

58



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS. "LIDERAZGO EFECTIVO Y CALIDAD
PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN UN TELEMARKETING"**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANA LIRA RAMOS**

ASESOR: L. A. E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

284070



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

FACULTAD NACIONAL
DE ADMINISTRACION
ECONOMICA

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:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

'Liderazgo Efectivo y Calidad para el Mejoramiento del Servicio

al Cliente en un Telemarketing'.

que presenta la pasante Ana Lina Ramos

con número de cuenta: 9140272-3 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.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 31 de Agosto de 2000.

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

L.A.E. Celia Rodríguez Chávez

II

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez

IV

Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS

Que me ha regalado la existencia y ahora
me ha brindado la oportunidad de alcanzar
uno de mis más firmes propósitos.

A MI MADRE:

Por tu ejemplo, cariño y esfuerzo incondicional
que han hecho de mí lo que ahora soy, y por darme
alientos de seguir siempre adelante.

A MI HERMANO:

Por tu cariño y apoyo y esperando que
pronto realizarás este mismo propósito...
por que creo en tí

AL GRAN AMOR DE MI VIDA:

Por tu estímulo, amor, cariño, ternura y comprensión,
brindada de siempre y por esto que significa mucho para mí
lo deseo compartir contigo.
Te brindo todo mi amor.

A MIS AMIGAS:

Por todo el tiempo compartido,
a Viviana, Yazmín, Claudia, Laura y Leticia
por la amistad que nos une de años,
por que sé que cuento con ustedes.

A MI FAMILIA:

Por que a pesar de las dificultades que hemos tenido sé que cuento con su apoyo y por que significan mucho para mí.

A MI ASESORA:

L.A E. Celia Rodríguez Chávez por todos sus consejos, su apoyo para la realización de este trabajo y por su entusiasmo y ejemplar persona.

A LOS PROFESORES DEL SEMINARIO "CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS:"

L.A E. Jesús Alberto Viveros Pérez
Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez
Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio
Por todos los conocimientos que nos transmitieron en dicho seminario, su dedicación y labor docente inmejorable.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

Mi entrañable escuela a la cual valoro por todo lo bueno que aprendí y conocí estando en ella.

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MÉXICO

Por abrirnos sus puertas para una mejor educación y por darnos la oportunidad de ser grandes profesionistas.

A TODOS MIS PROFESORES

Por que de ellos aprendí los conocimientos adquiridos, principios y valores para mi formación

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ADMINISTRACION

1.1.1	Concepto de Administración y empresa	1
1.1.2	Principios de la Administración	2
1.1.3	EL Proceso Administrativo	4
1.1.4	La Estructura Organizacional de la Empresa	5
1.1.5	Objetivos Organizacionales	7

1.2 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.2.1	Concepto de Administración de Recursos Humanos	8
1.2.2	Importancia de los Recursos Humanos	8
1.2.3	Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos	9
1.2.4	Actividades de la Administración de los Recursos Humanos	12
1.2.5	Áreas que integran el Departamento de Recursos Humanos	13

CAPITULO II. LIDERAZGO

2.1 EL LIDERAZGO

2.1.1	Concepto de Liderazgo	16
2.1.2	Teorías del Liderazgo	17
2.1.3	Importancia del Liderazgo en la Actualidad	21
2.1.4	Dos Enfoques al Análisis del Liderazgo	22
2.1.5	Tipos de Liderazgo	25
2.1.6	Objetivos y Función del Líder	28

2.2 EL LIDERAZGO EFECTIVO

2.2.1	¿Qué es y cómo se logra?	29
2.2.2	Capacidades del Liderazgo	31
2.2.3	Habilidades Personales del Líder	32
2.2.4	Desarrollo de las Habilidades Gerenciales	33
2.2.5	Estilos para el Manejo de Conflictos	36
2.2.6	Comunicación y Motivación para el Liderazgo Efectivo	37
2.2.7	Valores Compartidos del Líder	42

CAPITULO III CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1 CALIDAD

3.1.1	Concepto de Calidad	44
3.1.2	Teorías de Calidad	46
3.1.3	Objetivo de la calidad	60
3.1.4	Diez Requisitos Fundamentales para la Calidad	61
3.1.5	Mejora Continua de la Calidad	61

3.2 SERVICIO

3.2.1	Concepto de Servicio	62
3.2.2	Objetivo del Servicio	63
3.2.3	Características de los Servicio	63
3.2.4	Clasificación de los Servicios	65
3.2.5	Empresas de Servicio	66
3.2.6	El Telemarketing	67

3.3 EL CLIENTE

3.3.1	¿Quién es el cliente?	73
3.3.2	Tipos de Clientes	73
3.3.3	Atención a clientes	74
3.3.4	Necesidades y Expectativas del Cliente	75
3.3.5	Satisfacción del Cliente y sus Beneficios	77

3.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

3.4.1	Concepto de Calidad en el Servicio	78
3.4.2	Características de un Servicio de Calidad	79
3.4.3	Importancia de la Calidad en el Servicio	81
3.4.4	Principios Básicos de la Calidad en el Servicio	83
3.4.5	Beneficios de la Calidad en el Servicio	83
3.4.6	Pasos para lograr la Calidad en el Servicio	84
3.4.7	Cultura de servicio en la Organización	85

OBJETIVO GENERAL

- 1 Conocer y analizar las habilidades gerenciales para liderar un equipo de trabajo a través de la calidad, para el mejoramiento del servicio al cliente en un telemarketing

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1 Conocer las características que necesita un buen líder para estar a la altura de sus tarea
- 2 Lograr el mejoramiento del servicio otorgado por los operadores de un telemarketing en base a la calidad y dirección adecuada.
- 3 Describir la función del liderazgo, calidad y servicio definiendo sus componentes
- 4 Formar, conducir y evaluar el desarrollo y desempeño de un equipo de trabajo mediante las herramientas necesarias para el gerente
- 5 Mejorar las relaciones interpersonales creando así un ambiente organizacional sano.

INTRODUCCION

El tema que tratará el presente trabajo escrito de seminario será la importancia que tiene el liderazgo en la dirección de empresas de servicio al cliente y en realidad en cualquier empresa como motor impulsor de la organización, llevando el tema de lo general a lo particular, partiremos de los fundamentos básicos de la administración general a la administración de recursos humanos en el primer capítulo para ver la importancia del factor humano en una organización y todo lo que implica en ella

En el segundo capítulo se desarrollará ampliamente el tema del liderazgo, reconociendo la importancia de este para lograr el óptimo desempeño de los subordinados hacia las metas de la organización, incentivando y motivando al factor humano, se hablará de las distintas teorías y estilos de liderazgo de acuerdo a cada autor, mencionaremos las características, habilidades y capacidades que debe tener y desarrollar el gerente de toda organización para ejercer un liderazgo efectivo

En el tercer capítulo se hablará de la calidad, su objetivo y de la necesidad de mejoras continuas para el éxito empresarial, del servicio se mencionarán sus características, su finalidad y la importancia de las empresas que prestan este mismo, el telemarketing nos mostrará que en la última década ha tomado un auge sumamente importante para aquellas empresas que lo emplean, de los clientes sabremos quienes son, sus necesidades y expectativas, de la calidad en el servicio aprenderemos que nos permite tener ventajas competitivas en el mercado. Conoceremos cuales son los pasos para lograr la calidad en el servicio al cliente y sabremos la importancia de la cultura de servicio en la organización

Finalmente en el capítulo cuatro se presentará el planteamiento del problema en base a un diagnóstico actual de la empresa que nos llevó a desarrollar estos temas dando los antecedentes de la empresa, y una propuesta de las habilidades que deberá reunir un líder efectivo en la dirección de los servicios al cliente y conocer las áreas de mejora para el logro de la calidad en servicio al cliente de un telemarketing.

CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ADMINISTRACIÓN

1.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN

La Administración está relacionada con diversos recursos o insumos de la organización: hombres, dinero, métodos, materiales, maquinaria, lo son también la tierra, el trabajo, capital, edificios y equipo.

Administración: "Ciencia social, técnica y/o arte que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, industriales u organizacionales a través de un mecanismo de operación (estructura organizativa) por medio del esfuerzo humano coordinado (Proceso Administrativo)" ¹

La empresa se integra por recursos humanos, materiales y técnicos y se vale de la administración para lograr sus objetivos, ya que esta es la ciencia que le sirve de elemento motor.

Empresa: "Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". ²

¹ Jose Antonio Fernández Arena, "El Proceso Administrativo", Edit. Limusa, México, 1989, Pág. 5

² Ibidem p. 6

1.1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Principios Generales de la Administración

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia y se pueden resumir como sigue.

1. **División del trabajo:** Promueve la eficiencia, ya que permite que un miembro de la organización trabaje en un área limitada, reduciendo el alcance de su trabajo o puesto, lo cual permite que todo tipo de trabajo sea realizado de una manera más eficiente, con mayor experiencia y destreza ya que se está familiarizando con las tareas.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Están relacionadas, se concibe la autoridad como una combinación de la autoridad personal, y la autoridad oficial derivada de la posición del administrador.
3. **Disciplina.** Es el respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía, y se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. **Unidad de mando.** Un subordinado acepta órdenes sólo de un superior. Si se violara el principio de la unidad de mando, se le restaría fuerza a la autoridad, lesionándose la disciplina, afectando el orden y amenazando la estabilidad.
5. **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan, se refiere a la organización del "cuerpo directivo".
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** Es la función de la administración, conciliar estos intereses en los casos que haya discrepancias.
7. **Remuneración:** Debe ser justa y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y el empresario. Deberán emplearse diferentes sistemas de remuneración por tiempo, destajo, primas, participación de utilidades y demás procedimientos para encontrar la mejor forma de pago.

8. Descentralización. Deberá existir un punto central dentro de la organización que ejerce control direccional de todas las partes. En las organizaciones más grandes se requiere algo de descentralización, esta implica que ciertas decisiones se delegan a niveles más bajos. Las circunstancias individuales determinarán el grado que dé los mejores resultados finales

9. Jerarquía de autoridad: Se refiere a una "cadena de autoridad", la cual va desde el rango más alto hasta el más bajo, pero se podrá modificar cuando sea necesarios. Dicha cadena describe el flujo de autoridad, sin embargo, en muchos casos se puede dar una acción más rápida cuando existe una comunicación directa de los funcionarios de los niveles inferiores

10. Orden: Se divide en orden material y orden social, y sigue el adagio de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", en esencia este es el principio de organización en la distribución de cosas y persona

11. Equidad: La amabilidad y la justicia de parte de los administradores provocarán lealtad y respeto de los empleados.

12. Estabilidad en el empleo: Los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal, se le considera como la causa y efecto de una mala administración. La eficiencia se habrá de promover mediante una fuerza de trabajo estable

13. Iniciativa: Es la creación y ejecución de un plan, es una de las mayores satisfacciones de un hombre, por lo que se deberá permitir a los empleados utilizar sus iniciativas.

14. Espíritu de grupo: La organización habrá de funcionar como equipo y todo miembro del equipo deberá realizar su mejor esfuerzo para alcanzar las metas en las organizaciones con el fin de alcanzar una buena labor de equipo mediante una buena comunicación, ya que cuando se tiene comunicación existe fuerza

1.1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una herramienta básica para el Administrador de empresas o director empresarial, que consiste en la previsión, planeación, organización, dirección, integración y control de los recursos empleados para el logro de los objetivos.

Mediante este proceso la empresa coordina los diversos recursos con la finalidad de crear eficazmente algún producto o servicio

Según Agustín Reyes Ponce consta de las siguientes etapas:

Previsión: Es el elemento de la administración en la cual, con bases en las condiciones futuras en las que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa. Es la anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.

Planeación: Fija con precisión lo que habrá de hacerse, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Organización: es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

Integración: Es obtener y articular los elementos materiales, humanos y técnicos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social

Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas

Control: Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Una vez que se ha previsto y planeado en base a los objetivos de la empresa, se procede a organizar, es decir, estructurar las funciones niveles y actividades de los elementos humanos, materiales y técnicos de una empresa, esto se representa gráficamente a través de un organigrama que nos servirá para .

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y de responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, obreros, etc
- Las relaciones que existen entre los diferentes puestos de la empresa y de cada departamento o sección

Cuando la organización está terminada, sólo resta integrar, dirigir y controlar todo los recursos humanos, materiales y técnicos para completar el proceso administrativo.

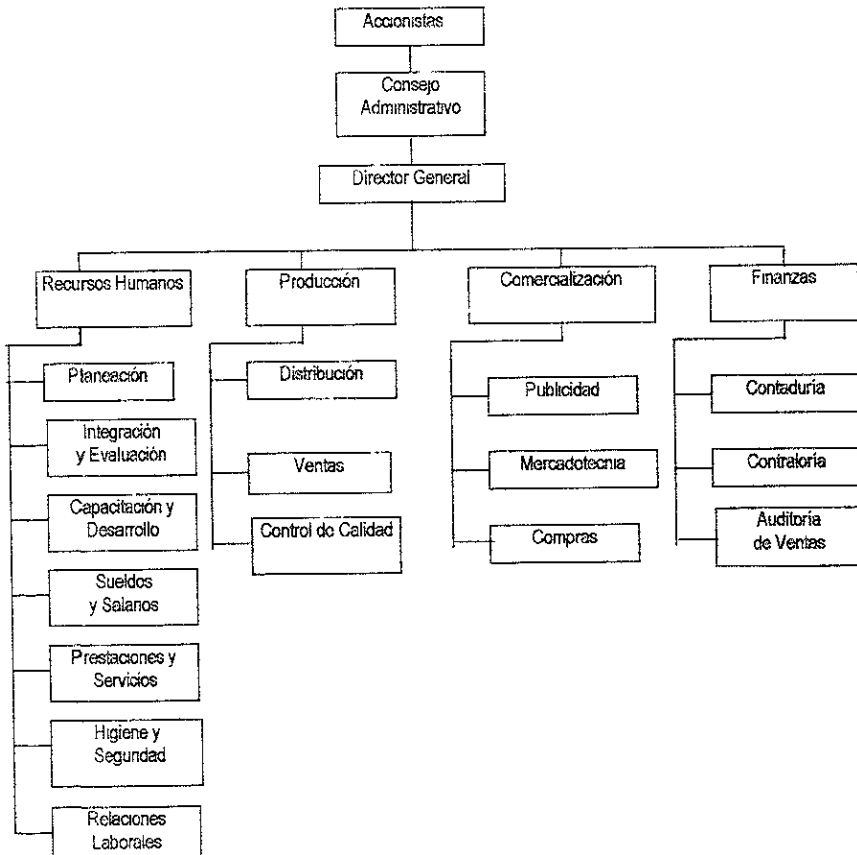
Organigrama General de una Empresa

Figura 1

1.1.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos de la administración se pueden enmarcar en 3 principales y son:

Objetivo de servicio. Dirigido a los *consumidores y usuarios* y se encarga de satisfacer sus necesidades con los productos o servicios que brinda la empresa.

Objetivo social. Dirigido a los *colaboradores* de la organización dándoles buen trato económico y motivacional. Al *gobierno*, mediante el cumplimiento del pago de sus impuestos para permitir la realización de las actividades gubernamentales, así como a la *comunidad* como miembros de la localidad.

Objetivo económico. Dirigido hacia los *inversionistas, acreedores y empresa*, mediante el pago de dividendos razonables, liquidación de intereses y reinversión proporcional de las utilidades que garanticen el buen crecimiento de la empresa, respectivamente.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se trata de definir la disciplina y práctica de la Administración de Personal, se encuentran varias complicaciones de semántica y definición, muchos de ellos se deben a la dificultad de diferenciar la dirección y administración generales de la administración y dirección de personal.

