



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Servicio al Cliente con un Enfoque de Liderazgo

Diseño de un Sistema o Proyecto

**Que para obtener el título de:
Licenciado en Administración.**

Presenta:

Humberto Guerra Hernández

Asesores:

Dr. Eduardo Ramírez Cedillo

Mtro. Javier Osorio González

México, D.F. 30 de Octubre 2015





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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Servicio al Cliente con un Enfoque de Liderazgo

Diseño de un Sistema o Proyecto

Humberto Guerra Hernández



México, D.F. a 30 de Octubre de 2015

El presente proyecto es el resultado de un año de arduo trabajo, estudio, esfuerzo y dedicación y constante aprendizaje y con el cual logro dar un paso más hacia el éxito.

Gracias a la UNAM que desde el 2005 me abrió las puertas cuando ingresé al Colegio de Ciencias y Humanidades y posteriormente a la Máxima Casa de Estudios, logrando ingresar en 2008 a la Facultad de Contaduría, Administración e Informática. Gracias por ser mi guía, mi apoyo, mi tutor durante todos estos años y por hacerme sentir orgulloso de haber cursado en estas aulas asignaturas, vivir múltiples experticias, risas, éxitos, llevarme muchos amigos, y un sin de gratos recuerdos que se no se olvidarán.

Agradezco también a todas aquellas personas que participaron y estuvieron conmigo en todo este camino, opinando, corrigiendo, leyendo, o simplemente impulsando a no rendirme a pesar de las adversidades y así poder concluir satisfactoriamente. A mis padres por nunca dejarme sólo, mi hermano por estar en el momento justo, amigos que siempre sabían que decir en el momento justo y a ti, que donde quiera que te encuentres, me brindaste la chispa para seguir adelante, recordando tu liderazgo, personalidad, ímpetu y compromiso que ponías en cada actividad que realizabas.

Gracias Profuturo, por permitirme y darme la confianza de poder realizar este proyecto, por las facilidades, confianza que todos depositaron en mí, gracias por creer en este proyecto.

Dr. Eduardo Ramírez, al Maestro Javier Osorio, por sus consejos y tiempo dedicados en la realización, desarrollo, actualización y conclusión de este proyecto.

Quiero agradecer también a Sergio Vázquez, Gerente de Operaciones y Mesa de Control en Línea de Profuturo, por compartirme tus conocimientos y siempre tener tiempo y paciencia para explicarme y apoyarme en todo momento.

¡Gracias, Totales!

Agosto 2015

SERVICIO AL CLIENTE CON UN ENFOQUE DE LIDERAZGO

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE PROFUTURO GNP SA DE CV

1. Historia Profuturo GNP.	5
1.2 Profuturo, una Excelente Empresa para Laborar.	8
2. Grupo Profuturo GNP.	10
3. Cultura Corporativa.	14
4. Organigrama y Estructura de Servicio al Cliente.	15
5. Estructura servicio a clientes.	17
6. Afluencia de Clientes y sus Comentarios.	22
7. Evaluación CONDUSEF Servicio al Cliente, Primer Semestre 2013.	23
8. Análisis del proceso de atención al cliente.	26

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA Y ANÁLISIS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Importancia del servicio al cliente.	31
1.1 Diseño del Encuentro del Encuentro con el Cliente.	32
1.2 Tipos de organizaciones de servicio.	33
2. Enfoque de atención personal.	34
3. Satisfacción del cliente.	35
4. Administración del servicio.	36

CAPÍTULO III

LIDERAZGO COMO CULTURA CORPORATIVA PARA SERVICIO AL CLIENTE

1. Liderazgo	38
2. Importancia del liderazgo.	44
3. Estilos Directivos.	45
4. Competencias del líder.	50
5. Diferencias entre Líder y Administrador.	53
6. Dirección y Toma de Decisiones.	55
7. Diferencias entre Dirección y Liderazgo.	57
8. Papel del Líder en una organización.	59
9. Perfil Deseable del Líder en Profuturo.	63

CAPÍTULO IV

IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO AL CLIENTE.

1. Tecnologías en los Servicios al Cliente.	72
2. Objetivos de implementar nuevas tecnologías.	73
3. Sistemas de procesamiento de imágenes.	74
4. Riesgos que plantea la adopción de nuevas tecnologías.	75
5. Profuturo, Redes Sociales y Servicio al Cliente.	76

CAPÍTULO V

PROPUESTAS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

1. Propuestas de Mejora.	81
2. Toma turno Digital y Remodelación de las Instalaciones.	87
3. Sistema de Mesa de Control en Línea MIT	89
4. Ventajas del Nuevo Sistema de Mesa de Control en Línea MIT.	97
5. Encuestas de Salida y Resultados de la primera Prueba Piloto.	98
6. Análisis e Interpretación de Resultados.	101

Conclusiones	107
---------------------	------------

Anexos

1. Metodología del Trabajo
2. Encuesta de Satisfacción del Cliente
3. ¿Qué es la CONSAR?
4. CONDUSEF

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en México el tema de las Afores ha tenido un realce muy importante ya que con las reformas que se han hecho en la Ley de IMSS y Ley del ISSSTE se tiene una mayor participación en los procesos del ahorro para el retiro de los trabajadores mexicanos, por lo cual es necesario estar preparados con las herramientas y personal apto para cubrir las necesidades que los clientes solicitarán y de esa forma apoyarlos.

Profuturo se dedica al ahorro para el retiro del trabajador, con productos como Afore, Pensiones y Fondos de Inversión, buscando ser una empresa pionera en este ramo, ya que es de las primeras en ofrecer un servicio integral para el trabajador, cuidando de su ahorro en la parte de Afore, ofreciendo una Pensión al final de su vida laboral y cuando por fin el trabajador se pensiona, pueda tener un portafolios de inversión en el cual invertir su dinero y así tener una renta mensual, con lo cual se pretende incrementar su ingreso y que pueda disfrutar de esta etapa de su vida sin preocupaciones.

Al ser una empresa de Servicios Financieros, está regulada por la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro “CONSAR”, quien se encarga de marcar estándares, normativas y procesos para los diferentes procesos en los que interviene una Afore, ya que es sumamente importante recordar que se en muchos de los procesos que se llevan a cabo, se trabaja en conjunto con entidades como Instituto Mexicano del Seguro Social “IMSS”, Instituto Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado “ISSSTE”, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores “INFONAVIT”, Base de Datos Nacional del SAR “PROCESAR”, Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro, etc. Y se establecen tiempos y/o procesos los cuales se tienen que respetar y cumplir a cabalidad.

