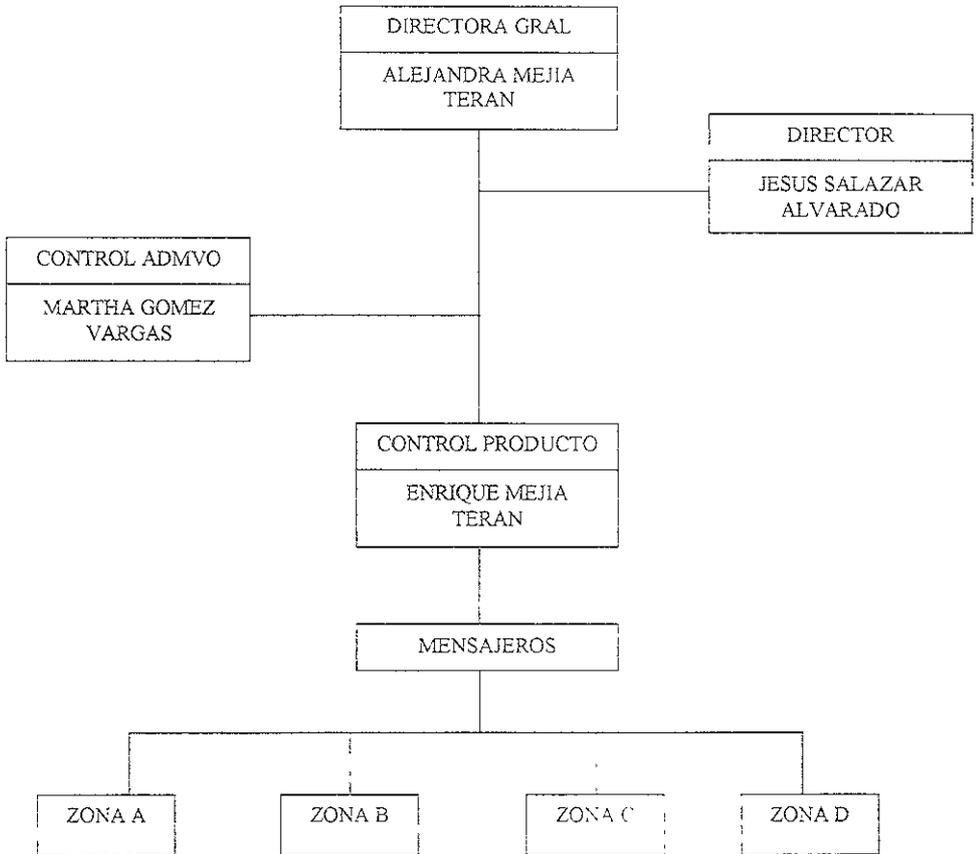
Mobiliario y equipo adecuado y suficiente

Equipo y programas de cómputo de vanguardia

Intelectuales

Aplicar la experiencia y aprovechar los conocimientos del personal de AMASOC

A.8. ORGANIGRAMA



B. DIAGNOSTICO

Se ha detectado en AMASOC una serie de deficiencias, las cuales impiden a la compañía lograr sus objetivos de calidad en el servicio.

Dichas deficiencias son

No cuenta con los recursos financieros necesarios para la adquisición de equipo de transporte, mobiliario de oficina, inmuebles y para tener la liquidez necesaria para afrontar sus gastos fijos se debe incrementar la planta de personal, mejorar el nivel de su personal operativo, establecer políticas de operación, aplicar medidas de control y retroalimentar a su personal sobre resultados y expectativas de la compañía

Para disminuir estas deficiencias se presenta la siguiente

C. PROPUESTA

Sus socios deberán realizar aportaciones adicionales y la compañía aumentar sus ingresos mediante un incremento en las ventas

Este puede lograrse mejorando los porcentajes de efectividad, reduciendo el número de días de entrega, con la asignación por parte de sus clientes de un mayor volumen de producto a distribuir, con la obtención de nuevas zonas de trabajo o la atracción de nuevos clientes

Otra alternativa sería la obtención de créditos que serían destinados a incrementar el capital de trabajo y a la adquisición de mobiliario y equipo necesario para su operación

Los recursos necesarios ascienden a la cantidad de \$ 400,000.00 y su aplicación sería la siguiente

Adquisición de

Equipo de transporte (una camioneta de carga ligera, un automóvil sedan y tres motocicletas)

Mobiliario de oficina (dos escritorios, dos archiveros, tres sillones ejecutivos y cinco sillas para visitantes)

Equipo de oficina (un fax y una máquina de escribir eléctrica) equipo de cómputo (dos computadoras, un escáner, un quemador de discos compactos y software actualizado)

Renta de inmueble para almacén y oficinas

Realizar una inversión adicional de \$ 100,000.00 a fin de lograr la liquidez necesaria para sufragar los gastos fijos de la compañía como son rentas, nóminas teléfono agua, luz, etc.