La Administración de Personal es una subárea de la Administración General. El término personal se refiere a las actividades humanas de la administración General, es decir, la Administración de Personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo "personas".

1.2.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas, estas son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por eso constituyen el recurso más preciado de las organizaciones, ya que si alguna contara con cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estuvieran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, por ello el compromiso y desafío del administrador de recursos humanos resulta especialmente serio y vital su papel.

Las organizaciones mejoran mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos, un uso *más eficaz* significa lograr la producción de los bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad.

Un uso *más eficiente* implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios ambos factores conducirán a mejores niveles de productividad. Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad.

Administración de Personal: La administración de Personal se refiere a la planeación de los recursos humanos, al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.³

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización, desde un hospital, una manufacturera, un club, un sindicato o una iglesia.

1.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, llamada también administración de personal.

El estudio de la administración de los recursos humanos describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

³ William Werther Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Edit. McGraw Hill, Méx., 1996. P. 10

Los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos de acuerdo a William Werther son

Objetivos sociales. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables

Objetivos corporativos El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

Objetivos funcionales Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos.

Objetivos personales La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización

Relación entre las actividades y los objetivos en la administración de Recursos Humanos.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	ACTIVIDADES DE APOYO
Objetivos sociales	1. Cumplimiento de las leyes 2. Servicio que presta la organización 3. Relaciones obrero – patronales
Objetivos corporativos	4. Planeación de los recursos humanos 5. Relaciones industriales 6. Selección de personal 7. Capacitación y desarrollo 8. Evaluación 9. Ubicación 10. Valuación
Objetivos funcionales	1. Valuación inicial 2. Ubicación 3. Evaluación del desempeño
Objetivos personales	1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Valuación

Cuadro 1.1

William B. Werther Jr., "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill, México, 1996 p. 14

1.2.4 ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización llevando a cabo funciones específicas cada departamento de personal. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan todas las actividades descritas a continuación."⁴

Planeación. Prevé las necesidades futuras de personal, denominada planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al *reclutamiento* para obtener el personal idóneo para cubrir vacantes, mediante la *selección* de las personas que se contratarán de acuerdo al perfil solicitado.

Desarrollo. El contratado desconocerá los aspectos y funciones básicas del puesto, por lo que requiere de *inducción y adiestramiento* al puesto, así como desarrollo para satisfacer sus aspiraciones de progreso. También se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como de jubilación y separación.

Evaluación. Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su *evaluación*, la cual indica la contribución y confiabilidad de sus actividades.

Compensación. La aportación que hacen los empleados produce una *compensación*, que asume la forma de *sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales*, que la empresa puede decidir otorgar, además la organización puede emplear técnicas de *comunicación y asesoría* para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

Control. Se aplican controles para evaluar la efectividad y garantizar la continuidad del éxito.

⁴ William Werther, *Administración de Personal y de Recursos Humanos*, Ed. Mc Graw Hill, Méx., 1996, p. 10

1.2.5 ÁREAS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las subáreas de la Administración de Personal son:

A. Planeación de los recursos humanos. Es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacerlas y llevar a cabo los planes de una empresa. Implica la proyección y pronóstico de las funciones actuales del personal hacia el futuro, tomándose en cuenta factores ambientales externos como internos de la empresa.

Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan, también son importantes la colocación y tiempo de la fuerza de trabajo. La planeación de recursos humanos implica tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo correcto, con lo cual se obtendrán los beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa.

Componentes de la PRH: Objetivos, planeación de la fuerza de trabajo, investigación de los recursos humanos, pronóstico de los recursos humanos y programas de acción y Comisión de Iguales Oportunidades de Empleo (EEOC). Dichos componentes incluyen:

B. Integración y Valuación. Integración se refiere a integrar un equipo de trabajo, responsable de lograr los objetivos de la empresa, se refiere al empleo de todo el personal. La valuación está relacionada con el desempeño del trabajo actual y situaciones de "aquí y ahora". Consta de 2 actividades principales:

- *Selección y colocación.* Se escogen a ciertas personas entre varias se les realizan pruebas a fin de verificar el potencial del empleado, se le hacen entrevistas, exámenes físicos, se consultan sus referencias, y una vez seleccionado se coloca en el lugar y puesto adecuado.

CAPITULO II. LIDERAZGO

2.1 EL LIDERAZGO

2.1.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo en organizaciones formales es altamente interdependiente con la administración de personal.

Liderazgo: “Es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.”⁶

Liderazgo: “Es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría las personas deben sentirse alentadas”⁷

“Formas en que se le llama al líder

- Director: Proviene del latín *Regere* y *dirigere* y quiere decir: el encargado de la dirección
- Gerente: El que dirige una sociedad o empresa
- Supervisor: Se refiere a aquella persona que revisa los trabajos
- Líder: Proviene del sajón *Leadery* del inglés *To Lead*, que significa guiar o dirigir”⁸

⁶ Andrew F. Sikula, “Administración de Recursos Humanos en Empresas”, Edit. Limusa, México, 1982, p. 141

⁷ Harol Koontz, Heinz Weihrich, Administración, Edit. Mc Graw- Hill, México, 1990 p. 496

⁸ Diccionarios Larousse Ilustrado, 1990, págs. 363, 501, 627 y 967

El líder es por tanto el disparador de la actividad en los equipos de trabajo, el eficiente desempeño de éste fomentará el crecimiento personal y profesional de los integrantes del equipo

2.1.2 TEORIAS DEL LIDERAZGO

Existen varias Teorías de liderazgo las cuales conducen a clases diferentes de conducta de liderazgo y a prácticas y políticas de personal bastante distintas

“Suposiciones básicas de la Teoría X:

(Tradicionalista y/o Sistema autontario Likert-McGregor)

- 1 El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede.
- 2 Debido a esta característica humana de sentir aversión por el trabajo, la mayor parte de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigo para hacer que inviertan un esfuerzo adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales
- 3 El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición, desea seguridad ante todo

Supuestos:

- a) “A las personas no les gusta trabajar
- b) La gente trabaja sólo por dinero
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa

Políticas:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
- b) Hay que vigilar de cerca y establecer controles estrechos
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios"⁹

Expectativas

- Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares fijados

La Teoría X, supone que las necesidades de menor importancia dominan a los individuos. Esta Teoría es autócrata y pesimista, ya que supone que todos los trabajadores necesitan mano dura en la consecución de sus tareas. La dirección y control basada en esta teoría puede provocar que las personas no puedan satisfacer con su trabajo, las necesidades que para ellos son importantes, provocando entre los trabajadores indolencia, apatía, renuencia a aceptar responsabilidades y a demandar aumentos de sueldo excesivos.

Suposiciones de la Teoría Y:

(Sistema Participativo o de Recursos Humanos de Mc Gregor - Likert - Miles)

1. El ejercer esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, ya que el trabajo es una fuente de satisfacción
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener esfuerzo para los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán la autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos
3. El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro
4. El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades

⁹ Arias Gaitica, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, 1991, p. 126

- 5 La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas de la empresa es amplia
- 6 En condiciones actuales de la vida industrial, no se utilizan todas las potencialidades del ser humano

Supuestos.

- a) "La gente tiene iniciativa y es responsable
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección
- d) Posee más habilidades de las que emplea actualmente en su trabajo

Políticas:

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con su potencial
- b) Los subordinados deben participar en las decisiones
- c) El jefe debe ampliar las áreas de autocontrol y autodirección de sus colaboradores."¹⁰

Expectativas.

- Mejorará la calidad de decisiones y actuaciones de los subordinados
- Los empleados darán su máximo esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa
- Su satisfacción irá en aumento como consecuencia de su propia contribución

La Teoría Y, supone que las necesidades de mayor importancia domina a los individuos. Esta teoría es democrática y participativa, ya que toma en cuenta las opiniones de los demás y da reconocimiento a las tareas bien hechas

¹⁰ Arias Galicia, Fernando Op Cit., p 131

Suposiciones de la Teoría Z.

(Relaciones Humanas Strauss - Sayles -Miles)

(William Ouchi- Teoría de la nueva concepción del papel que debe tener el líder)

- 1 "Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional
- 2 Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos como externos a la organización
- 3 Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo Trabajo en equipo y espíritu de grupo
- 4 Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos en grupo, tanto para el análisis de los problemas, tanto como para la toma de decisiones y la operación diaria.
- 5 Para ser congruentes con los valores anteriores se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, llamados círculos de calidad.
- 6 El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio
- 7 Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, lo que hace a través de rotarlo en diferentes puestos
- 8 Enfoque holístico de la empresa, es decir, la totalidad a través de las interacciones dinámicas
- 9 El ser humano es la base de la administración
10. La gente quiere ser informada para saber el porqué de las cosas"¹¹

Supuestos:

- a) "El ser humano desea sentirse importante
- b) El individuo quiere estar informado
- c) Al ser humano le gusta pertenecer a grupos
- d) El individuo quiere que se le reconozcan sus méritos

¹¹ Tavera Escobedo, Fco. „Reflexiones para la Administración de Empresas”, IPN, Mexico, 1994, p 61 y 62

Políticas.

- a) Ensalzar por un buen trabajo
- b) Informar a los empleados
- c) Lograr que la gente se sienta importante
- d) Vender las ideas
- e) Explicar el porqué de las cosas"¹²

Expectativas.

- Produce más el trabajador satisfecho
- Los trabajadores cooperan de buen grado
- Tendrán menor resistencia a la autoridad

2.1.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ACTUALIDAD

"El liderazgo es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce o dirige, y es vital para la supervivencia del negocio o empresa. Cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuado, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado."¹³

La efectividad del liderazgo dentro de una empresa es inapreciable debido a que su calidad no se manifiesta mucho en los análisis de pérdidas y ganancias o en los balances de cualquier empresa, es decir, no es fácilmente cuantificable, la cualidad para dirigir es una rara y muy solicitada cualidad que conduce directamente al crecimiento de una empresa o al descenso de ésta. La marcha exitosa de una organización se debe en buena medida a la habilidad de los líderes que la guían.

¹² Arias Galicia, Fernando. Op Cit., p. 128

¹³ Andrew Sikula, "Administración de Recursos Humanos en la Empresa", Edit. Limusa, Méx., 1982, p. 142 y 43

2.1.4 DOS ENFOQUES AL ANÁLISIS DE LIDERAZGO

Enfoques de los rasgos Los líderes se pueden identificar por determinados rasgos que poseen, las primeras teorías sostenían que se heredaban, es decir, se transmitían genéticamente, esta se modificó y se concluyó que los rasgos también se pueden adquirir a través de un proceso de aprendizaje y de la experiencia, pero no se pueden identificar rasgos físicos universales

- *Rasgos físicos* La descripción de los líderes actuantes y en potencia se hacía basándose en sus rasgos físicos, se consideraban importantes los rasgos de la estructura y constitución de la persona, tales como estatura, peso, fuerza, postura, etc., pero no se puede identificar a los líderes en función de estas características.
- *Rasgos de la personalidad.* Nuevas teorías acerca de los rasgos empezaron a acentuar los rasgos psicológicos y de la personalidad, y se dio énfasis a factores tales como la honestidad, lealtad, ambición, iniciativa e inteligencia, sin existir características universales de personalidad para el liderazgo, pero no es necesario calificarlos como indispensables en alto o bajo grado para la capacidad de dirigir.

Enfoque de las situaciones. La conclusión a la que se llega en cuanto a las características es que son importantes en algunas circunstancias, pero en otras no. Estas características las identifica Andrew F. Sikula como

1. Características del líder
2. Características de los seguidores
3. Características de las tareas
4. Características de la empresa
5. Características del ambiente externo

Características o cualidades del líder Este punto se considera como una de las variables más importantes para el liderazgo, en algunas situaciones, los rasgos individuales, tanto físicos como de personalidad son importantes para identificar la capacidad de dirigir, en otros casos las características de psicológicas y de personalidad pueden ser determinantes

Dichas cualidades son según la revista QUO en su artículo ¿qué nos atrae de un líder? Son su personalidad e imagen, sentido de responsabilidad, saber trabajar en equipo, una comunicación eficaz, resolución de conflictos adecuadamente, cuándo cuestionar los procesos, saber definir objetivos, ser positivo, controlar emociones y ser innovador. Según la revista Alto Nivel son su personalidad, audacia, talento, integridad, creatividad, conocimiento, visión, experiencia, inteligencia, actualización, y el saber asumir retos

Las características individuales son importantes en cualquier situación, pero cada situación es diferente por lo que las cualidades que debe tener una persona para que tenga éxito en determinado ambiente son diferentes a las de otra en distintas circunstancias

Algunas de estas características las podemos generalizar en las siguientes:

- Aceptar su papel , es decir, deseos de dirigir a un equipo de trabajo.
- Trabajar en equipo, escuchar, entender, aceptar ideas de los integrantes, delegar autoridad y compartir responsabilidad
- Persistencia para el logro de metas y objetivos.
- Autoconfianza, mantener una postura firme respecto a sus convicciones
- Flexibilidad, estar pendiente de los cambios del entorno, de tal forma que si se requiere un cambio en su comportamiento este abierto y dispuesto al mismo
- Visión , capacidad de ver los problemas dentro de un contexto global y así planear las estrategias que le permitirán cumplir con los objetivos
- Conocimientos acerca de la organización, la competencia, el producto o servicio, tecnología, etc , lo cual le permitirá tomar decisiones de manera eficiente

- Creatividad, estar siempre en la búsqueda de nuevas y mejores formas de cumplir los objetivos.
- Calidad personal, valores inherentes al ser humano, los cuales crean confianza en el equipo y la organización tales como honradez, justicia, sencillez, paciencia y entusiasmo
- Don de mando, capacidad que tiene el líder de ejercer sobre los subordinados el poder, o sea, hacerse obedecer
- Autoridad, es el carácter de representación que tiene una persona, o sea, su posición jerárquica

Características de las tareas En algunas situaciones el trabajo mismo es el que determina quién desempeñará un cargo de jefe de acuerdo con determinada tarea o trabajo. Las tareas varían de acuerdo con los requerimientos físicos, mentales, capacidad administrativa, entre otros. Estas características de las tareas no sólo determinan quién debe ser el jefe adecuado sino que dictan hasta cierto punto cómo se debe realizar dicha tarea.

Características de la organización La naturaleza de una empresa determina qué estilo de personas son las más adecuadas para un puesto de jefe dentro de dicha empresa, la cual puede tener un criterio administrativo demasiado autortario o democrático de supervisión, por eso determinado tipo de jefe puede trabajar mejor en el tipo de empresa que tenga determinado criterio administrativo, además de este criterio existen otros factores como finalidad, hábitos, costumbres, tradiciones y estructuras que también determinan las características de la empresa, siendo estas más importantes que las de un líder en una situación de liderazgo.

Características del ambiente externo Las características del ambiente externo como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, pueden influir en una situación de liderazgo. Si una institución tiene apuros financieros, con frecuencia prevalecen situaciones y criterios de dirección estrictos y relativamente autoritarios.