Al revisar los resultados publicados en CONSUSEF y encuestas de salida a los clientes que visitaban las sucursales, se encontraron que un foco rojo de la empresa es justamente el servicio al cliente, ya que en su mayoría, los clientes decidían cambiarse de Afore por qué no lo atendían como el esperaba, porque no le resolvían su problema o porque no le llegan estados de cuenta.

Al detectar lo anterior, se decide poner manos a la obra y emprender acciones a fin de retener a los clientes con un mejor servicio y así ser líderes en cuanto a calidad en el servicio se refiere y de esa forma utilizar ese argumento para atraer más clientes a la empresa. Se pone en marcha la campaña “Horizonte 20/16” en donde de una forma integral se busca crecer por encima de los competidores un 20% y además de ello, ser líderes en cuanto a calidad en el servicio, razón del desarrollo de este proyecto.

Desde 2011 y hasta parte del 2014 tuve la oportunidad de laborar y contribuir en la búsqueda de este objetivo y a la par de que esto sucedía me dieron la apertura de desarrollar ideas, poner en práctica conocimientos, hacer propuestas, participar de forma activa en los cambios que se suscitaban en la empresa. En el año 2013 siendo titular de un módulo de servicio al cliente, me tocó ser parte de este gran cambio y contribuir con este proyecto como un granito de arena para alcanzar esa meta, alcanzar el “Horizonte 20/16” siendo líderes en calidad en el servicio.

A lo largo de los capítulos, el lector podrá encontrar el camino a seguir, ya que para poder ser una empresa líder, se tiene que formar líderes en todos y cada uno de los puestos, empezando por los de servicio al cliente, los niveles operativos hasta los altos directivos y con ello crear una cultura de liderazgo tal, que esto permita jalar, impulsar y crear un equipo de trabajo en el que todos caminen al mismo rumbo, abordando conceptos básicos de liderazgo, administración, dirección, toma de decisiones, servicio al cliente, tecnologías entre otros, los cuales son temas básicos para el desarrollo del presente trabajo.

Así en el primer capítulo se habla sobre la empresa, Profuturo, en él se plasma la razón de ser de la empresa, sus raíces, su historia, su cultura corporativa, desmenuzando su esencia, visión, objetivos, historia y algunos logros obtenidos.

En el capítulo dos se analiza la importancia del Servicio al Cliente. Este es no sólo para Profuturo, sino para cualquier empresa resulta un tema central ya que de eso, en muchos casos, depende el crecimiento de la misma. En Profuturo preocupados por esta situación, se decidió darle un mayor empuje por lo que se desarrolla un marco teórico abordando lo importante que es el servicio al cliente, atención personalizada, satisfacción del cliente,

cuestiones que impulsarán a brindar una mayor calidad, rapidez, eficiencia, eficacia y efectividad para obtener la satisfacción total de los clientes. Se analiza la estructura actual de servicio, se evalúan los actuales procesos, instalaciones, se realiza una investigación de mercados, pruebas piloto y analizar los resultados.

En el capítulo tres se habla sobre liderazgo, en donde se explican las bases, puntos clave el perfil deseable de los colaboradores, las diferencias entre ser líder y administrador y como los 7 hábitos de la gente altamente efectiva se relacionan directamente con un líder. También se incluyen temas de administración, ya que el liderazgo y la administración son temas que van de la mano, no puede haber una sin la otra. Crear una cultura de liderazgo en los asistentes de servicio al cliente y trabajadores en general, tanto de las personas que están en oficina como de toda la fuerza de ventas, innovando procesos y buscando las herramientas para que en su conjunto Profuturo GNP sea la empresa líder en calidad en el servicio será la tarea primordial de este trabajo.

Por esa razón es que cobra mayor importancia el crear líderes, personas capaces de actuar y responder en momentos de confort y momentos contingentes, personas que apoyen, colaboradores que actúen, tengan iniciativa propia, aporten ideas, contribuyan y busquen áreas de oportunidad, sean autocríticos y como bien reza la cultura corporativa de Grupo Profuturo, hacer que sean capaces de “trabajar por objetivos”, siempre teniendo la tendencia ganar-ganar.

Para Profuturo la invocación es un tema muy importante, ya que esto permite tener armas y ventajas competitivas frente a la competencia para dar mejores resultados en un menor tiempo, razón de ser del capítulo cuatro, en donde encontramos el uso de las tecnologías aplicadas al servicio al cliente, así como también el uso de las redes sociales como un contacto directo con el cliente, temas abordados en el capítulo cuatro.

De esta forma llegamos al capítulo final, en dónde se encuentran las propuestas de mejora, análisis y resultados del proyecto, dónde se demuestra que con las mejoras desarrolladas se pudieron bajar tiempos, incrementar la calidad en el servicio y que para el 2016 seguramente de seguir así se podrá alcanzar el objetivo, ser líderes en cuanto a calidad en el servicio.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE GRUPO PROFUTURO GNP SA DE CV

En el presente capítulo se habla sobre Grupo Profuturo GNP, su cultura, historia y cómo se consolidó esta gran empresa, líder en afore 100% mexicana, basándose siempre en los valores, ética, y teniendo un compromiso con la familia mexicana, apoyándolos en busca de mejores alternativas para su retiro y creando oportunidades para la construcción de su patrimonio.

1. Historia Profuturo GNP.
2. Grupo Profuturo GNP, Manifiesto.
3. Cultura Corporativa.
4. Organigrama y Estructura de Servicio al Cliente.
5. Profuturo, un excelente lugar para trabajar.
6. Estructura servicio a clientes.
7. Afluencia de Clientes y sus Comentarios.
8. Evaluación CONDUSEF Servicio al Cliente, Primer Semestre 2013.
9. Análisis del proceso de atención al cliente.

“La competencia es cualquier cosa con la que la gente lo compare a uno”

Tom Connellan
Las 7 claves del éxito de Disney.

1. HISTORIA PROFUTURO GNP

La cultura refleja la personalidad de la organización, es la manera en que “se hacen las cosas”. Una cultura sana proporciona sentido, dirección, propósito y claridad. Buscamos crear líderes que nos ayuden a lograr las metas y objetivos de cada área y con ello contribuir al objetivo general, no solo de servicio al cliente, si no en general de toda la empresa, el Horizonte 20/16.