Habiendo analizado la planta de personal, se determinó que es necesaria la contratación de seis mensajeros más con lo cual cada una de las zonas de distribución tendría un elemento de apoyo adicional, el cual favorecería la reducción en números de días de entrega y el incremento en el porcentaje de efectividad anotados en párrafos anteriores, lo que a su vez beneficiaría en la obtención de recursos adicionales por parte de **AMASOC**

Una vez que se detectó la necesidad de personal adicional, el siguiente paso es el reclutamiento la selección y contratación del mismo poniendo especial cuidado en que el personal contratado se apegue estrictamente al perfil que para ese puesto se haya establecido.

Para mejorar el nivel de su personal operativo se proponen las siguientes acciones

Definir el perfil que deben cubrir las personas que ocupan cada uno de los puestos existentes en la compañía

Preparar y aplicar baterías de pruebas cuyos resultados garanticen que el personal cuenta con el perfil establecido

Diseñar formato de evaluación en el cual asentar los resultados de las pruebas, la calificación que les corresponda y la puntuación que representen respecto a la calificación mínima requerida para ocupar un puesto en la compañía

Establecer parámetros de aceptación o rechazo tanto para ingreso a la compañía como para ocupar determinados puestos en la misma.

Definir políticas de contratación y/o ascensos en la compañía

Establecer objetivos de inducción, capacitación y resultados para todo el personal de la compañía

Diseñar y ejecutar programas de inducción y capacitación a todos los niveles de AMASOC

Es necesario desarrollar un proceso de análisis y determinación de la información y políticas existentes en la compañía a fin de detectar deficiencias o insuficiencias, corregirlas al punto de contar al final con:

Manual de políticas de la compañía, organigramas, listas de actividades, descripción de funciones, manual de procedimientos cuadros de responsabilidades y facultades para cada uno de los puestos existentes, con sus correspondientes niveles de reporte, flujos de operación, formatos de control y manual de reportes

Para mejorar lo relativo a medidas de control y retroalimentación al personal sobre resultados y expectativas de la compañía se hace necesario

1 Para la Compañía

- 1 1 Establecer objetivos de corto plazo (3 meses)
- 1 2 Establecer objetivos de mediano plazo (3 meses – 1 año)
- 1 3 Establecer metas de largo plazo (3 años)
- 1 4 Establecer objetivos de proyección (trascendencia)
- 1 5 Diseñar y dar a conocer al personal planes de compensación, premios y sanciones en la compañía
- 1 6 Diseñar, establecer y dar a conocer los sistemas de medición y evaluación que serán aplicables en la compañía

2 Para el Personal

2.1 Establecer objetivos inmediatos

2.2. Diseñar y difundir carreras de avance

2.3. Diseñar y ejecutar programa de juntas de información y de presentación de resultados.

2.3.1. Personales

2.3.2 De grupo

2.3.3. De la compañía

2.4. Aplicar las políticas de compensación, premios y sanciones que se deriven de los resultados y la actuación personales

2.5. Diseñar y ejecutar programa de juntas de información y de presentación de proyectos y expectativas de AMASOC

PROGRAMA

DE

CAPACITACION

TEMA	OBJETIVO	EXPOSITOR	FECHA	DURACIÓN
INDUCCIÓN DEL PERSONAL				
Conocimiento de la empresa	Al final el educando deberá conocer los antecedentes de la formación de la empresa, su organización actual, su filosofía de trabajo y sus objetivos generales.	Por definir	09 Ene	4 hrs
Conocimiento de actividades del puesto	Al final el educando deberá conocer las actividades propias de su puesto, la descripción de sus funciones, sus responsabilidades, facultades y niveles de reporte.	Por definir	11 Ene	4 hrs
Proyección del personal	Al final el educando deberá conocer su posición dentro de la organización, sus carreras de avance, los requisitos a cubrir para lograr dicho avance y el tiempo en que éste puede ser posible	Por definir	16 Ene	4 hrs
Proyección de la empresa	Al final el educando deberá conocer los objetivos y metas de largo plazo de la compañía.	Por definir	18 Ene	4 hrs

TEMA	OBJETIVO	EXPOSITOR	FECHA	DURACIÓN
INCENTIVACIÓN				
Asertividad	Al final el educando habrá logrado adquirir el conocimiento y la aceptación de sí mismo, generando la confianza necesaria para el logro de sus objetivos.	Por definir	23 y 25 Ene	4 hrs diarias
Motivación	Al final el educando habrá recibido los estímulos básicos que despierten su propia fuerza interna.	Por definir	6 y 8 Feb	4 hrs diarias
Planes de compensación	Al final el educando deberá conocer los diversos esquemas de sueldos y compensaciones vigentes en la empresa, así como los premios y sanciones aplicables al desempeño y resultados del personal.	Por definir	13 Feb	3 hrs