"El liderazgo es un sistema de relaciones entre factores y variables tales como las características del jefe, las de sus seguidores, de las tareas, las de la empresa y del medio externo, ya que el liderazgo es una relación entre personas, el líder y sus seguidores forman nexos y enlaces que identifican dicha relación, tales relaciones se podrían identificar como autoridad, poder, responsabilidad y relaciones de obligación, las relaciones informales entre líderes y seguidores implican conceptos como valores, puestos, normas, sentimientos, moral, actividades e interacciones " ⁴

2.1.5. TIPOS DE LIDERAZGO

La forma como se dirige el líder respecto a un grupo se conoce como estilo de liderazgo y su clasificación es la siguiente.

Liderazgo autocrático. Es sinónimo de autoritario, implican un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y control por parte de los subordinados

El mando autoritario parte de la idea de "yo estoy bien, tú estás mal" y que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, pero cuando no saben imponen su autoridad para evitar poner en tela de juicio sus conocimientos. La relación con los colaboradores es buena sólo cuando estos a su vez se consideran inferiores y que el jefe sabe más que ellos.

Posibles reacciones del grupo

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad, lo cual provoca conflictos
- Ausentismo ocasionando poco rendimiento laboral

⁴ Andrew Sikula, "Administración de Recursos Humanos en la empresa", Ed. Limusa, Méx., 1982, p. 144 y 152

Liderazgo burocrático. La conducta de líder se caracteriza por un alto grado de confianza en las reglas y los reglamentos y por el uso de los procedimientos a los que los líderes y los subordinados se someten.

Líder democrático ó participativo. Implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones y con frecuencia implica un alto grado de apoyo del líder, pero usualmente no implica que los subordinados tomen decisiones de las cuáles serán los objetivos de la empresa.

El estilo de mando es participativo y se basa en el concepto positivo de “yo estoy bien, tú estás bien” e implica ser implantado como paso previo a desarrollar sistemas de calidad. Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros es encaminar a todos hacia un fin común.

Posibles reacciones del grupo:

- Alto índice de entusiasmo en el grupo
- Alto rendimiento y motivación en el trabajo
- Un líder que puede planear el tiempo y su dirección constructiva
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas
- Sienten que pertenecen a la organización, comprometiéndose al cumplimiento de los objetivos
- Ambiente favorable disminuyendo así el ausentismo e impuntualidad

Liderazgo laissez-faire. Significa “dejar actuar”, en la conducta del líder implica poca dirección de tareas, el permitir la completa libertad grupal o individual en la toma de decisiones y no evaluar o regular el desempeño de los subordinados, esta clase de liderazgo sugiere una ausencia del liderazgo.

El estilo de mando se basa en el concepto de "por más que te empees, las cosas no salen bien", ¡ya lo hemos hecho tantas veces!, la idea se centra en que es imposible lograr las cosas o de mejorarlas, y hay que esperar hasta que las soluciones vengan, se den o las cosas cambien. Pone todos los impedimentos y trabas posibles, evitando que las formas se hagan de forma rápida y eficaz.

Posibles reacciones del grupo

- Moral de trabajo y productividad al mínimo
- Descuido en el trabajo y rendimiento bajo
- Poco interés en el trabajo o en mejorar
- No hay espíritu de equipo
- Nadie sabe que hacer ni que esperar

Existen axiomas modernos que no representan normas estrictas, sino que reflejan el razonamiento general que contienen las versiones modernas de teorías de liderazgo, se analizan por los supuestos de que:

"los jefes se hacen, no nacen", las sociedades avanzadas y civilizadas aceptan que generalmente los jefes adquieren sus puesto a través del conocimiento, del poder, la capacidad y experiencia y no a través de la herencia.

"se puede aprender a dirigir", mediante la inducción, entrenamiento y desarrollo, el liderazgo no es algo natural, es algo que se adquiere mediante educación y experiencia.

"todos tienen un potencial para dirigir", cualquiera puede ser un líder si las situaciones son especialmente adecuadas para él.¹⁵

¹⁵ Andrew Sikula, Administración de Recursos Humanos en la empresa, Ed. Limusa, México, 1982, p. 152 y 153

2.1.6 OBJETIVOS Y FUNCIÓN DEL LÍDER

Objetivo del líder.

Radica en encaminar a un grupo de personas para la realización de objetivos, lo que implica hacer que otros actúen de determinada forma, esta acción deberá estar acorde con las políticas, los procedimientos y descripciones de puestos de la organización

El punto básico del liderazgo está en realizar las cosas a través de otros, y por otra parte implica el manejo del poder, el líder deberá encaminar esas acciones al logro de los objetivos organizacionales ejerciendo su autoridad, así como la disposición del subordinado a obedecer.

Función del líder.

Las principales funciones del líder son

- “Establecer los objetivos de la empresa y los de sí mismo, con claridad y precisión
- Planear y organizar de tal manera que los objetivos planeados, sean alcanzados.
- Fomentar la colaboración de sus trabajadores y asegurarse que lo apoyarán, para el bienestar de la empresa.
- Hacer un análisis detallado de los problemas con los que se enfrente y plantear soluciones acertadas
- Dar los medios y el ambiente adecuado de trabajo, para que pueda su personal alcanzar un alto rendimiento
- Capacitar constantemente al personal.”¹⁶

¹⁶ Reza Trosino J. Carlos, “El Empresario Hábil I”, Edit. De ECASA, México, 1995, p 79

2.2 LIDERAZGO EFECTIVO

2.2.1 ¿Qué es y cómo se logra?

El liderazgo efectivo es un asunto complejo que implica los rasgos, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados individuales y del grupo a su cargo, los rasgos y la conducta del superior del líder, los objetivos de la empresa y los procesos y sistemas organizacionales pertenecientes a asuntos tales como diseño y requerimientos de puestos, colocación, capacitación y compensación.

“Lo más importante que debe poseer un líder es sentido de la realidad, sentido común, espíritu de servicio, sabiduría, prudencia, templanza, fortaleza, capacidad autocrítica. Además la capacidad de alcanzar esto a su máximo o de rodearse de ello y de olvidarse de sí mismo para centrarse en los demás”

“El liderazgo efectivo es aquel que tiene la visión, la mirada puesta en el entorno, en el grupo, en el mercado, en el país o en la sociedad, en una palabra, centrada la mirada hacia fuera, no en su persona, sabe cuándo y adónde tiene que llegar y llega dentro del plazo. Para que se dé un liderazgo efectivo forzosamente debe existir la contraparte igualmente efectiva: el grupo, la sociedad que sirva de balance.”¹⁷

A veces olvidamos como seguidores lo que debe mantener viva la confianza en otras personas son sus resultados, no solo su capacidad, su talento, sus promesas, o sus intenciones.

Recordemos que la diferencia entre un individuo muy capaz y un líder está en el nivel de representatividad que tiene ante la empresa, en la actitud que adopte frente al poder para tomar decisiones que se le confían y en la calidad interna que vaya mostrando como persona día tras día.

¹⁷ Revista Líderes del Futuro, Tomo I, Diciembre de 1995

La prueba del líder efectivo se da cuando cumple con la expectativa del grupo que lo puso como guía y cuando cumple con el compromiso que adquirió y la palabra que empeñó ante quienes le dieron esa posición, cuando alcanzó la meta, generó o multiplicó los beneficios grupales o sociales

Además de lo ya expuesto, en la diaria preparación deberá tener presente que un líder es un rol temporal cuya permanencia dependerá de la eficacia con la que se consiga y distribuya beneficios grupales y que la misión posible es la de servir al otro con lo mejor de sí mismo y con lo mejor del mismo grupo al que se desea representar

Se deberá recordar a cada instante que aspira a representar a personas que tal vez superan en muchos aspectos. Deberá acercarse ante la adversidad y someterse con humildad al juicio de los demás. Trabajar con el voto de confianza del otro requerirá de su parte una honestidad total, y de una enorme conciencia de realidad. Si se ocupa un rol de líder se deberá recordar que se deberá preparar y recordar siempre que no se nace para recibir todo, sino para darlo todo

Para mejorar su actuación el líder debe:

- ❖ "Dar ejemplo personal
- ❖ Esforzarse por ser respetado
- ❖ Permitir las relaciones humanas
- ❖ Ayudar al personal
- ❖ Pedir al personal consejos y ayuda
- ❖ Fomentar en los trabajadores el sentido de responsabilidad
- ❖ Criticar la conducta de manera constructiva
- ❖ Tratar a la gente como seres humanos"¹⁸

¹⁸ Reza Frosino, J. Carlos, El Empresario Habil 1, Edit. De ECASA, México, 1995, P 79

2.2.2 CAPACIDADES DE LIDERAZGO

El líder debe cubrir cierto perfil de rasgos y características, mencionadas con anterioridad, las capacidades más importantes en primera instancia son

- *Visión clara* de lo que se quiere lograr en el futuro
Tiene el propósito de resolver necesidades y fines comunes captados, negociados en una propuesta al futuro, teniendo para ello la capacidad de planear
- *Predicar con el ejemplo*: congruencia en ideas y actos
- *Toma de decisiones*, conjuntada con el análisis de problemas, base para un futuro realista, llevándose a una clara orientación a la acción
- *Tenacidad y disciplina*, para la formación de carácter, teniendo la fortaleza necesaria para enfrentar las adversidades y mantener el rumbo adecuado y correcciones en el momento preciso
- *Compromiso y riesgo*, cada vez se tendrán que tomar en cuenta otras capacidades que unan a otras y que llevarán a una proyección deseada del liderazgo
- *Comunicar*. Si no se dan a conocer los objetivos, es difícil dirigir los esfuerzos de sus colaboradores ante lo planeado, ante una raquítica comunicación.
- *Inteligencia emocional* Proviene del fondo del corazón humano y sus cualidades se basan en “entender las emociones propias, saber administrar adecuadamente, desarrollar la habilidades de descubrirlas en otras personas y mejorar las capacidades de interacción con el mundo que nos rodea”¹⁹

¹⁹ Valdés Buratti Luigi. Revista: Mundo Ejecutivo. Nuevo León 1997. Núm 22 p 201

2.2.3 HABILIDADES PERSONALES DEL LÍDER

Persuasión: Es la habilidad para hacer creer a los demás

Influencia: Es la capacidad de ejercer sobre otras personas, por lo que el líder deberá aprender a influir de manera constructiva en otras personas.

Según Gary Yukl los elementos que repercuten en la efectividad del líder son:

1. "Rasgos y capacidades del líder: atributos físicos, vigor, personalidad, conocimientos y capacidades técnicas.
2. Poder del líder: Es el poder que le brinda la posición que ocupa en la empresa, así como el poder de unir a un grupo, de recompensarlo, etc
3. Comportamiento del líder. Se identifica si su comportamiento se orienta hacia las tareas, personas o empresa
4. Variables que intervienen: La naturaleza de la organización, las capacidades y esfuerzos de los subordinados y la relación que existe entre el líder y el subalterno.
5. Variables situacionales. Son variables internas o externas, como la economía del país, aspecto social Tecnología, necesidades de los empleados y sus personalidades.
6. Cultura de la organización."²⁰

²⁰ Shaun Tyson y Jackson Tony, "[Comportamiento organizacional]", Edit. Prentice Hall, Méx. 1997, p.71

2.2.4 DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES O DEL LÍDER

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales, conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima

En sí el líder debe tener 3 habilidades.

1. **Habilidad técnica:** Capacidad y conocimiento en cualquier ámbito técnico, es decir, el poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas

3. **Habilidad humana:** Capacidad de integrarse e integrar equipos y a los valores personales, así como al logro de los resultados en equipo., es decir, la influencia en las personas a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr ciertos propósitos

4. **Habilidad conceptual:** Capacidad relacionada con las ideas congruentes del líder, es decir, aquella que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

El gerente-líder deberá actualizarse constantemente y desarrollar sus habilidades gerenciales como lo son.

1. Habilidad para escuchar activamente

- Establecer contacto visual y centrar la atención en la persona
- Dar aceptación con la cabeza y mostrar una expresión facial adecuada
- Mostrar interés por lo que se está diciendo
- Evitar acciones o gestos que distraigan
- Realizar preguntas para comprobar comprensión
- Parafrasear / repetir para verificar lo entendido
- Evitar interrumpir al comunicador
- No hablar de más

Con esto se produce un efecto reconfortante de la persona que se está escuchando y promueve la buena relación entre el líder y subordinado., ya que se sentirá comprendido, respetado, competente y con más confianza en sí mismo y en lo que realiza

2. Habilidades para la retroalimentación

- Hacer énfasis en comportamientos específicos evitando declaraciones vagas al evaluar un trabajo
- Mantener una retroalimentación impersonal, enfocarse sólo al trabajo realizado
- Mantener una retroalimentación orientada a los objetivos establecidos por la empresa
- Dar suficiente tiempo para la retroalimentación, esto es no dejar pasar un largo lapso de tiempo para evaluar y reorientar al trabajador
- Asegurarse que sea comprendida la retroalimentación, en base a una comunicación abierta y efectiva

3. Habilidades de delegación:

- Creer en el colaborador, en su capacidad sin control permanente
- Formarlo, enseñarle, orientarlo
- Proporcionar las herramientas para sus tareas
- Darle responsabilidad y confianza para autodirigirse

Para delegar se deben contemplar 4 factores

- El tamaño de la organización
- La importancia de la decisión
- Complejidad de la tarea
- Cualidades de los subordinados: habilidades, capacidades y motivación para aceptar la autoridad y ejercerla

4. Habilidades para el manejo de conflictos:

Los conflictos son las diferencias que existen entre las personas, provocando que no se trabaje adecuadamente. El gerente deberá definir el estilo para manejar los conflictos, con el fin de reorientar su forma de solucionarlos de una manera justa. Y la colaboración de los involucrados es la forma más idónea para su solución. Las fuentes principales de un conflicto son:

- Apariencia de asignación injusta de herramientas por favoritismos
- Desacuerdos sobre lo que es importante y lo que no lo es
- Cambio en flujos o condiciones de trabajo que impliquen un cambio de status
- Sentimiento creciente de desconfianza entre el personal
- Falta de estabilidad de las operaciones del departamento
- Diferencia de metas entre el líder y el subordinado

Por ello el líder debe ser equitativo, detectar la información equivocada, mencionar porqué se hizo algún cambio, suavizar los problemas manteniendo el control y sobre todo dar a conocer las metas que la empresa persigue a todos los empleados.

Para resolver los conflictos el líder debe:

- Concentrarse en el problema identificándolo y describiendo sus puntos específicos
- Concentrarse en los beneficios de la otra persona o de la situación, estableciendo una estrecha comunicación, escuchando y analizando la información
- Determinar las opciones más viables para resolver el conflicto, en conjunto con la persona involucrada o por su equipo de trabajo
- Establecer la solución con el superior ó subordinado, según sea el caso, fijando fecha de resolución del problema

2.2.5 ESTILOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

El gerente podrá adoptar alguno de los siguientes estilos si se presenta algún conflicto en su grupo de trabajo

Dilación Posponer la intervención de un conflicto, mantenerse al margen o no involucrarse, hasta recavar la mayor información para poder intervenir de manera eficaz, es disfuncional cuando sólo se espera a que el tiempo mejore la situación

Dominio Es intervenir en un conflicto, utilizando la autoridad o el status personal como un recurso cuando se cierran los canales de comunicación, pero se debe evitar caer en la arbitrariedad o injusticia, es disfuncional cuando se inhibe la participación y creatividad de las partes involucradas

Negociación: Es buscar una solución conjunta al conflicto convocando a las personas indicadas para ello a que participen, asumiendo los riesgos y beneficios del consenso, es disfuncional cuando se utiliza sin establecer normas o reglas para la participación de los involucrados, lo que genera que se pierda tiempo sin llegar a ninguna solución

Algunos beneficios en la resolución de conflictos mediante la colaboración son.