Figura 1: Horizonte 20-16



Profuturo 2013, Intranet Profuturo, Consultada Mayo 2013

Profuturo GNP es una empresa financiera especializada en administrar e invertir el ahorro para el retiro y voluntario de manera segura de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social, así como también los trabajadores del estado ISSSTE, Procurando el mayor rendimiento posible durante el ciclo de inversión de los recursos.

Anteriormente los recursos pensionarios de los trabajadores afiliados al IMSS e ISSSTE eran administrados por tal institución en una sola cuenta colectiva, sin obtener

rendimientos. Posteriormente se crearon las AFORE (Administradoras de Fondos para el Retiro) por la ley del Seguro Social (LSS) y en mayo de 1996, iniciando su operación en 1997, con la finalidad de ofrecer cuentas personales a los trabajadores y para que el ahorro generado a lo largo de su vida laboral pudiera crecer con los rendimientos generados.

En diciembre de 1996, se funda Profuturo GNP Afore con el sueño de convertirse en la especialista en la construcción del patrimonio de las personas.

En julio de 1997 inicia operaciones Aseguradora Porvenir GNP con la misión de participar dentro del mercado de rentas vitalicias derivado de los planes de Seguridad Social; esta empresa otorga a Grupo Bal el orgullo de haber colocado la primera pensión en México.

En 1998 se adquiere Afore Previnter y se realiza una exitosa fusión con Profuturo GNP. Esta operación, le permite a la empresa lograr una magnífica posición en el mercado de las Afores y le asegura una solidez financiera de largo plazo.

En 1999 se obtiene el Certificado ISO 9002 en Compra Venta de Valores. Se certifica que el sistema de calidad de Profuturo GNP, S.A. de C.V., Afore cumple con las normas ISO 9002: 1994 NMX-CC-004:1995. El sistema de calidad es aplicable a: El proceso de "Compra Venta de Valores".

En 2001 se obtiene también el Certificado ISO 9001 en Atención Telefónica, cumpliendo con los más altos estándares internacionales en el servicio telefónico, lo que garantiza la atención y servicio que el cliente requiera.

En el año de 2002 el Instituto Mexicano del Seguro Social cambia sus políticas lo que repercute directamente en la operación de Aseguradora Porvenir al reducir sensiblemente el tamaño de mercado. Ante esta situación se decide la integración operativa y administrativa de las dos empresas y Aseguradora Porvenir cambia su nombre por el de Profuturo Pensiones dando inicio a lo que hoy constituye Grupo Profuturo. En ese mismo año se obtiene la Certificación de Competencia, que avala al personal de Call Center como altamente capacitado, siendo la primera Afore que tiene este reconocimiento.

Standard & Poor's, importante evaluadora de Instituciones Financieras, otorgó una magnífica calificación por la alta calidad en los procedimientos administrativos y operativos en la administración de inversiones.

En 2003 Profuturo GNP Afore recibió la calificación en calidad crediticia con grado de inversión AAA, la más alta evaluación que otorga la calificadora reconocida internacionalmente Standard & Poor's. Asimismo, también obtuvo la clasificación AMP 210 Fuerte, por la alta calidad en sus procedimientos administrativos y operativos en la administración de inversiones. Lo cual la convierte en la primer afore y administradora de fondos en México en lograr tal reconocimiento.

Conforme al seguimiento y análisis de la evolución de las Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro administradas por Profuturo GNP Afore, Fitch Ratings ratifica dichas calificaciones, manteniéndolas sin cambio y vigentes. La calificación significa: El nivel de calidad de los activos y administración de esta Siefore, que se desprende de la evaluación de factores que incluyen: calidad y diversificación de los activos del portafolio, fuerzas y debilidades de la administración, capacidad operativa y consistencia en las estrategias de inversión es sobresaliente (A) y que su sensibilidad a condiciones cambiantes en los factores del mercado es baja-moderada (2) o baja (1).

Acorde con su estrategia Grupo Profuturo lanza su tercera línea de negocios en noviembre de 2005. Nace Profuturo GNP Fondos como una opción para brindar a sus clientes un portafolio de opciones de inversión que faciliten la construcción de su patrimonio.

Ahora, a diez años de su fundación, octubre de 2006 nace la cuarta línea de negocios Profuturo GNP Préstamos con objeto de que los pensionados que son atendidos por la empresa puedan tener acceso a créditos en condiciones competitivas.

Grupo Profuturo se materializa hoy con cuatro líneas de negocio. Afore, Aseguradora de Pensiones, Fondos de inversión y Préstamos siendo una corporación socialmente útil que mira con optimismo hacia el futuro buscando acercar a la gente oportunidades para construir, desarrollar y maximizar su patrimonio. Administra una cartera de más de ochenta mil millones de pesos con una estructura de ciento sesenta sucursales y seis mil colaboradores que atienden a más de tres y medio millones de clientes en todo el país.

En enero de 2007 se obtuvo el certificado ISO 9001-2000 para el Proceso de Trámite y Pago de beneficios, cuyo objetivo es buscar la satisfacción de nuestros clientes de Afore en cuanto al proceso de emisión y pago de sus recursos.¹

1.2 PROFUTURO, UNA EXCELENTE EMPRESA PARA TRABAJAR

A lo largo de los años, Profuturo se ha caracterizado por el trato, desarrollo, compromiso, resultados y logros de sus trabajadores, esto gracias a la relación empresa-colaborador, buscando tener siempre una tendencia ganar-ganar.

Profuturo busca lo mejor para sus colaboradores, otorgando un sinfín de apoyos, descuentos, servicios de gastos dentales, oftalmológicos, becas y descuentos en escuelas, descuentos en restaurantes, tiendas departamentales entre otros. Pero no está basado únicamente en descuentos o promociones, también las instalaciones se encuentran diseñadas de tal forma que se fomente el trabajo en equipo y que la información fluya correctamente.

La Dirección de Administración, apoyada en las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional se encargan de realizar actividades que permitan a los trabajadores fomentar los buenos valores, salud, deporte, actividades culturales y familiares, tales como torneos de fútbol, voleibol, bolos, actividades de canto, baile, ping pong.