T E M A	OBJETIVO	EXPOSITOR	FECHA	DURACIÓN
Información				
Objetivos	Al final el educando deberá conocer los objetivos propios de su persona y puesto	Por definir	15 Feb	2 hr
Metas	Al final el educando deberá conocer sus metas particulares y del grupo al que pertenezca.	Por definir	15 Feb	2 hr
Proyectos	Al final el educando deberá conocer los proyectos en los que participará en forma personal y con el grupo al que pertenezca.	Por definir	20 Feb	2 hr
Resultados	Al final el educando deberá conocer siempre los resultados de su trabajo respecto a sus objetivos y metas, así como los resultados obtenidos por la compañía en general.	Por definir	20 Feb	2 hr

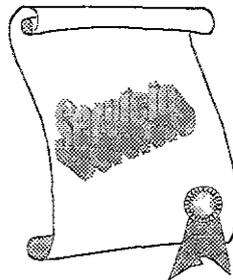
T E M A	OBJETIVO	EXPOSITOR	FECHA	DURACIÓN
Capacitación				
Conocimiento de producto	Al final el educando deberá conocer al 100% las características de los productos que manejará en su trabajo diario	Por definir	22 Feb	6 hrs
Conocimiento de zonas de trabajo	Al final el educando deberá conocer a detalle la zona de trabajo que le haya sido asignada y en general las zonas que cubre la compañía.	Por definir	27 Feb	Permanen
Procedimientos	Al final el educando deberá conocer cada uno de los procedimientos aplicables a su trabajo	Por definir	1 Mzo	3 hrs
Presentación	Al final el educando deberá conocer la forma correcta de vestir y comportarse ante los demás.	Por definir	1 Mzo	3 hrs
Formación de equipos de trabajo	Al final el educando deberá tener una cultura de trabajo en equipo y las habilidades para integrar e integrarse a cualquier equipo de trabajo.	Por definir	06 Mzo	8 hrs
			08 Mzo	8 hrs
Servicio	Al final el educando deberá tener la disposición al servicio exigida por la compañía.	Por definir	13 y 15 Mzo	8 hrs diarias

Para llevar a cabo el curso propuesto es necesario desarrollar las actividades previas que se detallan a continuación

- A. Seleccionar y contratar expositores
- B. Preparar sesiones
 - Lugar
 - Materiales
 - Horarios
 - Participantes
- C. Contratar servicios
 - Salones
 - Alimentos
 - Hospedaje
 - Equipo
 - Misceláneos
- D. Preparar material de evaluación de los cursos
- E. Definir aplicación práctica según resultados

CONCLUSIONES

Se concluye que la calidad de servicio al cliente es un factor determinante en el desarrollo, no solo de una empresa del sector "servicios", sino en cualquier negocio, porque dará como resultado un incremento en las utilidades, mismo que beneficiará a los socios, dueños y personal, que conforma toda la organización. El incremento en las utilidades es uno de los principales objetivos de la administración, es decir el máximo aprovechamiento de los recursos. Pero para ello no debemos olvidar que necesitamos una calidad total derivada de un espíritu de servicio que se basa en un personal altamente capacitado con el perfil idóneo y una respuesta positiva al trabajo en equipo, y este personal será el resultado de un constante apoyo de los superiores que tengan muy presente esa filosofía de dirección a la que ya hemos hecho referencia en el primer capítulo, sin olvidar la aplicación correcta de un proceso administrativo. Todo ello con el objetivo final de atraer y mantener a nuestros clientes que son la razón de la existencia de nuestro negocio.



ANEXO A DECÁLOGO DEL ADMINISTRADOR

El administrador debe

1. Tener presente que por el solo hecho de ingresar a la comunidad profesional, se compromete a respetar y promover la buena imagen de la Administración, procurando el desarrollo de la misma para que sea prestigiada, dignificada y reconocida
2. Mantener la más alta calidad profesional y ética en la aplicación de los modelos, los sistemas, las técnicas y los procedimientos administrativos, independientemente de las condiciones en que se desempeñe.
3. Esforzarse por lograr relaciones constructivas y armoniosas que faciliten satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes que permiten que la compañía permanezca en el mercado, y las de las personas que integran la empresa, en un marco de derecho, dignidad, integridad, comprensión y respeto mutuo
4. Ser leal a la empresa de la que forma parte trabajando para lograr la misión y cumplir sistemáticamente con los requerimientos de los productos, de los servicios, de los procesos y de los sistemas, mediante la aplicación sistemática de la mejora continua en un marco de productividad, colaboración, disciplina y compañerismo sólo limitado por lo que coarte la permanencia de la compañía en el mercado