1. Que las decisiones que se tomen logran aceptación y respaldo
2. Las decisiones tomadas suelen ser mejores, ya que todos aportan sus ideas
3. Edifica las relaciones entre los integrantes de la empresa, ya que se sienten comprometidos con ésta

2.2.6 COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN COMO MECANISMO DEL LIDERAZGO EFECTIVO

A) COMUNICACIÓN

Para un líder es primordial saber comunicar claramente, veraz, precisa y oportunamente lo que deben hacer sus colaboradores, de lo contrario esto puede repercutir en el desempeño del trabajo. La comunicación puede ser formal o informal, y a su vez de manera descendente, ascendente u horizontal.

Para lograr una comunicación eficiente, es necesario que el líder anime a opinar y escuche atentamente a sus colaboradores, cuando se permite que la gente haga preguntas y opine acerca de un tema, aumenta la integración del equipo. Esto disminuye de manera considerable el riesgo de incurrir en malos entendidos, (ocasionados por las barreras de comunicación), desarrolla un ambiente de oportunidades para aclarar cualquier asunto y genera confianza hacia el líder.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TIPOS	
Comunicación formal	Comunicación informal
AMBITOS	
Ascendente	Subordinados a superiores
Descendente	Superiores a subordinados
Horizontal	Mismo nivel jerárquico
FORMATO	
Memorandos, cartas, reportes, circulares, juntas	Charlas, pláticas, reuniones, etc.
BARRERAS	
1 Semánticas 2 Lingüísticas 3 Físicas	4. Fisiológicas 5 Psicológicas 6 Administrativas

Cuadro 2.1 La comunicación en la Organización

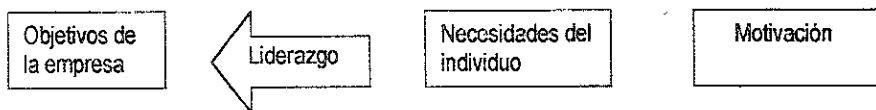
B) MOTIVACION

El conocimiento y empleo de las motivaciones permite tener una mayor atmósfera de trabajo, y hacer que los empleados tengan más y mejores razones para aportar su colaboración hacia el logro de los objetivos corporativos.

Tan importante como tener objetivos bien definidos, es que se cuente con líderes capaces de motivar a sus subordinados como parte de esa capacidad debe conocer la mecánica de la administración de grupos de trabajo, su formación y comportamiento psicológico

La motivación ocurre internamente, sin embargo, para lograrla se puede hacer mediante algún incentivo que estimule, que despierte su interés desde afuera para que después se sienta motivado a hacer o desear determinada función que se le encomiende

Para que pueda hacerlo motivado habrá que desarrollarle su autoestima, el líder deberá lograr que sus colaboradores se sientan competentes, aumentando su motivación, pero para poder incentivar, primero necesita desarrollar su autoestima



El líder proporciona el liderazgo que refuerza la motivación del trabajador

Figura 2

Formas para mejorar la autoestima:

- Elogiar su tarea
- Asignar trabajos especiales
- Escuchar activamente
- Atender a ideas y tomarlas en cuenta
- Otorgar recompensas tangibles
- Reconocimiento del director
- Opiniones para resolver problemas
- Delegar funciones
- Compartir experiencias
- Admitir equivocaciones propias
- Digar: tienes razón
- Saludar
- Preguntar intereses de otros
- Compartir información
- Repita el nombre de su subordinado al hablar con ellos

De esta manera el empleado recibirá satisfacción de su trabajo, ejecutándolo eficientemente y mejorando su desempeño además de desarrollar habilidades para alcanzar las metas que se propuso y aceptando las responsabilidades como vínculo de crecimiento, en pocas palabras estará satisfecho consigo mismo y de lo que hace

Esto permitirá que el líder tenga éxito si primero comprende las necesidades de sus subordinados y luego aplica la persuasión y la influencia para demostrarles que obtendrá la mayor satisfacción si siguen sus instrucciones

PROCESO DE MOTIVACION

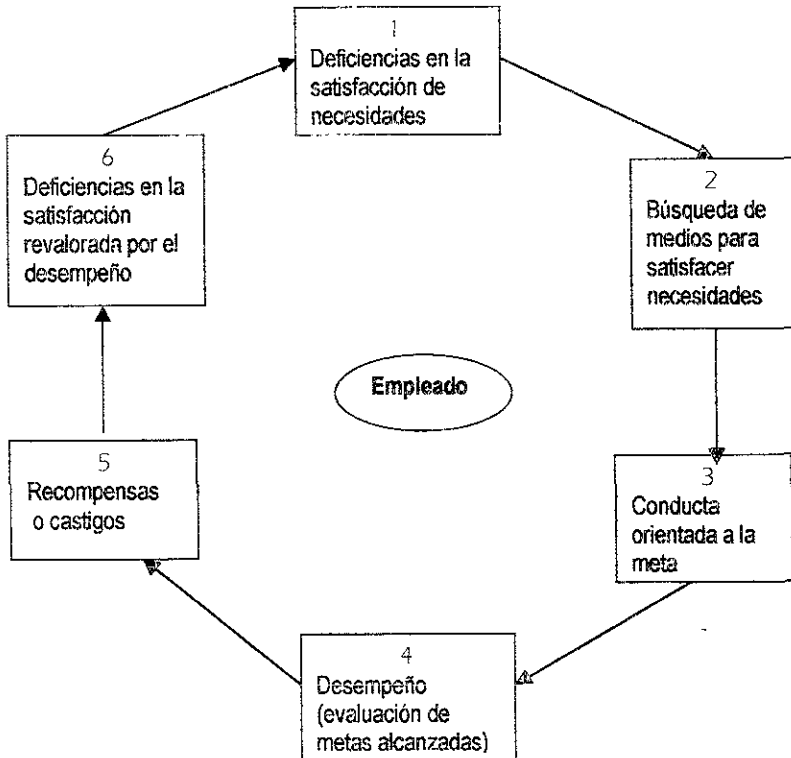


Figura 3

Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Organizaciones", Edit. Mc Graw Hill, 1996, p 102

2.2.7 VALORES COMPARTIDOS DEL LIDERAZGO

Es crucial para los líderes de estos tiempos el desempeño óptimo, por lo que es preciso buscar la clase de valores que sean la fuerza unificadora en el equipo de trabajo y garantice una disposición hacia la acción efectiva.

El líder reflexiona sobre aspectos relacionados con la ética, siendo optimista en conjunto contagiará a hacer reflexionar a sus colaboradores para plantearse unos principios éticos aplicables dentro y fuera de la organización

La fuerza de todo líder proviene de su equipo de trabajo, éstos buscan fines y conductas que sean congruentes con su propia idiosincrasia. Por ello el líder tiene que trabajar para crear un espíritu de seguridad de autovaloración para fortalecer a la organización como también al liderazgo que se necesite lograr.

Cuando se establecen valores compartidos o principios rectores en una organización todos se pueden mover rápidamente dando una liberación potencial hacia la excelencia

El éxito de una organización se basa en su mayor parte en los valores y creencias que ejercen estos valores compartidos, reglas y normas de comportamiento, hacen un hábito el ganar, como la actitud de < puede hacerse >, pasando a ser un aspecto normal en la vida diaria del individuo

CAPÍTULO III. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1 CALIDAD

3.1.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Definición de Calidad según Deming

"Es una fabricación rentable de un producto que satisface la demanda de un mercado, es decir, es cumplir con los requisitos y necesidades de los clientes estando pendientes de sus necesidades futuras."²²

Definición de Calidad según Joseph M. Jurán

Aporta 2 significados

1. *"Es el comportamiento del producto* El comportamiento del producto es el resultado de las características de producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes compren el producto"

2. *"Es la ausencia de deficiencias* Las deficiencias del producto crean insatisfacción con el producto y hacen que los clientes se quejen, que reclamen, que haga devoluciones, que haya reprocesos y otros daños" ²³

²² W. Edwards Deming, "Calidad y Competitividad: La Salida de las Crisis", Ed. Díaz de Santos, España, 1989

²³ J. M. Jurán, "Jurán y la Planificación para la Calidad", Edit. Díaz de Santos, España, Madrid, 1990

Definición de Calidad según Phillip B. Crosby

"La Calidad es el cumplimiento de los requisitos de los clientes."²⁴

Está basada en la producción de "cero defectos", planeando la disminución de costos y gastos que son causados por la elaboración de productos

Definición de Calidad según Kaoru Ishikawa

"Calidad del producto, en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas, calidad del sistema, calidad de los objetos, etc."²⁵

El Control de Calidad para él es:

desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor

²⁴ Phillip B. Crosby, La Organización Permanentemente exitosa Mc Graw Hill, México, D.F., 1989, p. 12

²⁵ Kaoru Ishikawa, "¿Qué es el Control Total de la Calidad?", Ed. Norma, Colombia, Bogotá, 1986, p. 7

3.1.2. TEORÍAS DE CALIDAD

Teoría de Calidad según Edward Deming

1.4 Principios de Calidad de Deming.

1. Crear perseverancia con el propósito de mejorar productos y servicios con la meta de ser competitivos, mantenerse en el negocio y generar empleos. En el presente se debe mantener la calidad del producto que se fabrica, y el mañana exigen ante todo la constancia en el propósito y la dedicación para mejorar la competitividad para mantener viva la compañía y proporcionar puestos de trabajo.

El establecimiento de la constancia en el propósito supone la aceptación de obligaciones como las que sigue.

- a) Innovar
 - b) Destinar recursos para la investigación y la educación
 - c) Mejorar constantemente el diseño del producto y servicio
2. Adoptar la nueva filosofía, estamos en una nueva era económica creada por el Japón, los directivos deben despertar al reto, deben conocer sus responsabilidades y asumir el liderazgo del cambio

No se pueden tolerar errores, defectos, materiales no adecuados, supervisión inadecuada, persona que no saben cuál es su trabajo, puesto que esto conduce a que haya un aumento en los costos e insatisfacción en los trabajadores.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr calidad, eliminando la necesidad de inspeccionar masivamente, poniendo desde el principio la calidad en el producto.

- La inspección no mejora la calidad, ni la garantiza, debido a que la inspección llega tarde y la calidad buena o mala ya está en el producto
 - La inspección es costosa, es no fiable e ineficaz
 - La calidad no se hace con la inspección, sino mejorando el proceso, del producto.
- 4 Sólo el proceso de mejora continua eleva la calidad adivinando los gustos del cliente para que con el tiempo tenga todavía gusto por nuestro producto, identificando sus necesidades y satisfacciones. Hay que mejorar de manera constante y permanente el sistema de producción y servicio, con el fin de alcanzar la calidad y la productividad, y reducir así continuamente los costos

La calidad se debe incorporar en la fase de diseño, una vez que los planes se están ejecutando puede ser demasiado tarde. Cada producto debería ser considerado como si fuese único ya que sólo hay una oportunidad para lograr el éxito. Debe haber una mejora continua en los métodos de ensayo y un mantenimiento cada vez mejor de las necesidades del cliente

- 5 Eliminar barreras que quiten al trabajador sentirse orgulloso de su trabajo.
La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse para que en lugar de dar importancia a cifras escuetas, más bien enfaticen en el logro de la calidad.

Al eliminar las barreras que arrebatan al empleado su derecho a sentirse orgulloso de su trabajo podremos llegar a un acuerdo entre las partes para abolir las evaluaciones de desempeño y la administración por objetivos.

La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en él y se sentirá importante si puede colaborar con la mejora del sistema

- 6 Destierre temores para que todos puedan trabajar con mayor eficacia
-

- Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro
 - Es necesario aceptar los cambios y la nueva tecnología
 - El temor es una de las "barreras invisibles" que impiden el mejoramiento continuo, fomenta la mediocridad
7. Destruya las barreras entre departamentos. El personal de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y de uso que puedan surgir en el producto o servicio y así lograr mejoras en el producto, servicio y calidad. El trabajo en equipo es muy necesario en toda la compañía
8. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra ya que provocan un subcontrol y presión al trabajador. Los gráficos y carteles no toman en cuenta el hecho de que la mayor parte del problema viene del sistema

Frutos de las exhortaciones:

- Fracaso en cumplir el objetivo
- Aumento de la variabilidad
- Aumento de la proporción de unidades defectuosas
- Aumento de los costos
- Desmoralización por parte de la mano de obra
- Falta de respeto hacia la dirección

9. Eliminar los estándares de trabajo en los pisos de producción. La capacitación es más importante que lograr los estándares preestablecidos ya que al llegar a éste los trabajadores se conforman e impiden el mejoramiento continuo

10. Adoptar e implantar el liderazgo. El propósito del liderazgo debe ser ayudar al personal, máquinas y aparatos a hacer un mejor trabajo, para ello deberán adoptar una actitud de servicio más que de poder. La supervisión de la gerencia necesita revisarse por completo así como la supervisión a los trabajadores de producción.
11. Instituir la capacitación en el trabajo. La capacitación y educación debe ser continua para todos los empleados y así serán capaces de recibir la responsabilidad total de su trabajo, considerándose estas como la piedra angular de mayor consistencia en la estructura.
12. Instituya un programa vigoroso de educación y superación personal. Lo que necesita una organización no es sólo gente buena, sino gente que esté mejorando su educación.
13. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. El precio no tiene sentido sin una medida de calidad que se compra, ya que sin esta el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un costo elevado.

Se debe tratar de minimizar el costo total y tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
14. Actuar para lograr la transformación. Todas las altas gerencias están a favor de la calidad, pero tiene el problema de transformar su creencia a favor de la calidad de una categoría de deseos al terreno de la realidad.

Importancia de su aportación:

Dentro de la filosofía de Deming es vital la posición que toma el liderazgo dentro de la organización, ya que los líderes deben fungir como maestros debido a que deben explicar a los subordinados el cómo y porqué de su trabajo adoptando una posición flexible en cuanto a la aportación de sugerencias

También refleja el hecho de fomentar en los trabajadores su capacidad cognoscitiva o de raciocinio, porque considera que si se limita a la gente a sólo recibir órdenes es una falta de respeto a su persona. Tanto trabajadores como gerentes deben trabajar unidos. Recomienda además tener una buena relación con los proveedores para detectar los posibles problemas del producto y de esta manera corregirlos oportunamente

Teoría de Calidad según Joseph M. Jurán

Jurán expone 10 principios para la mejora de la calidad.

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para la mejora
2. Establecer metas para la mejora
3. Organizar para lograr metas (establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos, designar facilitadores, etc.)
4. Proporcionar entrenamiento
5. Realizar proyectos para solucionar problemas
6. Informar sobre el progreso
7. Otorgar reconocimiento
8. Comunicar los resultados
9. Mantener registro de los resultados
10. Mantener el impulso al hacer que la mejora anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía

Aporta la Trilogía de Juran

Planificación de la Calidad. Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes

- 1 Determinar quienes son los clientes
- 2 Determinar las necesidades de los clientes
- 3 Desarrollar las características del producto en cuanto a las necesidades de los clientes
- 4 Desarrollar los procesos capaces de producir aquellas características del producto
- 5 Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

Control de la Calidad. Examina el comportamiento real de la calidad, compara el comportamiento real con los objetivos de la calidad.