También se festeja todas y cada una de las fechas importantes como son los cumpleaños de cada miembro de la empresa, día de la madre, del padre, del niño, día de muertos, navidad, etc.

Lo anterior ratifica el compromiso de la empresa por el desarrollo de los trabajadores y así mismo hace que los trabajadores se pongan la camiseta y se encariñen con la empresa, de esta forma se trabaja en perfecta comunión y de una forma sinérgica para que se alcancen los objetivos establecidos.

Por todo esto es que Profuturo se encuentra en la lista de Great Place to Work como una de las mejores empresas en México para trabajar.

¹ Profuturognp/intranet [En Línea] 2013

Great Place to Work® Institute es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza. Trabajamos con empresas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales en 45 países alrededor del mundo.

Sus clientes son aquellas organizaciones que desean mantener excelentes ambientes laborales y permanecer dentro de Las Mejores Empresas para Trabajar®, aquellas que están listas para transformar su cultura laboral y las restantes que aún no saben cómo empezar. Sabemos que las organizaciones que construyen culturas basadas en la Confianza y que crean ciclos virtuosos de colaboración y valoración de las personas, crean culturas excelentes que se destacan en sus resultados de negocio.²

Para Profuturo es de suma importancia haber obtenido este reconocimiento ya que todo el personal debe sentirse cómodo, seguro, tranquilo, motivado y sobre todo agradarle su lugar de trabajo para desempeñar sus labores desarrollando al máximo sus habilidades, conocimientos y destrezas.

El Ranking es el resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los colaboradores y la cultura corporativa, que nos permite seleccionar a Las Mejores Empresas para Trabajar.

Los principales objetivos del Ranking de Great Place to Work son facilitar la gestión del conocimiento y el compartir experiencias entre todas aquellas organizaciones que saben que el modo de conseguir los mejores resultados de negocio es mejorar la calidad de sus lugares de trabajo.

En México el Modelo y Metodología de Great Place to Work están certificados por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Asimismo, a partir de este año Great Place to Work cuenta con la certificación de la firma Grant Thornton, resultado de la

² Great Place To Work, <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros> [En Línea] [Consultado: Agosto 15, 2013]

exhaustiva auditoría a la que fueron sometidos sus procesos, así como la integración del ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar en México.³

Lo anterior brinda la pauta para que la compañía siga por ese camino motivando a sus trabajadores y así lograr una relación ganar – ganar.

2. GRUPO PROFUTURO GNP

“Somos consejeros en la formación de patrimonio”

(Manifiesto)

Queremos que nos conozcas mejor y nos veas como un asesor que se preocupa por ofrecerte un mejor mañana, acercándote opciones para la construcción de tu patrimonio.

Queremos que sepas que para nosotros es motivo de orgullo ayudarte a formar tu plan de vida, que tus objetivos y proyectos nos interesan.

Sabemos que trabajas por ti y por quienes más quieres y que además de todo tu cariño, te gustaría brindarles la tranquilidad de contar con ese patrimonio que con tanto esfuerzo estás construyendo.

Queremos ser el puente entre tu esfuerzo de hoy y tu tranquilidad de mañana, por eso creamos los servicios de Afore, Pensiones, Fondos de Inversión y Préstamos, para facilitar el camino hacia la formación de tu patrimonio.

También queremos que cada vez que tomes decisiones importantes cuentes con nosotros, y que vivas el hoy y el mañana con la confianza de que lucharemos por ayudarte a construir tu patrimonio actual y futuro.

¡Queremos que vivas mejor!

Profuturo GNP, Construcción de Patrimonio.

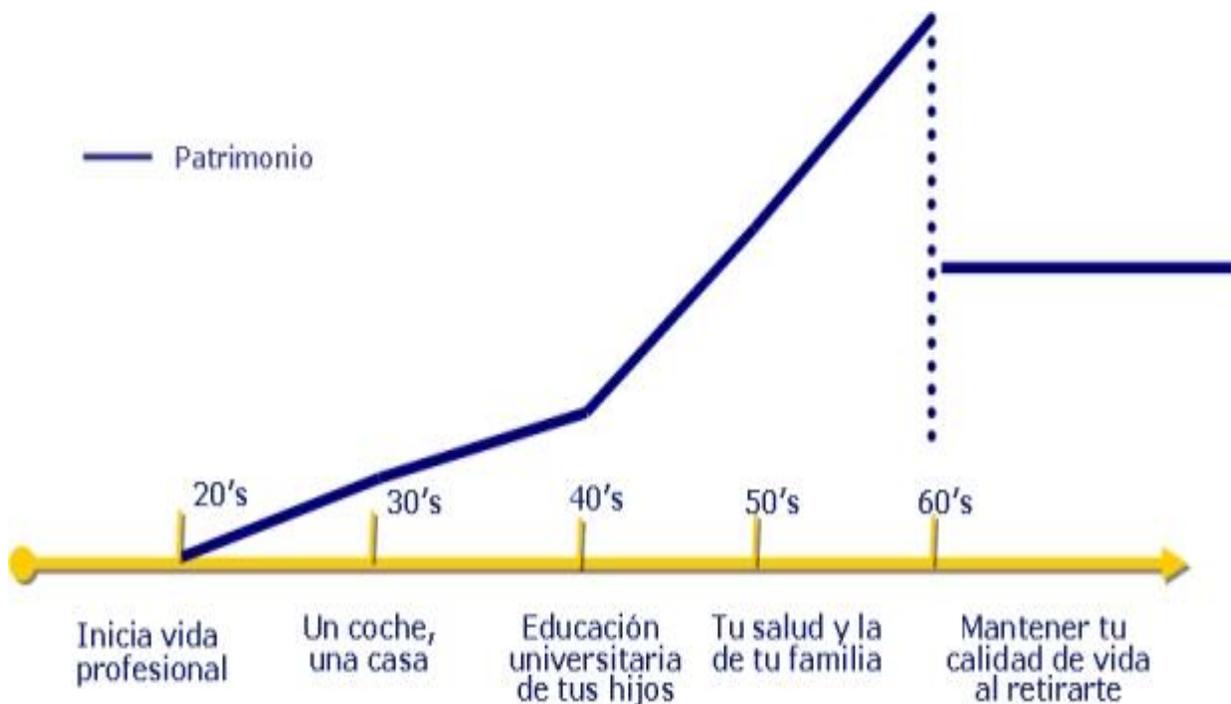
³ Great Place To Work , “2012 Las Mejores Empresas para Trabajar en México, de 50 a 500”
<http://www.greatplacetowork.com.mx/component/content/article/51-mx-best-companies-in-mexico-50-500-employees/625-2012> [En Línea] [Consultado: Agosto 15, 2013]

Grupo Profuturo

El objetivo es el de apoyar a las personas en la Construcción de un Patrimonio entendiendo que este tema va más allá de lo económico, pues incluye la educación de sus hijos, el poder adquirir una vivienda, estar tranquilos al momento de su retiro, cambiar de coche, poder heredar algo, etcétera. Por esa Razon Profuturo GNP pone a su disposición diferentes servicios financieros que les ayudarán a lograr un Plan de Vida, Ahorro y Construcción de Patrimonio.