5. Adoptar siempre una actitud de respeto y atención hacia las personas que integran la empresa, especialmente hacia los de nueva incorporación, ayudándolos a que adquieran los valores, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para el desempeño adecuado del trabajo
6. Mantener dentro y fuera del ejercicio de la profesión y aun en el ámbito de la vida privada, su calidad e integridad personal y profesional, siendo honesto, veraz y gentil
7. Mantenerse en constante formación personal y profesional para ayudar siempre en forma adecuada a su familia, a la empresa de la que forma parte, a las personas que integran la empresa a la sociedad y a su país
8. Promover y participar en la búsqueda, desarrollo y difusión de nuevos conocimientos, técnicas habilidades y actitudes en el campo de la Administración.
- 9 Adoptar siempre una actitud de respeto y atención hacia los estudiantes de la profesión. ayudándolos a que adquieran los principios, los conocimientos, las habilidades y las actitudes adecuadas para un desempeño profesional competente
10. Respetar personal y profesionalmente a sus colegas. absteniéndose de

subestimarlos y de emplear su eventual conocimiento de antecedentes personales, ideológicos, políticos o de otra naturaleza que pueden ocasionar un perjuicio o un desprestigio personal o profesional.

Este decálogo no debe servirnos como una receta de cocina, por el contrario debe servirnos como un reto a cumplir y superar, ya que dentro del mismo se encuentran palabras clave como Servir, Ayudar, Entender, Enseñar, etc mismas que deberíamos tener siempre presentes, en los momentos más difíciles de nuestra empresa, en los encuentros decisivos con nuestros clientes, en nuestra preocupación diaria por brindar un servicio de calidad, en los momentos de enfrentar personas poco o nada asertivas, poco o nada incentivadas. En esos momentos es cuando debemos aplicar nuestros conocimientos, recordar nuestro decálogo y Servir

ANEXO B DECALOGO DEL CLIENTE

- ◊ 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 atendéndolo.
- ◊ 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. Él paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.
- ◊ Un Cliente es un ser humano. Viene en todos los tamaños y colores.
- ◊ Un Cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público que está pagando.
- ◊ Un Cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

Autor Anónimo

BIBLIOGRAFÍA

- 1 ALBRECHT Bradford Karl. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO "Como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente"
Bogotá, Colombia Fondo Editorial Legis. 1987
- 2 COLUNGA Dávila Carlos LA CALIDAD EN EL SERVICIO
México, Panorama Editorial S.A. de C.V
- 3 COLUNGA Dávila Carlos MODELOS ADMINISTRATIVOS
México, Panorama Editorial S A de C V 1995
- 4 FINCH Lloyd LA CORTESÍA POR TELÉFONO Y EL SERVICIO AL CLIENTE
México Ed Iberoamérica. 1992
- 5 FRYDMAN Andrés LA ESCUELA DEL MARKETING PARA SERVICIOS
Buenos Aires / Argentina Ediciones Macchi 4ª Edición
- 6 GERSON F Richard. MÁS ALLÁ DEL SERVICIO AL CLIENTE
México, Ed Iberoamérica 1993
- 7 GINEBRA Joan ARANA de la Garza Rafael. DIRECCIÓN POR SERVICIO "La Otra Calidad"
México Ed Mc Graw Hill 1992
8. GUTIERREZ Garza Gustavo JUSTO A TIEMPO Y CALIDAD TOTAL
México Ediciones Castillo 1994

BIBLIOGRAFÍA

- 9 HUSE F Edgar. BOWDTCH L James EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
México Fondo Educativo Interamericano, S A 1980
- 10 KAST E Fremont. ROSENZWEIG E. James ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
México, 1988
- 11 MAHON Heberto EXCELENCIA: UNA FORMA DE VIDA
Buenos Aires / Argentina. Javier Vergara Editor, S A. 1991
12. MARTIN B William CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
México Ed Iberoamérica. 1992
- 13 REYES Ponce Agustín ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
México, Ed Limusa 1978
- 14 STONER James A. F. ADMINISTRACIÓN
México Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana 1989
- 15 TERRY R JEORGE PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
México Editorial Continental 1985
- 16 TSCHOHL John. FRANZMEIER Steve. ALCANZANDO LA EXCELENCIA MEDIANTE EL SERVICIO AL CLIENTE
Madrid Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994

BIBLIOGRAFÍA

- 17 WALKER Denis. EL CLIENTE ES LO PRIMERO Estrategia para un servicio de calidad.
Ed Díaz de Santos. 1990

18. ZORRILLA Arena Santiago. TORRES Xammar Miguel GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS.
México, Ed. McGraw Hill Interamericana 1992

19. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SALVAT UNIVERSAL TOMOS 5, 7 Y 1
Salvat Editores, S.A

- 20 Material Didáctico del Seminario de Recursos Humanos 2000