- 1 Evaluar el comportamiento real de la calidad
- 2 Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad
- 3 Actuar sobre las diferencias

Mejora de la Calidad Es el medio de elevar la calidad de los productos a niveles sin precedente

- 1 Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad anual
- 2 Identificar las necesidades concretas para mejorar -los proyectos de mejora -
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin
- 4 Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos.
 - diagnostiquen las causas
 - fomenten el establecimiento de un remedio
 - establezcan los controles para mantener los beneficios

Importancia de sus aportaciones:

Jurán resalta la responsabilidad gerencial por la calidad e insiste en que la calidad se obtiene mediante las personas, más bien que a través de las técnicas, fue el primero en determinar que el logro de la calidad se basa por completo en la comunicación, administración y personas. Resaltan además que es necesario identificar a los clientes y sus necesidades, desarrollar un proceso que satisfaga sus necesidades, y que sea capaz de producir ese producto, evaluar el comportamiento real del producto y compararlo con los objetivos, así como actuar sobre las diferencias que vayan surgiendo. Por si fuera poco se tiene que establecer la infraestructura e identificar los proyectos para mejorar la calidad y establecer los equipos que han de llevar a cabo los proyectos.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD
Determinar quiénes son los clientes	Evaluar el comportamiento real del producto	Establecer la infraestructura
Determinar las necesidades de los clientes	Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto	Identificar los proyectos de mejora
Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes	Actuar sobre la diferencia	Establecer equipos para los proyectos
Desarrollar los procesos capaces de producir las características del producto		Proporcionar recursos a los equipos, formación y motivación
Transferir los planes a las fuerzas operativas		Diagnosticar las causas, fomentar los remedios, establecer controles para conservar los beneficios

Cuadro 3.1 Los tres procesos universales de la gestión para la calidad

Teoría de Calidad según Phillip B. Crosby

Crosby afirma que para administrar la calidad es necesario.

- Una definición de calidad que todos puedan comprender con facilidad
- Un estándar de desempeño que no deje lugar a duda o incumplimiento
- Un método de medición que centrará la atención en el progreso de la mejora de la calidad.

Todo esto proporciona la premisa de los 4 absolutos de Crosby.

- 1 **Definición** La calidad es el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
- 2 **Sistema** Previsión, no evaluación
- 3 **Estándar de la realización** Cero defectos, ningún error.
- 4 **Medición** El costo del incumplimiento de los requisitos y no los índices de calidad del producto.

Su filosofía contiene 3 mitos sobre la calidad:

- 1 La calidad es intangible, la calidad es bondad
- 2 La calidad es costosa
- 3 Los defectos y los errores son inevitables

14 Principios de Crosby

1. **Compromiso en la dirección** Una gente de cambio corporativo debe convencer a la cabeza operativa de la empresa de que

- la calidad es gratis
- la no calidad cuesta
- El costo puede abatirse hasta un 10% a corto plazo y 3% a largo plazo sobre las ventas
- El Director General es tan responsable de la calidad de empresa como de la rentabilidad de las estrategias de mercado, de la productividad de la imagen corporativa

2 Equipo para el mejoramiento de la calidad Una vez que el Director General tiene conciencia de lo anterior convoca a sus directores de área para que

- Definan la calidad en la empresa
- Rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de la calidad
- Proporcionen algunos subalternos para integrar el equipo interdisciplinario de mejora de la calidad
- Participen en la implantación del resto del programa

3 Medición Deben de definirse mediadores concretos de la calidad, primero a nivel corporativo, después por áreas y finalmente mediadores departamentales. Cada mediador recibirá amplia publicidad y será el control que establezca el avance de la calidad bajo el programa

4 El coste de la calidad Los gerentes subestiman el costo de la calidad en el 2% sobre las ventas, el costo de la no calidad suele aproximarse al 20% sobre las ventas.

5 Crear una conciencia sobre la calidad Una vez que los gerentes departamentales están convencidos del costo de la no calidad y su responsabilidad de mejora, podrán dar los primeros pasos hacia el público para rectificar la falsa imagen que prevalece entre los mandos inferiores y las bases laborales

6 Acción correctiva Cada supervisor conjuntamente con su personal busca remediar los errores o defectos generales en su departamento, a través de los círculos de calidad o su equivalente

7 Planificar el día de cero defectos. Un subcomité del equipo de mejora prepara un plan de celebración que reúna eficacia, costo y festividad del evento

8 Educación del personal Tiene 3 objetivos básicos

- Interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos, transmitiéndoles la seriedad del compromiso de la alta gerencia
- Explicarles la dinámica del día de cero defectos para que colaboren entusiasmando a sus subalternos
- Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal para eliminar las causas del error.

9 El día de cero defectos El objetivo de este paso es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar complacientemente más defectos, es decir, sentenciar la muerte oficial de la mediocridad

10 Fijar metas Cada supervisor se reúne con su personal y fijan metas concretas a lograr para prevenir defectos durante los próximos 30 a 90 días. Es importante que las metas sean medibles, realistas y ambiciosas

11 Eliminar las causas del error Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente. Cada observación se envía al equipo de mejora quién deberá acusar de recibido en 24 hrs, el equipo canalizará los informes al departamento correspondiente y vigilará que se corrijan las anomalías denunciadas, para finalmente, informe al denunciante que su queja fue debidamente resuelta

12 Reconocimiento Se establece un programa de incentivos para logros importantes, los premios buscarán más el reconocimiento que aspectos monetarios

13 Consejo de calidad Con el personal experto se formarán consejos de asesoría de calidad que fungirán como dinamizadores del equipo de mejora

14 Repetir todo el proceso Este garantiza su seriedad y su institucionalidad, es decir, nuestro esfuerzo no fue un capricho, sino un compromiso serio y sostenido de generar calidad

Importancia de sus aportaciones:

Radica en ser la base fundamental de la aplicación de muchos sistemas de calidad que se implementan en las empresas aunque estos no se implementan siguiendo sus principios al pie de la letra, si se utilizan muchos de estos para lograr un sistema de calidad adecuado a las necesidades de cada una de ellas

Crosby responsabiliza al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían, es decir, que haga bien las cosas a la primera y siempre; para que los resultados sean innegables en todas las actividades; y esto se logra a través de un programa de cero defectos, que aunque ha tenido éxito con algunas compañías, se le critica por tener poca aplicación práctica.

Teoría de la Calidad según Kaoru Ishikawa

Principios de Ishikawa

Círculos de control de calidad Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad, el cual se lleva a cabo mediante el autodesarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros. Sus objetivos son:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable
3. Ejercer las capacidades humanas y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas

Factores que afirma Ishikawa

1. El cliente es lo más importante
2. Hay que prevenir no corregir
3. Reducir costos y desperdicios en general
4. Resultados a largo plazo
5. Participación e involucramiento de todo el personal
6. Hay que trabajar en equipo
7. Medir los resultados
8. Dar reconocimiento
9. Se requiere el compromiso de y el apoyo de la alta dirección
10. Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos
11. Crear conciencia de la necesidad
12. Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento permanente

Estrategias de Karov Ishikawa:

- Nacimiento de los círculos de calidad
- Requisitos de los círculos de calidad para su aplicación
- Cursos de relaciones humanas en el hogar
- Cursos de relaciones humanas en el trabajo.
- Cursos de técnicas motivacionales.
- Cursos de reflexión personal referente a la empresa y concientizar valores
- Asistencia de coincidencias de los círculos de calidad para adquirir información en donde se esté implantando
- Elegir a la persona adecuada para el círculo de calidad que dirija a sus miembros.

Principios de control de calidad para las relaciones de comprador- proveedor

Tienen como propósito mejorar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones existentes entre el comprador (fábrica) y el proveedor (vendedor).

- 1 Tanto el comprador como el proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre sus sistemas de control de calidad
- 2 El comprador y el proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente
- 3 El comprador tiene la responsabilidad de suministrar al proveedor información clara y adecuada sobre lo que quiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión que es lo que debe fabricar

- 4 Antes de entrar en transacciones de negocios, el comprador y el proveedor deben celebrar un contrato racional de calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago
- 5 El proveedor tiene la responsabilidad de garantizar una calidad que sea satisfactoria para el comprador, y también tiene la obligación de presentar datos necesarios y actualizados a solicitud del comprador
- 6 El comprador y el proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de diversos artículos que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.
- 7 El comprador y el proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
8. El comprador y el proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.
- 9 El comprador y el proveedor deben siempre controlar eficientemente las actividades comerciales, tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amigable y satisfactoria
- 10 El comprador y el proveedor, en el desarrollo de sus transacciones comerciales, deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor

Importancia de sus aportaciones:

Representan una gran arma para toda empresa, puesto que las empresas que se interesan en implantar el sistema de control de calidad obtienen grandes beneficios, además de que las compañías:

- Están a prueba de recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.
- Aseguran utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados, además aseguran la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de nuestros clientes.
- Incorporan la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros clientes.
- Se establece una empresa cuya salud y carácter permitan un crecimiento sostenido
- Crea un lugar de trabajo agradable y muestra respeto por la humanidad, con participación de todos los miembros
- Mejora la calidad de nuestros productos
- Incrementa las utilidades

3.1.3 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La calidad tiene como principal objetivo lograr la satisfacción del cliente mediante el ofrecimiento de un producto que reúna las características necesarias que el cliente busca para la satisfacción de sus necesidades, por lo que es importante que al ser elaborado el producto y hasta ser entregado al cliente se haga bien evitando así reprocesos o desperfectos de fabricación en el producto, e incluso al proporcionar un servicio postventa como lo es asesoría o servicio técnico eleva la calidad del producto.

Para lograrlo todos los que integran la organización deberán estar comprometidos con la calidad para lograr el principal objetivo de la organización: satisfacer a sus clientes y así ganarse su lealtad y un nivel de mercado cada vez más amplio

3.1.4 DIEZ REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA LA CALIDAD

1. Aceptar que el cliente es la parte más importante del proceso
2. Compromiso a largo plazo de la dirección para integrar el proceso de mejoramiento al sistema administrativo
3. Convicción de que se puede mejorar
4. Convicción de que se puede prevenir los problemas que resolverlos
5. Orientación, liderazgo y participación de la administración
6. Estándar del rendimiento
7. Participación de todos los empleados en grupo o individualmente
8. Objetivo mejoramiento del proceso, así como de las personas
9. Convicción de que los proveedores colaboren si conocen sus necesidades
10. Reconocimiento del éxito.

Hames J. Harrington

3.1.5 MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

En el mundo actual la empresa puede incrementar su posición utilizando una característica principal: la calidad, la cual se ha convertido en el factor clave de toda actividad empresarial. La idea de calidad empresarial debe influir sobre las actuaciones realizadas por la empresa para combatir las pérdidas de rendimiento o de productividad basadas en diversas circunstancias como pueden ser los tiempos muertos, de las máquinas, rendimientos bajos de procesos, pérdidas de materiales, retrasos en la entrega de productos, etc.

“ Cuando se habla de mejorar la calidad de una entidad económica se hace referencia a una visión integral de la empresa, no se debe mejorar únicamente el campo económico, sino también es necesario tener en cuenta la visión de la organización como sistema insertado en un ambiente, económico, social y cultural.”²⁶

²⁶ Jiménez Montañes, Angela La Calidad como Estrategia Competitiva, , Edit. Tébar Flores, Madrid, 1996 p.41

3.2 SERVICIO

3.2.1 CONCEPTO DE SERVICIO

Servicio “Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico”²⁷

Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. El bien es tangible y el servicio intangible, el servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción.

Existen diferentes tipos de servicio como:

- *Servicio genérico*: Son los que la mayoría de los consumidores necesitan.
- *Servicio básico*: Servicios mínimos que buscan los consumidores.
- *Servicio aumentado*: Es un servicio adicional que se le da al consumidor.
- *Servicio global*: Oferta conjunta de servicios brindados al consumidor.
- *Servicio potencial*: Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar por que los servicios se desarrollen.

²⁷ Grande Esteban I., Marketing de los Servicios, Madrid, España, 1996,p.31

3.2.2 OBJETIVO DEL SERVICIO

El servicio tiene como objetivo primordial lograr plena satisfacción del cliente en la compra de algún producto que nos esté demandando, lo cual conlleva una imagen positiva de la empresa para que nuestros clientes permanezcan con nosotros.

Aunque el servicio sea intangible es un hecho que enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo presta, ya que genera en ambos efectos de orgullo y satisfacción con el resultado de relaciones constructivas a largo plazo.

Todos en la empresa trabajan para el cliente, ya sea que sus funciones involucren el trato directo con el mismo, o que trabajen con las personas que atienden a los clientes. De cualquier modo todos necesitan hacer un esfuerzo conjunto para brindar al cliente el mejor servicio posible.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los especialistas consideran que los servicios poseen las siguientes características:

- a) **Intangibilidad.** No se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, además de ser la primera diferenciación entre bienes y servicios. Ejemplo: consejo legal, asistencia a un museo, la docencia, servicio postventa.
- b) **Inseparabilidad.** Muy frecuentemente los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume. Ejemplo: un masaje, examen de la vista, un viaje.

c) Heterogeneidad o inconsistencia: Es decir, es difícil estandarizarlos. La inconsistencia está en que los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y la calidad de los servicios antes adquiridos. Ejemplo: Un mismo servicio puede variar según la persona que los proporciona, en un restaurante, un banco, un taxista, un abogado.

d) Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar. Ejemplo: Una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con más demanda, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.

e) Ausencia de propiedad: Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por el consumo, no por la propiedad. Ejemplo: Acceso a un balneario, la entrada al cine, alojamiento en un hotel.

Otras características son:

- Es de naturaleza personal, ejecutado por personas y para personas
- No pueden ser protegidos por patentes
- Es difícil establecer su precio, ya que son estipulados subjetivamente
- Se expresa en términos de satisfacción del cliente y aumento de ventas

3.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Por su naturaleza.

- Servicio de salud
- Servicios financieros
- Servicios profesionales
- Servicios de hotelería, viajes y turismo
- Servicios relacionados con el deporte, arte y diversión
- Servicios públicos y religiosos sin ánimo de lucro
- Servicio de distribución y alquiler
- Servicio de educación e investigación
- Servicios de telecomunicaciones
- Servicios personales, de reparaciones y mantenimiento

Por sector de actividad

- Servicios de distribución
- Servicios de producción
- Servicios sociales
- Servicios personales

Por su función

- Servicios de gestión y dirección empresarial
- Servicios de producción
- Servicios de información y comunicación
- Servicios de investigación
- Servicios de personal
- Servicio de ventas
- Servicios operativos

Por el comportamiento del consumidor

- Servicios de conveniencia
- Servicios de compra
- Servicios de especialidad
- Servicios especiales
- Servicios no buscados

3.2.5 EMPRESAS DE SERVICIO

Las empresas de servicio son las que realizan actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio. Para producir un servicio puede requerirse al uno de productos tangibles. Sin embargo, cuando se requiere no hay transferencia de los derechos (propiedad permanente) de esos servicios tangibles.

La empresa de productos y servicios son esencialmente lo mismo, en ambos casos se debe seleccionar y analizar sus mercados meta. Es preciso elaborar un programa de mercadotecnia. El producto o servicio, la estructura de precios, el sistema de distribución y el programa promocional.

Los servicios abarcan una gran diversidad de actividades de tal manera que pueden ser utilizados para el consumo final, o bien, como insumos por parte de otras actividades económicas. Aquí radica su importancia en el desarrollo de los demás sectores, debido a su creciente participación en los encadenamientos productivos.