¿Cómo ayuda Profuturo a la gente a Construir un Patrimonio?

Figura 2: Proyección a tu Retiro



Profuturo 2013, Intranet Profuturo, Consultada Mayo 2013

Todos tenemos diferentes deseos de patrimonio en diferentes etapas de nuestra Vida, pero hay que empezar a construirlo desde hoy para que al momento del retiro podamos mantener nuestro nivel de vida.

"Profuturo GNP Afore."

Profuturo GNP administra los fondos para el retiro de los trabajadores mexicanos que cotizan al Instituto Mexicano del Seguro Social o independientes mediante el manejo de una cuenta individual.



Con más de 3.4 millones de afiliados en los 32 estados del país, primer lugar en rendimientos históricos de gestión por 8 años consecutivos, el personal altamente capacitado brinda atención personalizada, servicio al cliente de la mejor calidad, atractivos rendimientos en las inversiones, un manejo oportuno y eficiente de la información.

"Profuturo GNP Fondos"

"Descubre cual de nuestros fondos te llevarán a alcanzar más rápido y seguro tus metas patrimoniales."



Profuturo GNP Fondos inició operaciones el 16 de noviembre del 2005, ofreciendo como valor agregado la atención personalizada por Asesores, así como de consulta y asesoría a través del Centro de Atención Telefónica y de su portal en Internet.

Profuturo GNP Fondos está preparada para asesorar a todos los tipos de inversionista, desde los inversionistas en desarrollo hasta inversionistas con grandes capitales; así mismo, es una empresa que cuenta con especialistas que constantemente están en búsqueda de los Fondos que proporcionen a sus Clientes atractivos rendimientos.

“Profuturo GNP Pensiones”

"Nuestro compromiso es eterno."

GNP Pensiones es una empresa dedicada exclusivamente a la administración y pago de pensiones por invalidez y fallecimiento de los trabajadores del IMSS y sus familias.



Es la primera compañía que pagó una pensión derivada de las reformas a la ley del seguro social en 1997.

Al día de hoy tiene la responsabilidad de administrar el patrimonio de más de 25,000 pensionados, manejando primas por cerca de diez mil millones de pesos.

“Profuturo-GNP Préstamos”

"¡Cada vez que lo necesita Profuturo-GNP Préstamos esta con usted!"



Con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida de los Pensionados de Profuturo el 1 de octubre de 2006 inició operaciones como Profuturo-GNP Préstamos.

Otorga préstamos personales a los pensionados de Profuturo con tasas preferenciales, sin garantía, sin comisiones y con trámites sencillos. Adicionalmente, otorgamos sin costo un seguro de vida que le da la tranquilidad de que no heredará deuda alguna a sus beneficiarios.

Actualmente se están desarrollando nuevos e innovadores productos que le permitan al público en general hacer realidad sus sueños con pagos accesibles y precios justos.⁴

⁴ Profuturognp/intranet [En Línea] 2013

3. CULTURA CORPORATIVA

El Camino

Incrementar el patrimonio de nuestros clientes, al integrar y distribuir, a gran escala, asesoría y servicios financieros, sencillos y accesibles, que junto con el trabajo de todos, permitan que la gente viva mejor.

Los Apoyos

Integridad Implica honestidad, congruencia, respeto y compromiso con el entorno.

Lealtad Implica cumplir los compromisos con los accionistas, ofrecer un valor superior a los clientes, así como la realización personal y profesional de los colaboradores.

Orientación a Resultados Alinearnos a la estrategia y metas organizacionales para lograr que las personas puedan construir un patrimonio.

Hacemos las cosas con sencillez: fácil, accesible, amigable y entendible para nuestros clientes; así como las relaciones entre colaboradores con acuerdos claros, rápidos y concretos, evitando procesos largos y burocráticos siempre respetando la normatividad.

El Destino

¡Queremos que vivas mejor!

Significado del Logo

La imagen gráfica de una organización está compuesta por un símbolo y un logotipo, que tienen como función principal difundir la presencia de Grupo Profuturo al público que nos dirigimos.⁵



⁵ Profuturognp/intranet [En Línea] 2013

4. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

A continuación se hace una revisión de la estructura organizacional de la empresa, esto ayudará a contextualizar y visualizar de una mejor manera de dónde se parte para la realización del presente proyecto.