3.2.6 EL TELEMARKETING

ANTECEDENTES

El telemarketing tuvo su auge en la época de los 80's, y en nuestro país fueron las tarjetas de crédito las que iniciaron esta técnica para ofrecerlas vía telefónica. A través del teléfono, las empresas productoras o comercializadoras, o las especializadas en brindar el servicio de venta por teléfono programan entrevistas, reactivaban clientes, promueven nuevos productos, buscaban nuevos fondos para campañas benéficas o políticas, determinan el conocimiento y penetración de una marca, venden productos y servicios.

Siendo que hoy en día ya casi todo se vende por teléfono, por lo que muchas empresas de diferentes giros han adoptado esta herramienta para realizar sus ventas y de esta manera incrementarlas haciendo que las personas se interesen por lo que se les está ofreciendo

La gran variedad de productos y servicios que se pueden ofrecer y promocionar a través del telemarketing es muy amplia, hasta ahora se ha utilizado eficientemente en diferentes países en los distintos sectores de la economía como son: sector automotriz, sector de bienes raíces, sector bancario, sector editorial, sector farmacéutico, sector social.

Con ejemplos como los anteriores es fácil darse cuenta de la diversa gama de bienes y servicios que se comercializan o promueven a través del telemarketing, sin importar precio, volumen, distancia o distribución, así hoy en día es más difícil encontrar un sector en el que no se haya utilizado el telemarketing.

CONCEPTO

Telemarketing: Técnica que permite establecer una comunicación telefónica en forma planeada y sistemática que coadyuve al desarrollo de tareas específicas de mercadotecnia, comercialización y atención con calidad al cliente

Cuando una empresa decide implantar un sistema de telemarketing debe contar con un equipo de representantes telefónicos profesionales, apoyados en la tecnología de punta en sistemas y comunicaciones, así como proporcionar un guión telefónico (script) al que los representantes telefónicos deberán apegarse con el fin de dar uniformidad y seriedad a la información que contiene el programa o campaña

Es fundamental que los representantes telefónicos tengan un curso de capacitación que contenga una explicación amplia y detallada de las características del producto o servicio, formas de entrega, manejo del servicio, forma y tiempo de pago; en general, los beneficios que la empresa le brinda

A) OBJETIVO DE UNA EMPRESA DE TELEMARKETING

El objetivo de una empresa de telemarketing es prestar su servicio a través de una atención personalizada para cubrir todas las necesidades que un cliente pueda tener, por ello es importante que se le dé al cliente lo que desea, con buen grado y disposición total para que esté satisfecho del servicio otorgado

Como ya hemos comentado la calidad en el servicio es la base fundamental de una empresa de telemarketing, es muy importante que todo el personal esté totalmente involucrado en brindar un servicio de calidad, tomando en cuenta:

- ❖ Proporcionar un servicio oportuno y cortés
- ❖ El éxito de una empresa de telemarketing depende del personal que la integra
- ❖ Tener siempre una actitud positiva para el cliente
- ❖ Dar siempre lo mejor de sí mismo

Con todo lo anterior, podremos lograr una ventaja competitiva por medio de la mercadotecnia integral, que es el establecimiento de una relación personal con el cliente, cercana y permanente, que nos permita conocer sus necesidades y modelos de consumo para ofrecer los resultados adecuados, buscando la lealtad de nuestros clientes.

Ahora las empresas de telemarketing no esperan a tener clientes y soliciten de sus servicios, sino que toman la iniciativa identificando prospectos y satisfaciendo integralmente sus necesidades.

B) CARACTERÍSTICAS DEL TELEMARKETING

El telemarketing tiene varios atributos como:

- 1 Es planificado. Se puede determinar a quién, cuando y porqué se realiza la llamada
2. Es sistemático. Puede ser recurrente y reiterativo.
- 3 Es tecnológico. Maneja altos volúmenes de llamadas a través de la atención personalizada de la llamada.
- 4 Es estratégico. Permite un desarrollo de la empresa para ganar clientes formando parte de la mercadotecnia integral.
- 5 Es estandarizado. Maneja una atención personalizada con soluciones adecuadas para incrementar de esta manera la lealtad de los clientes
- 6 Cuenta con un valor corporativo. Sus resultados demuestran la calidad, rentabilidad y competitividad de la empresa

C) TIPOS DE LLAMADAS QUE SE REALIZAN EN TELEMARKETING

1 Llamadas de entrada ó inbound Son llamadas reactivas, es decir, el cliente es quien realiza la llamada al reaccionar por medio de un estímulo que se envía, el cual puede ser una simple carta, anuncio en radio ó televisión, etc. Por lo general se cuenta con un número 800 gratuito que tiene como objetivo:

- Tomar pedidos para clientes regulares o primeras ventas
- Atender a clientes en postventa
- Contar con una línea de servicio permanente
- Generar citas o enviar información
- Dar una imagen de confianza hacia la empresa
- Conseguir la venta
- Proporcionar garantías sobre el producto o servicio
- Realizar servicios adicionales

2 Llamadas de salida u outbound Son llamadas proactivas, es decir, se cuenta con una base de datos actualizada de prospectos ó clientes, permitiendo identificar a la empresa de telemarketing a quién contactar para la comercialización de los servicios. Sus objetivos son

- Generar ventas a través de nuevos clientes
 - Reactivar exclientes
 - Atender a clientes en postventa
 - Lograr la venta cruzada
 - Informar acerca de nuevos productos
 - Realizar estudios de mercadeo
 - Propiciar visitas al local de venta
 - Relaciones públicas
 - Confirmación y actualización de base de datos
 - Atender problemas que precisen de un tratamiento urgente
-

D) ELEMENTOS FUNDAMENTALES COMO HERRAMIENTAS PARA LOS REPRESENTANTES DE VENTAS POR TELEFONO

HABILIDADES	ACTITUDES	APRENDIZAJE	EXPERIENCIA
Saber escuchar: • Hablar lo necesario • Pensar como cliente • Preguntar • Concentrarse • Escuchar las ideas • No discutir • Usar interjecciones Saber preguntar: • Preguntas abiertas • Preguntas cerradas Cualidades de la voz fonación • Sincidad • Cordialidad • Receptividad • Confianza • Cortesía • Rapidez del habla • Modulación Manejo de objeciones • Conocer el producto • Escuchar al cliente • Dar una respuesta inmediata • Plantear la respuesta clara y positiva • Evitar información innecesaria	• Comprender la función del telemarketing • Trato de profesionales • Mostraries resultados y logros • Retroalimentación • Ambiente positivo y entusiasta • Manejo positivo de dificultades	• Simulación • Examen escrito • Con el menor riesgo • De otros Las lecciones no se enseñan, se aprenden y se aprenden en base a la experiencia misma	En ocasiones una mala experiencia con algún cliente nos deja gran aprendizaje. Pero lo ideal es aprender a manejar a los clientes, ya que cada uno tiene diferentes actitudes.

Cuadro 3.2

E) VENTAJAS DEL TELEMERCADEO

Las ventajas más importantes que presenta el telemarketing para el sector de los servicios son la rapidez y la manera tan directa con la que se contacta al cliente, para el sector comercial es igualmente ventajosa la mayor cobertura de clientes, en tanto que para el sector industrial la ventaja principal es que minimiza los costos

Otra de estas ventajas son que:

1. A pesar de que la llamada telefónica es costosa, se compensa con el beneficio obtenido al llegar al consumidor de forma inmediata, ya que gracias al teléfono se puede llegar a más consumidores en menos tiempo sin necesidad de trasladarse al domicilio del cliente
2. Se puede vender más porque se proporciona un mejor servicio al cliente, un trato más personalizado con lo que se pueden disipar dudas que el consumidor tenga respecto al producto o servicio que necesite en el momento de la llamada
3. La comodidad que representa para el cliente el no tener que desplazarse a una sucursal o local determinado para hacer su compra. Por otra parte requiere de menos empleados, lo que disminuye considerablemente el monto de los salarios

3.3 EL CLIENTE

3.3.1 ¿Quién es el cliente?

A primera vista parece lógico este término, sin embargo la mayoría de las veces nos encontramos ante la imposibilidad de expresarlo, y nuestra limitada percepción del “cliente” hace que la idea nos llegue como una serie de experiencias difusas. El cliente es la razón de ser de la organización.

Cliente: Es un individuo o empresa que requiere de un producto y/o la prestación de un servicio, es decir, el cliente es todo individuo que ha demandado, demanda o demandará un determinado producto y/o servicio, por el cual está dispuesto a pagar un determinado costo, con la finalidad de ver cumplidas sus expectativas.

Diremos que nuestros clientes son todas aquellas personas internas y externas a la organización que demandan nuestros productos y/o servicios, y que forman parte integral del sistema, mismo al que pertenecemos nosotros y junto con ellos somos un todo.

3.3.2 TIPOS DE CLIENTES

Existen 2 tipos de clientes

i. **Clientes Internos:** Es aquel que pertenece a la organización, y que no por ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. Ejemplo: Simplemente si se terminó el tóner, papel, plumas, etc., se elaborará una requisición de éstos elementos a recursos materiales, el cual a su vez, lo reportará al área de contabilidad para el centro de costos del departamento que haya hecho la requisición.

2 Clientes externos. Son aquellos que no pertenecen a la organización y acuden a ella para adquirir determinado bien o servicio. Ejemplo: La empresa es para sus proveedores un cliente externo, mientras que considerará cliente externo a las empresas que le compren a ella.

Las siguientes premisas nos ayudarán a entender la importancia del cliente en la organización, e incluso en nuestra vida diaria

- ❖ El cliente es una persona
- ❖ El cliente como ser humano tiene las mismas necesidades y deseos de nosotros
- ❖ La esencia de nuestro trabajo es el cliente
- ❖ Gracias a los clientes la organización nace, crece, se desarrolla y muere
- ❖ El cliente espera más de nosotros de lo que nosotros podamos pedirle a él
- ❖ Cada uno de nosotros es el cliente
- ❖ Sin el cliente . sin trabajo
- ❖ El cliente no sólo es una persona, el cliente es la persona más importante
- ❖ El cliente es el futuro de la organización
- ❖ El cliente está antes que todos y es primero que cualquier cosa

3.3.3 ATENCIÓN A CLIENTES

Atención al cliente. Son todas aquellas acciones encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente al demandar algún producto o servicio

Una vez identificado el concepto de cliente, es oportuno dedicar este tema al cuidado de nuestros clientes, para enfocar con ello la atención al cliente el cual está dispuesto a pagar cierta cantidad de dinero o invertir cierto costo siempre y cuando se satisfagan sus necesidades

La atención al cliente encierra todas las actividades que se deben realizar con el fin de que el cliente se sienta satisfecho del servicio que está recibiendo, lo que se logra a través de un proceso que requiere de un número variable de actitudes, actividades y conocimientos de quien le está brindando este servicio

La forma de atender al cliente es diversa y está sujeta a diferentes factores como son

- Giro de la organización
- Características de los departamentos
- Diferencias naturales entre cada individuo

El tratar de mencionar el total de las actividades necesarias para dar atención a un cliente sería prácticamente imposible, pero basta ponernos en sus zapatos, es decir, empatizar con el cliente, ya que las expectativas que realmente demanda un cliente es una atención que satisfaga sus necesidades. El brindarle cuidado a nuestros clientes beneficiará a la empresa en todos los aspectos, por eso hay que atenderlo como se merece

3.3.4 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Primeramente debemos detectar las necesidades del cliente para medir sus expectativas y satisfacerlas, teniendo en cuenta que el cliente espera más de lo que en ese momento está recibiendo

Para iniciar con esta detección de necesidades debe existir primero que nada una comunicación directa con los clientes y/o con las personas que están en continua interacción con ellos, ya que serán los únicos que podrán proporcionar información reciente sobre sus gustos, necesidades y las ventajas o desventajas de nuestra atención, productos y servicios con respecto a los de la competencia.

El conocer las necesidades de nuestros clientes darán bases para conformar una estrategia de atención y servicio de mejora continua que permita el desempeño exitoso de la organización

Para ilustrar algunas necesidades del cliente mencionaremos las siguientes

- ❖ Ser escuchado y comprendido
- ❖ Tener un servicio oportuno y confiable
- ❖ Ser orientado correctamente
- ❖ Ser atendido con rapidez y adecuadamente
- ❖ Ser tratado respetuosamente y con calidad humana
- ❖ Que se le hable con la verdad
- ❖ Darle el lugar que se merece
- ❖ Obtener CALIDAD

Esta lista no es exhaustiva, existen muchísimas necesidades y expectativas que el cliente busca en nosotros, para poder detectar cada una de ellas es importante que dejemos que todos y cada uno de nuestros clientes participen expresando sus ideas y su sentir

Importante es que en base a sus aportaciones y experiencias de nuestros clientes aprendamos a identificar sus expectativas y necesidades, y lo más importante que otorguemos un servicio con calidad, ya que de nada serviría conocer las fallas si no se toman acciones correctivas

3.3.5 SATISFACCION DEL CLIENTE Y SUS BENEFICIOS

Se ha podido hacer hincapié en la importancia del servicio al cliente y los esfuerzos encaminados a su satisfacción, ¿pero en qué radica este interés? ¿porqué se busca concientizar a la gente en la satisfacción de las necesidades del cliente?.

Se busca la incorporación de la filosofía que ya se ha mencionado, que el cliente es un ser humano, que como nosotros busca satisfacer sus necesidades y sentir que alguien también humano le atiende y lo comprenda en la resolución de sus problemas, por lo que debe recibir un trato agradable y cómodo

Cuando se logra la interacción hacia nuestros clientes, se ha logrado la relación cliente-empresa, en la cual el cliente deja de ser la parte receptora para convertirse en un agente activo de nuestros productos y servicios, llevándolos junto con la imagen de la organización a tener éxito o fracaso.

3.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

3.4.1 Concepto de Calidad en el Servicio

Existen 3 tipos de calidad, de acuerdo a la percepción del cliente sobre la satisfacción de cada una de ellas:

- Calidad requerida. Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio
- Calidad esperada. Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos
- Calidad subyacente. Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene.

Calidad de servicio, podemos definirla entonces como:

“Gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”²⁸

En el mundo del servicio, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, un servicio alcanza su nivel de calidad cuando responde a las demandas de los clientes

El servicio de calidad al cliente es la clave del éxito para la empresa, ya que un cliente satisfecho regresa y además recomienda a la empresa, el servicio de calidad debe ser parte integral del trabajo, no una extensión del mismo, ya que esto permitirá que la empresa destaque sobre la competencia, por lo que debemos comprometernos para lograr que en cada interacción con el cliente sea una oportunidad para mejorar la percepción que tenga del servicio.

²⁸ Pérez Fernandez de Velazco, José A, “Gestión de la Calidad Empresarial”, México, 1994

3.4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

No se les podrá exigir a las personas que realicen su labor con calidad, sin antes otorgar las herramientas técnicas, administrativas y humanísticas para lograrlo. Hay 2 dimensiones básicas en las que se basa el servicio de calidad a los clientes:

Dimensión procesal. Consiste en los sistemas y procedimientos establecidos para proporcionar productos y/o servicios.

Dimensión personal. Es la forma en que el personal de servicio utiliza las actividades, conductas y habilidades verbales al interactuar con los clientes.