Organigrama De Direcciones de Profuturo GNP

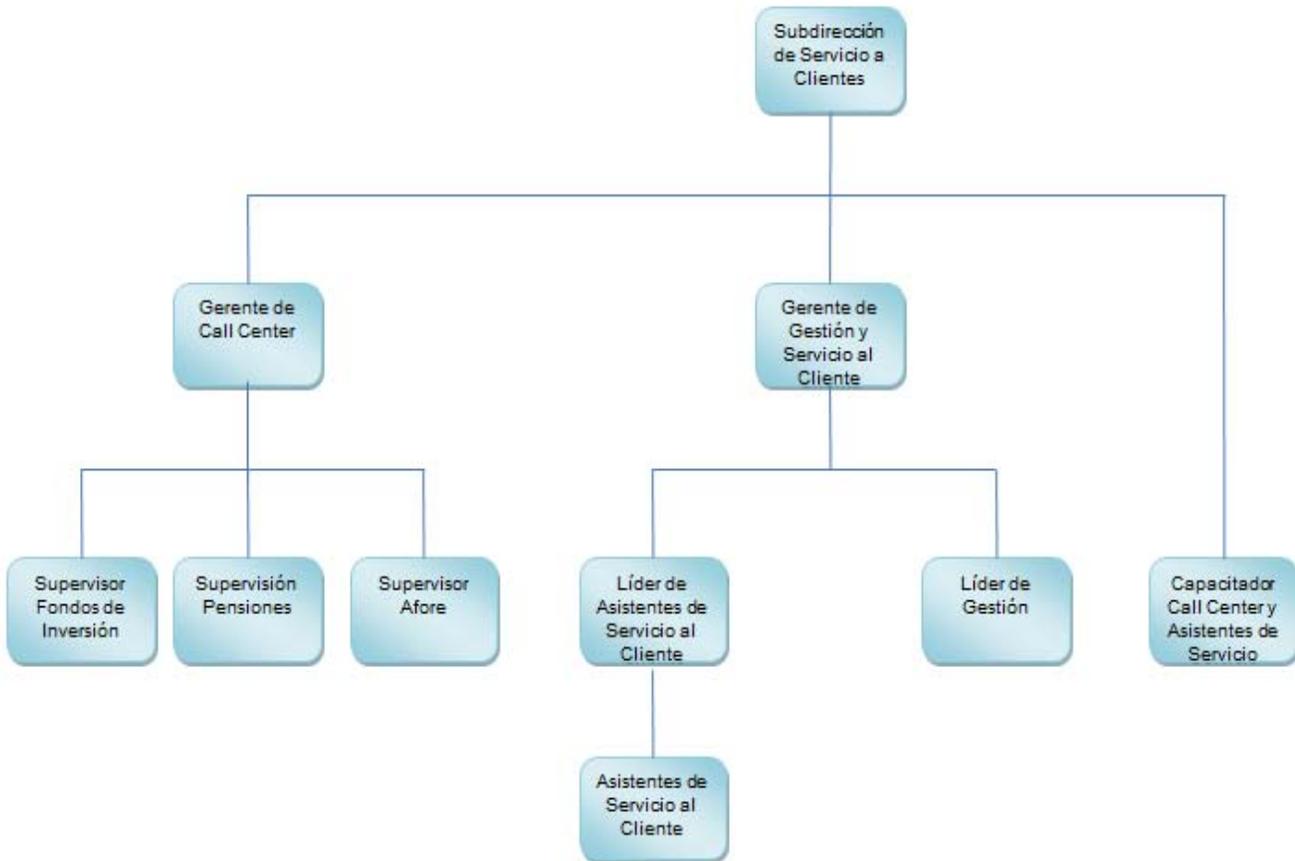
Cada dirección cuenta con diferentes líneas de mando diversificadas de tal manera que forman un equipo de trabajo competitivo y bien organizado dándose así un flujo de información sencillo y eficiente.

Aterrizando en la Dirección de Operaciones, Servicio y Sistemas cuenta con la siguiente estructura:



Organigrama Dirección de Operaciones, Servicio y Sistemas de Profuturo GNP

La Subdirección de Servicio al Cliente, área de estudio del presente proyecto, se encuentra estructurada de la siguiente forma:



Organigrama Subdirección de Servicio al Cliente de Profuturo GNP

5. ESTRUCTURA DE SERVICIO A CLIENTES PROFUTURO

La estructura de servicio a clientes es una parte fundamental en este proyecto para lograr el objetivo, ya que es la cara que la empresa tiene para con el cliente, sus instalaciones, su personal, su servicio y la orientación que se le brinde será vital para que nuestros clientes se queden con un gran sabor de boca y así mismo tengamos un feedback positivo y obtener datos para mejorar en las cuestiones que nuestros clientes nos propongan o sugieran. Es muy importante que nuestros asistentes de servicio al cliente tomen en cuenta que su labor se vuelve sumamente relevante.

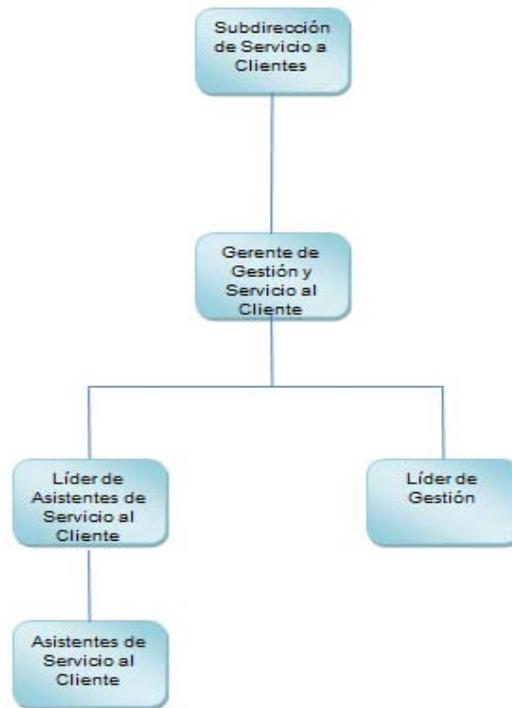
Los líderes de los módulos deben transmitir y enseñar a sus colaboradores a dar y recibir información. Prestar atención es un punto fundamental ya que cuándo prestamos atención, cuándo escuchamos, lo hacemos criticando constantemente la información y podemos emitir un juicio más racional y crítico al respecto. Dar información y saber que hay que hacer cuando nuestros clientes visitan nuestras sucursales es otro punto valioso para nuestro servicio, ya que nuestros asistentes tienen que estar capacitados, informados, tener facilidad de palabra y de entendimiento. Nuestros líderes tienen que conocer a su gente y conocer que información está disponible para que así pueda decidir si necesitan conocer algo más. Sin embargo es importante que los líderes filtren esa información para que esta sea utilizada de manera útil y a su vez sea transmitida de manera correcta a los clientes.

La información, el entrenamiento y asesoramiento de nuestro personal de servicio es la base de un trabajo efectivo en equipo ya se tiene que dar el ejemplo de cómo se brinda y como se recibe la información, estableciendo normas para que ello sea homogéneo en todas las sucursales del país.

En el transcurso del trabajo interpersonal, el líder de servicio probablemente utilice la combinación de información, entrenamiento y asesoramiento, para el desarrollo de sus colaboradores. A medida que los métodos se aplican correctamente, la gente se va

capacitando para utilizarlos por sí mismos y con el tiempo convertirnos solo en una guía para su apoyo.⁶

Se retoma el organigrama de la Subdirección de Servicio al Cliente, pero ahora tomando en cuenta únicamente la parte que involucra a los Módulos de Servicio al Cliente.