Dentro de las características de un servicio de calidad encontramos:

1. Dar mantenimiento a los clientes
2. Retener a los clientes
3. Desarrollo de nuevos clientes
4. En cuanto a las actitudes del servicio debe presentarse con:

- ❖ Conocimiento y profesionalidad
- ❖ Preocupación y consideración por los demás
- ❖ Cortesía, integridad y fiabilidad
- ❖ Disposición para ayudar
- ❖ Eficiencia
- ❖ Disponibilidad

El servicio al cliente es una actividad que requiere de una serie de habilidades y actitudes que permitan al personal de servicio interactuar de manera efectiva con los clientes, proporcionando un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Todo esto se resume en que se tiene que distinguir el servicio otorgado por el personal con el fin de establecer una clientela fuerte y leal

El servicio de calidad debe ser parte integral de trabajo, no una existencia de mismo, la baja calidad tiene mucho que ver con la escasa motivación del personal. El servicio de calidad al cliente es la clave para el negocio de éxito, los clientes satisfechos no sólo regresan sino que traen a sus amigos

La calidad que se brinda a los clientes se aprende, no se hereda, como dominar cualquier otra habilidad, ser capaz de distinguirse en la atención a los clientes requiere práctica y experiencia

Para lograr el objetivo de la calidad en el servicio se debe tomar en cuenta:

- *El servicio al cliente es una función de la percepción de los clientes, no de normas propias.* El cliente es quien decide si ha recibido o no buen servicio, aún cuando se hayan cumplido todas sus normas, si el cliente no se siente satisfecho, el servicio al cliente es malo
- *La satisfacción al cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tuvo en el establecimiento.* La experiencia general del cliente debe ser placentera, por lo tanto, uno no se debe enfocar en los bienes tangibles por sí mismo, sino en la forma que éstos se combinan para crear una cierta experiencia al cliente
- *Es una acumulación de actos de servicio.* Estos actos son experiencias satisfactorias para el cliente

3.4.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El prestar un servicio con calidad permite que el cliente regrese nuevamente a nosotros e incluso cabe una gran posibilidad de recomendación por su parte a familiares o amigos y de esta manera van además en aumento nuestras ventas, y lo más importante el cliente y nosotros estamos satisfechos, él de recibir un servicio adecuado y nosotros de prestarlo de igual forma.

Además permite que la empresa destaque sobre la competencia, adquiriendo ventajas competitivas, y es cuando debemos comprometernos para lograr que cada interacción que se realice con un cliente signifique una oportunidad para mejorar la percepción que éste tenga del servicio, con lo que tendrá como fin establecer una clientela fuerte y leal.

3.4.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Para Jaques Horowitz no hay empresa que sea viable sin la atención al cliente, y sin la calidad en el servicio que se deba ofrecer. Por ello propone los siguientes principios:

1. El cliente es el único juez de la calidad del servicio, sus consejos y percepciones son por tanto fundamentales.
2. El cliente es quien determina el nivel de calidad del servicio, y siempre quiere más de lo que se le brinda.
3. La empresa debe cumplir planes o acciones que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.

Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo, ya que en servicio no existe término medio hay que aspirar a la excelencia.

Atender a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios y eso exige la participación de todos. Para ello deberá tomarse en cuenta los siguientes puntos:

1. El servicio con calidad lo brindan los integrantes de la organización, por eso ellos deben ser siempre su primer cliente.
2. El reconocimiento al personal, es una fuente importante de motivación.
3. La formación de equipos de mejora continua en el servicio conforman los procesos evolutivos de la organización.
4. Se debe enriquecer la habilidad social y educación de las personas que tienen contacto con el cliente y proporcionarles facultades y libertad de decisión para ofrecer un servicio de calidad.
5. Desarrollar y avivar una cultura de calidad y excelencia en el servicio.
6. Buscar el conocimiento del cliente que garantice la oportunidad de actuar ante él.
7. Diseñar productos y servicios que cubran las necesidades del cliente y además fomenten en ellos una necesidad por la satisfacción que les produce.
8. Proporcionar garantías hacia el cliente. Dar continuamente al cliente un valor agregado en cada servicio.
9. Mantenga la empatía en el trato a los clientes.
10. Mantener una imagen atractiva del personal, productos e instalaciones.
11. Permanecer cerca del cliente para responder a sus necesidades, prioridades y expectativas.
12. Las políticas de la empresa deben de facilitar al cliente hacer negocios con la misma.
13. Mantener precios competitivos en el mercado.
14. Tratar al cliente como el activo más importante de la empresa.
15. Tenga siempre presente los factores del éxito empresarial: servicio y productos de calidad, innovación constante y precios competitivos.

3.4.5 BENEFICIOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Como beneficios de la calidad del servicio obtendremos:

- Mayor lealtad del cliente
- Repetición de negocio
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios
- Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos, sin que ello afecte sobre la participación en el mercado
- Costos de mercado inferiores
- Crecimiento de la participación en el mercado

Cuando las empresas logran alcanzar la calidad en el servicio, conocen perfectamente lo que los clientes esperan de ellos anticipándose a las necesidades de los mismos.

Además atienden las sugerencias y quejas de los clientes, lo cual provoca que la empresa reacciones a los errores y problemas, ya que su objetivo es el servicio en donde todos sus integrantes están comprometidos a la atención al cliente.

3.4.6 PASOS PARA LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio es la capacidad para comprender las necesidades de los usuarios y satisfacerlas, debe tenerse una actitud favorable, alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir. El Lic. Amezcua Vallarta propone los siguientes pasos para alcanzar la calidad en el servicio:

1. Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas
 - Identificando las necesidades de los usuarios
 - Clasificando las necesidades y expectativas
 - Definiendo estándares
 - Determinado qué , cuánto y cómo medir
 - Retroalimentación, más preventiva que correctiva
 - Implantando una mejora continua
2. Produciendo los servicios y/o productos
 - Trabajando los procesos-tareas
 - Obteniendo el nivel deseado
 - Solucionando problemas
 - Evitando cada vez menos errores
 - Mejorando continuamente
3. Definiendo mejoras de calidad
 - Comprendiendo el proceso
 - Analizando el desempeño en forma preventiva
 - Mejorando continuamente

3.4.6 PASOS PARA LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio es la capacidad para comprender las necesidades de los usuarios y satisfacerlas, debe tenerse una actitud favorable, alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir. El Lic. Amezcua Vallarta propone los siguientes pasos para alcanzar la calidad en el servicio.

1. Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas
 - Identificando las necesidades de los usuarios
 - Clasificando las necesidades y expectativas
 - Definiendo estándares
 - Determinado qué , cuánto y cómo medir
 - Retroalimentación, más preventiva que correctiva
 - Implantando una mejora continua
2. Produciendo los servicios y/o productos
 - Trabajando los procesos-tareas
 - Obteniendo el nivel deseado
 - Solucionando problemas
 - Evitando cada vez menos errores
 - Mejorando continuamente
3. Definiendo mejoras de calidad
 - Comprendiendo el proceso
 - Analizando el desempeño en forma preventiva
 - Mejorando continuamente

4 Creando un ambiente de reto y reconocimiento

- Con la participación del personal
- Motivando al personal
- Reconocer la calidad, no el esfuerzo
- Retroalimentación en forma preventiva
- Proporcionar capacitación

3.4.7 CULTURA DE SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN

Hoy en día las empresas están considerando la calidad de sus servicio como una estrategia para ser más competentes en un mercado cada vez más competitivo, por lo que muchas han comprendido que la única forma de sobrevivir y alcanzar mayores éxitos es creando una cultura de servicio

Un primer paso para la cultura de calidad es determinar quienes son nuestros clientes, como se les está atendiendo, que esperan de nosotros y que se puede hacer para mejorar el servicio que se les brinda. En respuesta a esto se obtiene: atención, cordialidad, limpieza, servicio rápido y de excelente calidad, y esto sólo se puede ofrecer cuando hay una cultura de calidad

Así como al cliente externo se le proporcionan los atenciones y tributos antes mencionados, también el cliente interno espera recibir lo mismo de todos lo que conforman la empresa.

Por tanto nuestro concepto de cultura de servicio la definiremos como el ambiente laboral que influye en el comportamiento del operador en todo momento y acción de trabajo, desde el primer día de ingreso a la empresa hasta el último día que permanece en ella

CAPÍTULO IV. LIDERAZGO EFECTIVO Y CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN TELEMARKETING

Caso Práctico:

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiente formación gerencial en la dirección de servicios al cliente, en cuanto a autoridad personal, toma de decisiones, comunicación, motivación, manejo de personal y de conflictos en el centro de operaciones del turno nocturno de un Telemarketing, lo cual ocasiona bajo desempeño en los operadores telefónicos, repercutiendo así en la calidad del servicio al cliente.

4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Tecmarketing S.A. DE C.V es un telemarketing que inició sus actividades en octubre de 1996 a raíz de su contratación por Inbursa para recepción de llamadas de un concurso que patrocinó en el mundial de fútbol de ese mismo año y contratada posteriormente por Telmex para la campaña de prescripción de compañía de larga distancia que se llevó a cabo en 1997, dando esto tan buenos resultados que hasta la fecha se siguen comercializando y dando a conocer todos los productos y servicios de ambas empresas, lo cual nos ha ganado la confianza de empresas importantes como son las mencionadas anteriormente.

Actualmente la empresa se encuentra operando los 365 días del año, las 24 horas del día suscribiendo, informando, asesorando y dando asistencia técnica a todos los clientes y usuarios de los productos y servicios que se ofrecen en la empresa.

Organigrama del Centro de Operaciones de un Telemarketing

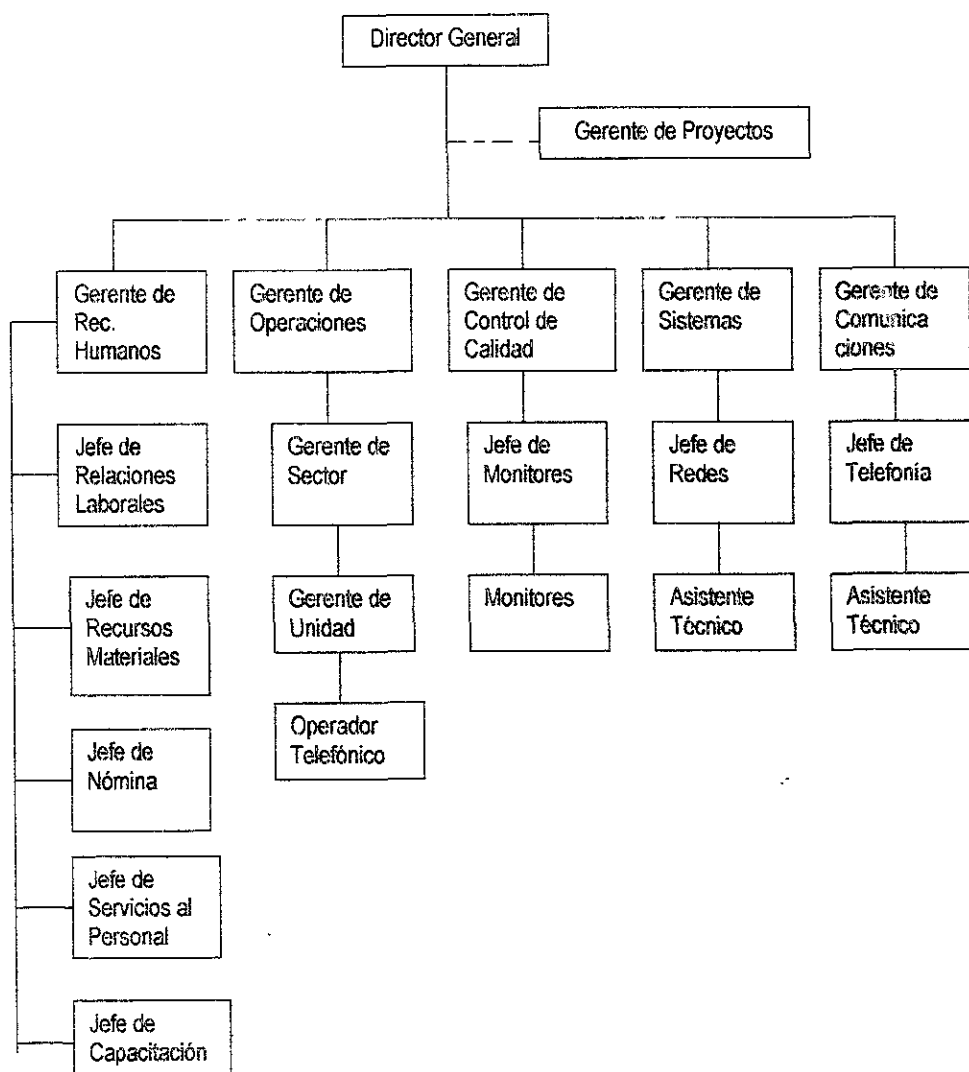


Figura 5

4.2 DIAGNOSTICO

El diagnóstico se obtuvo en base a la observación de más de 3 años teniendo el puesto de operador telefónico primeramente y posteriormente de Gerente de Unidad en la empresa, así como de opiniones de varios compañeros del mismo Centro de Operaciones

- No existe una adecuada dirección en la atención y servicio al cliente
- Diariamente se tiene quejas de los clientes y no se saben manejar
- Deficiente manejo de objeciones y clientes molestos
- Falta de capacitación en técnicas telefónicas y atención al cliente
- Los Gerentes no tiene las habilidades suficientes en distintos ámbitos
- No se toman las decisiones adecuadas
- El personal no se encuentra motivado
- No existe una actitud de servicio
- Se ha observado ausentismo en el centro y bajo desempeño laboral
- Existen barreras de comunicación entre los subordinados y su líder
- Falta de retroalimentación ocasionada por el exceso de trabajo por los Gerentes
- No existe una delegación adecuada por parte de los Gerentes
- Existe presión en los empleados para realizar sus actividades
- Prevalece un ambiente de descontento por parte de los operadores

Además de haber aplicado la observación para el diagnóstico y haber tomado varias opiniones en cuenta, se aplicaron 2 cuestionarios como herramienta para este caso práctico, los cuales nos ayudarán a determinar y detectar cuáles son las habilidades gerenciales a mejorar para ejercer un liderazgo eficiente en la dirección de servicio al cliente, así como a conocer los puntos de mejora del servicio proporcionado por los operadores telefónicos y las habilidades telefónicas con las que actualmente cuentan

CUESTIONARIO 1

ESCALA DE EFECTIVIDAD EN LA ACTITUD DE LIDERAZGO EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

Este Cuestionario fue aplicado al Gerente de Sector y Gerente de Unidad del turno nocturno del centro de operaciones del telemarketing diagnosticado

Instrucciones.