**Organigrama Subdirección de Servicio al Cliente de Profuturo GNP
(Servicio Personalizado)**

Esta estructura nos marca cuatro niveles, comenzando con la Subdirección, quien representa a toda la estructura de Servicio al Cliente y a quien notifican todos los cambios normativos que se puedan generar en Consar, IMSS, ISSSTE.

⁶ Di Kamp, "Marcando las diferencias, las habilidades directivas clave para el siglo XXI" Gestión 2000

Seguido se encuentra la Gerencia de Gestión y Servicio quien se encarga de aplicar todas las normativas, verificar que todos los procesos se apliquen de forma correcta y avalar o tomar decisiones dentro del área de servicio a clientes.

Posteriormente se encuentra el Líder de Servicio al Cliente, quien se encarga de ser el enlace entre corporativo y todos los módulos de servicio al cliente del país, dar los comunicados, evaluar bonos de productividad de los asistentes de servicio, verificar que las instalaciones y equipo funcione de manera adecuada y correcta. Este puesto es fundamental ya que es en quien recae la responsabilidad de mantener informados, capacitados, motivados a los asistentes de servicio.

Después se encuentra la base pilar de todo este proceso, los Asistentes de Servicio al Cliente, quienes se encargan de atender las solicitudes de los clientes, ingresar los tramites, dar respuesta y solución a las dudas, tramites, inconvenientes y inconformidades de los clientes. Son quienes dan la cara y son la imagen de la empresa ante todos sus clientes.

El perfil que tienen los asistentes de servicio son personas entre 22 y 35 años de edad, con carrera trunca o terminada en ciencias sociales como son: Administración de Empresas, Economía, Pedagogía, Comunicación, Psicología, con o sin experiencia en el ramo de servicio al cliente.

Al ingresar al puesto de Asistente de Servicio al Cliente, la empresa comienza un periodo de capacitación de 2 semanas, en el cual se explica desde la historia de la empresa hasta ver todos y cada uno de los tramites que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Los Asistentes de Servicio son evaluados de acuerdo a su desempeño por llamadas de salida que se realizan para verificar que haya cumplido con el protocolo de atención y que el cliente no tenga queja alguna. Al presentarse una queja se verificará lo sucedido con el asistente y se determinará si afecta o no la evaluación de su bono económico mensual.

En la parte de atención telefónica también cuentan con estándares y protocolos que deben seguir al contestar las llamadas telefónicas las cuales no se abordarán ya el objeto de estudio de este proyecto es como mejorar los procesos y la atención personalizada en los módulos de servicio al cliente para lograr ser líderes en el ramo.

A continuación se presenta la Descripción de Puestos del Líder de Servicio al Cliente y del Asistente de Servicio al Cliente:

Puesto	<i>Líder de Servicio al Cliente</i>
Depende de	Gerente de Gestión y Servicio.
Subordinados	Asistentes de Servicio al Cliente.
Función Básica	Coordinar información, actividades y administración de los Asistentes de Servicio al Cliente a nivel nacional, siendo el enlace entre el Corporativo y los módulos de servicio.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar a los Asistentes de Servicio al Cliente a nivel nacional. • Actualización de información y cambios de procesos o normativas. • Audio-conferencias a nivel nacional con Asistentes de Servicio. • Evaluación de desempeño de los Asistentes de Servicio. • Asistencia a eventos CONSAR y AMAFORE. • Evaluación de quejas en los Módulos de Servicio. • Verificación de las instalaciones de Servicio, mantenimiento y remodelaciones. • Coordinación y autorización de vacaciones. • Sesiones de retroalimentación.
Características Requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Administración, Psicología, Pedagogía Titulado. • Edad entre 28 y 35 años • Sexo indistinto • Proactiva • Con actitud de Servicio • Comprometida • Manejo de Excel intermedio • Disponibilidad de horario • Hablar en público • Empuje

PUESTO	<i>Asistente de Servicio al Cliente</i>
Depende de	Líder de Servicio al Cliente.
Subordinados	Ninguno
Función Básica	Atención, servicio y orientación en tramites e información a clientes de Grupo Profuturo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a Clientes de Profuturo GNP. • Ingresar y capturar trámites. • Envío de valija con trámites. • Hacer que el cliente salga totalmente satisfecho de su visita.
Características Requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de carreras Administrativas, Económicas, con carrera trunca o terminada. • Gusto por el Servicio al Cliente. • Facilidad de Palabra. • Proactivo. • Facilidad de hablar en público. • Trabajo bajo presión. • Manejo de estrés.

6. AFLUENCIA DE CLIENTES Y SUS COMENTARIOS

Desde el año 2012 comenzó a realizarse un estudio en el área de Servicio al Cliente, en especial en los módulos de servicio sobre el nivel de visitas que se reciben en las sucursales de atención y servicio al cliente, con la finalidad de medir la demanda y el nivel de respuesta que se tiene.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

VISITAS DE CLIENTES EN LOS MODULOS DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL DF, GUADALAJARA Y MONTERREY DE JUNIO A DICIEMBRE 2012								PROMEDIO DE CLIENTES
MODULO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Corporativo	1066	1533	1334	984	1262	1348	1295	1260
Viaducto	920	899	1112	874	1030	991	918	963
Ecatepec	636	439	663	660	654	674	757	640
Guadalajara	579	511	722	494	633	596	491	575
Monterrey	655	524	702	592	653	556	567	607

Se puede observar que en nivel de Servicio a Clientes se encuentra rebasado por la alta demanda, por lo que es necesario se realice una reestructura en la infraestructura, contratación y capacitación del personal para cambiar dicha tendencia y así brindar un servicio de calidad a los clientes.

Los comentarios que se reciben de los módulos de servicio al cliente son:

- Mucho calor en el módulo.
- No hay dónde sentarse.
- No hay botes de basura.
- Atención lenta.
- Falta personal para atender a la gran cantidad de gente que acude.
- Cubrir horas de comida.
- Tardan mucho al llamar al área de apoyo.
- No llevan un orden.

Al revisar los comentarios de los clientes y asistentes de servicio es evidente que se tiene que tomar acción para mejorar en infraestructura, capacitación, información y apoyos a los módulos de atención y servicio al cliente.