Por favor lea cada declaración cuidadosamente y luego decida hasta qué punto usted utiliza dicha práctica. Indique su decisión marcando los puntos dependiendo la frecuencia de cómo realice cada actividad. En base a la siguiente escala:

Por lo general, sino siempre = 4 puntos

Con frecuencia = 3 puntos

Ocasionalmente = 2 puntos

Rara vez = 1 punto

LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO	GERENTE DE SECTOR	GERENTE DE UNIDAD
1 Mantiene informados a los miembros del grupo	4	4
2 Expresa las ideas con claridad y energía	3	3
3 Habla bien desde un estrado	4	4
4 No sabe escuchar	2	2
5 Atrae a los demás para que deseen escuchar lo que tiene que decir	4	3
6 Comunica sensación de "estar a cargo"	4	4
TOTAL Líder como comunicador	21	20
7 Alienta la comunicación proveniente de seguidores	3	3
8 Demuestra poca compasión hacia los demás	2	1
9 Ofrecer recompensas que son importantes para sus seguidores	3	2
10 Es insensible a las necesidades de los demás	2	4
11 Atrae a los demás que deseen unirse a su grupo	3	1
12 Tiene el respaldo total de todos aquellos que trabajan bajo las ordenes de él o ella	4	3
TOTAL Líder como recompensador mutuo	17	14

CAPÍTULO IV. LIDERAZGO EFECTIVO Y CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN TELEMARKETING

13 Proporciona suficiente estructura para crear una sensación de adhesión entre sus subordinados	3	3
14 Establece una línea de autoridad que es clara, consistente y apropiada para su situación	4	3
15 Se esfuerza por ganar a expensas de sus subordinados	1	1
16 Sabe ser duro cuando es necesario	4	4
17 Pierde el respeto de sus subordinados cuando usa su autoridad	2	3
18 Usa el poder que posee con firmeza, pero también con sensibilidad	4	2
TOTAL Líder como figura de poder	18	16
19 consulta con los demás antes de tomar decisiones importantes	3	3
20 Tiene establecida una firme trayectoria de sólidas decisiones	4	3
21 No sigue un patrón lógico al tomar decisiones	3	1
22 Comunica sus decisiones con orgullo y firmeza	3	4
23 Encuentra difícil admitir sus errores cuando los comete	2	2
24 Enfrenta y toma decisiones difíciles	3	4
TOTAL Líder como tomador de decisiones	18	17
25 Involucra a los demás en su propia fuerza positiva	3	4
26 Crea un paso activo que otros imitan	3	3
27 Comunica una actitud negativa en tiempos difíciles o duros	1	1
28 Siempre trata de hacer lo mejor que puede	4	3
29 Articula una misión inspirada para el grupo	4	3
30 Crea una sensación de orgullo y logros en sus seguidores	3	4
TOTAL Líder como fuerza positiva	18	19
TOTAL DE PUNTUACION	92	86

INTERPRETACIÓN DE LA PUNTUACIÓN

120-105= líder de calidad 100% al 87.5%	104-90 = un buen líder 87.49% al 75%	89-75 = un líder regular 74.9% al 62.5%
--	---	--

El porcentaje de efectividad en el liderazgo ejercido en base a las habilidades del Gerente de Sector y Gerente de Unidad en la dirección del servicio de calidad, fue:

Gerente de Sector: 92 puntos = 76.7% por lo que se considera un buen líder

Gerente de Unidad: 86 puntos = 71.7% por lo que se considera un líder regular

CUESTIONARIO 2

INVENTARIO DE HABILIDADES DE LOS OPERADORES TELEFONICOS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

El presente cuestionario fue aplicado a los 20 operadores telefónicos del turno nocturno que laboran actualmente en el centro de operaciones del telemarketing.

Instrucciones. A continuación hay un inventario de habilidades para el servicio. Califíquese en cada área de actividades. Use la calificación de "A" si siente que usted es excelente en una habilidad en particular, "B" si es bueno, "C" si necesita mejorar.

SERVICIO	A	B	C
1. Acepto la responsabilidad de proporcionar un servicio al cliente	16	4	
2. Entiendo la importancia de un servicio de calidad al cliente	12	8	
3. Sé lo que nuestros clientes desean y necesitan	15	4	1
4. Hago que mis clientes se sientan satisfechos entendiendo sus necesidades y hago bien mi trabajo	10	6	4
5. Reconozco que una percepción positiva del cliente hacia nuestro servicio es fundamental	7	12	1
6. Me dedico a mis clientes	4	12	4
7. Tengo una actitud positiva	10	9	1
TÉCNICAS TELEFÓNICAS	A	B	C
1. Yo sé como	4	14	2
2. Sé manejar el teléfono y todos sus aspectos	8	6	6
3. Brindo cortesía en cada llamada	13	6	1
4. Me dirijo al que llama	9	8	3
5. Transmito una actitud positiva	10	8	2
6. Uso los 4 puntos de cortesía: saludo, me identifico, personalizo, me despido	9	7	4
7. Sé diferenciar declaraciones, objeciones y preguntas	7	8	5
8. Manejo objeciones adecuadamente	4	5	11
9. Sé hacer preguntas (sé cómo y cuándo usar preguntas abiertas y cerradas, y hacer preguntas para determinar problemas y peticiones)	8	8	4
10. Sé como hacer y recibir llamadas	9	8	3
11. Dar malas noticias	4	6	10
12. Reconocer y manejar el comportamiento del cliente (sé cómo manejar a las personas agresivas o resueltas cuando llaman)	4	10	6
13. Volver a llamar al cliente (siempre hago y cumplo mis compromisos)	4	8	8
14. Evitar hacer declaraciones que crearán una percepción errónea en el cliente	9	8	3

En base a los resultados obtenidos de este cuestionario se detectaron las 5 actividades a mejorar a razón de aquellas en las que más del 25% de los operadores marcaron una calificación de "C", las que más se repitieron con dicha calificación fueron en orden de prioridad

ACTIVIDAD REALIZADA CON POCA HABILIDAD	A	B	C	% OPERADORES
1 Manejo objeciones adecuadamente	4	5	11	55
2 Dar malas noticias	4	6	10	50
3 Volver a llamar al cliente (siempre hago y cumplo mis compromisos)	4	8	8	40
4 Reconocer y manejar el comportamiento del cliente (sé cómo manejar a las personas agresivas o resueltas cuando llaman)	4	10	6	30
5 Sé manejar el teléfono y todos sus aspectos	8	6	6	30

El primer cuestionario aplicado al Gerente de Sector y Gerente de Unidad nos ayudó a conocer el grado de efectividad que ejercen en la actitud de liderazgo y en la dirección del servicio al cliente dentro del telemarketing, detectando además cuáles son las habilidades que aún no tienen totalmente desarrolladas como la comunicación, motivación y autoridad personal, así como aprender de sus errores en la toma de decisiones

El segundo cuestionario aplicado a los operadores telefónicos no ayudó a evaluarlos y a detectar áreas de mejora en el servicio al cliente que prestan actualmente en el telemarketing, específicamente en el manejo de objeciones y de clientes difíciles, según su comportamiento, así como en técnicas telefónicas y compromisos con los clientes. Con ello nos damos cuenta que es conveniente dar retroalimentación y capacitación constante por parte de su gerente, además de inculcarles una cultura de servicio.

4.4 PROPUESTA

Para el Gerente de Sector y Gerente de Unidad que son los pivotes del departamento de operaciones en el turno nocturno del telemarketing y los cuales están al frente en la dirección de los servicios, propongo que adopten un estilo de liderazgo democrático y participativo, además de la teoría Y, que evalúen sus habilidades y aprendan a desarrollarlas en base a un plan de acción personal de cada uno, primordialmente para:

- Comunicar, dando a conocer las metas específicas y definidas y retroalimentar en base a como se desempeñan en la consecución de las metas, para ello deberá debilitar barreras de comunicación promoviendo un clima de confianza entre todos su seguidores y propiciando una convivencia entre sus colaboradores para una comunicación más abierta
- Motivar, en base a los resultados obtenidos de cada persona como reforzador de conducta, así puede ser un bono de productividad, un día de descanso o un reconocimiento por su excelente desempeño, etc.
- Elevar su autoridad personal ganándose el respeto en base al ejemplo observable, también deberá saber delegar gradualmente tareas capacitando, compartiendo responsabilidad y autoridad necesarias a cada persona.
- Aprender a tomar decisiones adecuadas apoyándose en su grupo de colaboradores atendiendo a las opiniones de su grupo y decidiendo lo mejor, haciéndolos sentir así parte importante de las metas de la organización
- Transmitir una fuerza positiva a sus seguidores en base a su actitud, a una cultura de servicio, así como también a su calidad personal, logrando así un liderazgo eficiente, ya que de ellos dependerá modificar para mejorar el servicio y actitud, así como también la de sus seguidores

Propongo 5 fundamentos de éxito para lograr una actitud de liderazgo en los servicios

- 1 Los líderes de los servicios de calidad al cliente son extraordinariamente buenos para comunicarse. Esto los sitúa en el ámbito del liderazgo, tienen la habilidad de expresar bien las ideas, se comunican con estilo y al mismo tiempo, mantienen informados a sus seguidores, también saben escuchar y esto les permite entender lo que sus seguidores desean y necesitan
- 2 Los líderes del servicio de calidad al cliente dan las recompensas apropiadas a los miembros de su grupo de servicios de calidad al cliente. Saben qué desean y lo ofrecen, son sensibles y comprensivos. Las recompensas apropiadas deben ser justas, saben que las recompensas fluyen en ambas direcciones ya que los miembros del grupo de servicios a su vez, recompensan a sus líderes con su respaldo, lealtad y eficiencia en las labores
- 3 Los líderes de los servicios de calidad al cliente usan su poder eficientemente. Con sensibilidad y cuidado, lo usan como una herramienta para mantener los criterios, establecer una estructura y alcanzar las metas, lo que permite que los líderes ganen, pero nunca a costa de los miembros del grupo, saben ser duros cuando se necesita ser duro y establecer una línea de autoridad que sea clara, consistente y adecuada a la situación
- 4 Los líderes de los servicios de calidad al cliente tiene éxito en las decisiones que toman. No esquivan tomarlas, lo hacen apropiadamente, los respaldan sus seguidores, saben cuando involucrar a otros y cómo cambiar de opinión cuando se ha errado, reconocen sus errores y siguen adelante, lo cual requiere de una fortaleza y valor interior
- 5 Los líderes de los servicios de calidad al cliente crean y mantienen una fuerza positiva. Representa la cumbre de la fórmula de la actitud de liderazgo en la calidad, es el fundamento más difícil de lograr en forma continua,, sin embargo, son capaces de generar una fuerza contagiosa, que los demás tratan de imitar, comunican vigor, vitalidad y una sensación de logro, comprenden que los demás los contemplan buscando guía y dirección

CONCLUSIONES

De acuerdo al problema planteado en un principio, se pretende mejorar el servicio que se proporciona en este telemarketing para lo cual será necesario que cada Gerente que son los pivotes del área de operaciones del centro, apliquen sus habilidades ejerciendo un liderazgo eficiente que motive a sus colaboradores a brindar un servicio de calidad y mejora continua

Para ello es imprescindible que el gerente tenga conocimientos básicos de los productos ofrecidos en la empresa, de técnicas de ventas y de tratamiento de clientes y objeciones, así como de que reconozca la importancia que tiene desarrollar habilidades de comunicación, motivación, manejo de conflictos y toma de decisiones adecuadas. Para que de esta manera pueda dirigir los servicios de calidad adecuadamente logrando mejorarlo día tras día

Es importante que tenga todos estos conocimientos por que un líder se complementa con conocimientos, habilidades y experiencias, si todo esto se conjunta se logrará el respeto y respaldo de los subordinados, porque tienen al frente a una persona preparada y proactiva que les ayudará a resolver sus dudas mediante el ejemplo del manejo de su propia persona, así como de situaciones y clientes difíciles que los llevará a colaborar mejorando su desempeño laboral

En la actualidad requerimos de una cultura de calidad la cual se deberá dirigir primeramente a los clientes internos para que posteriormente nos proporcione los elementos necesarios para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes externos

México es un país joven, de grandes promesas de un futuro esperanzador y de grandes ilusiones. Los jóvenes mexicanos son soñadores positivos y con grandes deseos de superarse ellos mismos, sus familias y su trabajo y con ellos a su país.

Los jóvenes de hoy estamos trabajando, luchando y forjando el México que todos soñamos y deseamos somos líderes del futuro. El éxito de una empresa está en la satisfacción personal mediante la efectividad en lo que se hace.

Todo gerente, supervisor y líder de equipo será requerido para que dirija al personal a favor a los objetivos de la organización. Algunos líderes han cambiado las organizaciones para que los gerentes ya no se vean como autoridad, sino como ejemplos, educadores y facilitadores. Se da a los empleados la mejor capacitación posible y se les motiva a comprender y compartir la misión de las organizaciones y adoptarla como propia. Se les faculta para tomar decisiones y se les permite alcanzar su pleno potencial.

El líder debe tener una visión basada en la comunicación, el libre flujo de ideas y en alcanzar la potencialidad de cada uno de los miembros, poniendo en primer lugar a las personas: trabajadores y clientes. El líder tiene 2 retos: la productividad del empleado y la satisfacción del cliente, mediante una visión nueva e implementación para su logro.

La nueva visión requiere una dramática separación de los valores convencionales, exigirá muchas más cualidades de liderazgo, requiere de comunicación diaria y plena entre gerentes y trabajadores en una cultura de trabajo que fomente la confianza, el aprendizaje, la participación y la dignidad y depende todo esto de los líderes.

El éxito de los nuevos líderes se apoyará principalmente en la capacidad de motivar, estimular y facultar a los demás, ya que su estilo de liderazgo afectará directamente los resultados del equipo, además debe crear un ambiente de trabajo sano y entusiasta.

BIBLIOGRAFÍA:

José Antonio Fernández Arena, "El Proceso Administrativo".
Edit Limusa, México, 1989, Pág 5 y 6

William B. Werther Jr "Administración de Personal y Recursos Humanos"
Edit McGraw Hill, México, 1996 P 10

Andrew Sikula, "Administración de Recursos Humanos en Empresas",
Edit Limusa, Méx, 1982, p.57-70

Wendell L. French, "Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos", Edit
Limusa, México 1986, p 128

Revista QUO, "¿Qué nos atrae de un líder?" Año 3 No 32, Junio 2000,
México, p 32

Revista Alto Nivel, Negocios, Finanzas, Economía y Mercadotecnia
"Perfil del Ejecutivo del Nuevo Milenio" , Año 11 no. 128, Abril 1999,
México, p 32

Phillip B Crosby, "La Organización Permanentemente Exitosa", Edit Mc Graw Hill, México,
1989

W Edwards Deming, "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis", Edit.
Díaz de Santos, España, Madrid, 1989.

Karov Ishikawa, "¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa", Edit
Díaz de Santos, Edit. Norma, Colombia, Bogotá, 1986

J M Jurán, "Jurán y la Planificación para la Calidad", Edit. Díaz de Santos, España, Madrid,
1990

Tavera Escobar, Francisco, "Reflexiones para la Administración de Empresas", Instituto
Politécnico Nacional, México, 1994, p 61 y 62

Diccionarios Larousse ilustrado, 1990, págs 363, 501, 627 y 967

Harol Koontz, Heinz Weihrich, "Administración", Edit. Mc Graw- Hill, México, 1990 p.496

Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, 1991, p 126

Reza Trosino J. Carlos, "El Empresario Hábil I", Edit. De ECASA, México, 1995, p 79.

Valdes Buratti Luigi, Revista "Mundo Ejecutivo" Nuevo León 1997 Núm 22 p.201

Shaun Tyson y Jackson Tony, "Comportamiento Organizacional", Edit. Prentice Hall, Méx 1997, p 71

Gibson, Ivancevich, Donelly, "Organizaciones", Edit. Mc Graw Hill, 1996, p.102

Fuente Curso impartido en la empresa Tecmarketing S.A. de C.V., por el grupo KREA en marzo del 2000 MANUAL "Herramienta de Desarrollo de la Supervisión", Instructor: Braulio Hernán

Gasalla José María "La Nueva Dirección de Personas" SICCO. México 1993. p.295

Jiménez Montañés Ma. Angela, "La Calidad como Estrategia Competitiva", Edit. Tébar Flores, Madrid, 1996 p 41

Grande Esteban I., "Marketing de los servicios", Madrid, 1996

Pérez Fernández de Velazco José A., "Gestión de la Calidad Empresarial", México, 1994