7. EVALUACIÓN DE LAS AFORES EN CUANTO A LA ATENCIÓN A USUARIOS EN CONDUSEF, PRIMER SEMESTRE DE 2013

[En Línea, Consultado Diciembre 2013]

México, D.F., a 7 de noviembre de 2013

Comunicado No. 91

Tres de los criterios más importantes de Condusef para lograr una mejor atención y conocer el servicio de las Instituciones ante el Usuario que acuden a esta Comisión, son:

- El Proceso de Gestión Electrónica, a través del cual se utiliza un sistema de comunicación electrónico entre la Condusef y la Administradora. Mediante éste, no se involucran abogados ni papeleos, por lo que se disminuyen tiempos y costos de resolución para el Usuario, la Institución y Condusef.
- El Índice de Controversias de cada una de las Instituciones, considerando el número de reclamaciones recibidas durante el periodo de estudio, en relación al total de las Acciones de Defensa, de cada Institución.
- La participación de Multas Impuestas de cada Institución con respecto al total de las Sanciones impuestas en el Sector AFORE.

Al primer semestre de 2013, se han recibido 649,946 Acciones de Defensa, de las cuales 25,616 (4%) corresponden al sector AFORE. Estas acciones tuvieron un incremento en el Sector del 42%, con respecto a las cifras registradas en el mismo periodo del año anterior.

Condusef evaluó a las 12 Administradoras del sector AFORE que actualmente están operando, en relación al número de reclamaciones recibidas al cierre del primer semestre del presente año, bajo los mismos criterios estadísticos, para conocer su desempeño. Estas Instituciones representan el 100% de las controversias recibidas en el Sector.

Bajo este contexto, las AFORE mejor calificadas, resultaron ser: Afore Azteca, Afore Coppel y Principal Afore. Las que mostraron una calificación de desempeño más bajo fueron: Afore Sura, Afore Invercap y Afore Afirme Bajío.

El número de Controversias recibidas del Sector fue de 5,688 y los Servicios que registraron mayor número de reclamaciones ante Condusef fueron:

- Disposición del saldo de la cuenta individual, con el 24%
- Emisión de estado de cuenta, con el 20%
- Traspasos AFORE-AFORE, con el 11%

Las principales inconformidades o causas por las cuales los Usuarios iniciaron el proceso de reclamación (Controversia) son:

- Solicitud de trámite no atendida o no concluida (48%)
- Inconformidad con el traspaso AFORE-AFORE (9%)
- Información para realizar el trámite no otorgado (7%)
- Separación de cuentas no atendida o no concluida (6%)

Finalmente, en cuanto a las multas del Sector, se han impuesto 47, que se derivan principalmente por:

No presentarse a la audiencia de conciliación;

- No cumplir convenio conciliatorio, y
- No presentar informe en el proceso conciliatorio.

Se presenta el cuadro de evaluación de las AFORE según los anteriores conceptos: Proceso de Gestión Electrónica, Índice de Controversias y Multas impuestas.

Evaluación del Sector AFORE

Ranking	Institución	Calificación ponderada			
		Gestión Electrónica	Controversias	Sanción	Calificación final
1	Afore Azteca, S.A. de C.V.	7.62	8.42	10.00	8.68
2	Afore Coppel S.A. de C.V.	8.54	7.78	9.57	8.63
3	Principal Afore, S.A. de C.V.	8.05	7.67	10.00	8.57
4	Afore XXI Banorte, S.A. de C.V.	8.21	7.10	10.00	8.44
5	Afore Inbursa, S.A. de C.V.	7.68	7.57	10.00	8.42
6	Metlife Afore, S.A. de C.V.	8.78	7.56	8.72	8.35
7	Afore Banamex, S.A. de C.V.	7.62	7.32	10.00	8.31
8	Pensionisste	9.18	5.71	10.00	8.30
9	Profuturo G.N.P., S.A. de C.V.	8.56	7.67	8.51	8.25
10	Afore Sura, S.A. de C.V.	7.87	6.78	7.45	7.36
11	Afore Invercap, S.A. de C.V.	7.83	7.73	5.74	7.10
12	Afore Afirme Bajío S.A. de C.V.	NA	9.44	10.00	NA
	Promedio	8.18	7.56	9.17	8.22

Con lo anterior, el resultado busca mostrar a la Institución que:

- Lleva a cabo de una manera más eficiente el Proceso de Gestión Electrónica.
- La que menos haya recibido Controversias en relación al Total de Acciones de Defensa recibidas.
- A la que se le hayan impuesto menos Sanciones durante el periodo de referencia.

Los datos que aquí se muestran constituyen un factor esencial para conocer las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el Sector Financiero para mejorar su relación con sus clientes trabajadores.⁷

⁷ CONDUSEF, "Evaluación de las afores en cuanto a la atención a usuarios en condusef, primer semestre de 2013E <http://www.condusef.gob.mx/index.php/comunicados-de-prensa/991-evalua-condusef-desempeno-de-afores-durante-el-primer-semestre-de-2013>, [En Línea] [Consultado Diciembre 2013]

8. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Es importante iniciar este punto definiendo qué es un proceso.

Un proceso de negocios es aquel conjunto de actividades estructuradas y relacionadas que permiten la creación de un producto o servicio para algún cliente determinado. Asimismo, un proceso cumple siempre una función específica que permite la creación de valor para la empresa y para el cliente. Esto se puede dar a través de la generación ya sea de información o productos, que resulten vitales para el funcionamiento de la empresa y la satisfacción del cliente. Es por esta razón, que los procesos de un negocio deben estar diseñados siempre con la idea de facilitar la creación de ese valor agregado en cada una de sus actividades. Con el fin de cumplir este objetivo se vuelve indispensable analizar cada uno de los elementos y las actividades que lo conforman, en busca de posibles mejoras y áreas de oportunidad. Para facilitar este análisis es que se requiere entonces de la elaboración de un modelo que represente de forma fiel el funcionamiento y la composición del proceso y que permita así su perfeccionamiento y optimización.

Basados en este concepto de proceso, a continuación se analiza el proceso de atención que se lleva a cabo en los módulos de atención al cliente de Profuturo el cual consiste en:

- Recibir al cliente.
- Saludar y presentarse.
- Preguntar en qué se le puede ayudar.
- Revisar documentos.
- Atender su solicitud.
- Ingresar trámite.
- Resolver dudas.
- Brindar indicaciones a seguir.
- Ponerse a las órdenes del cliente.

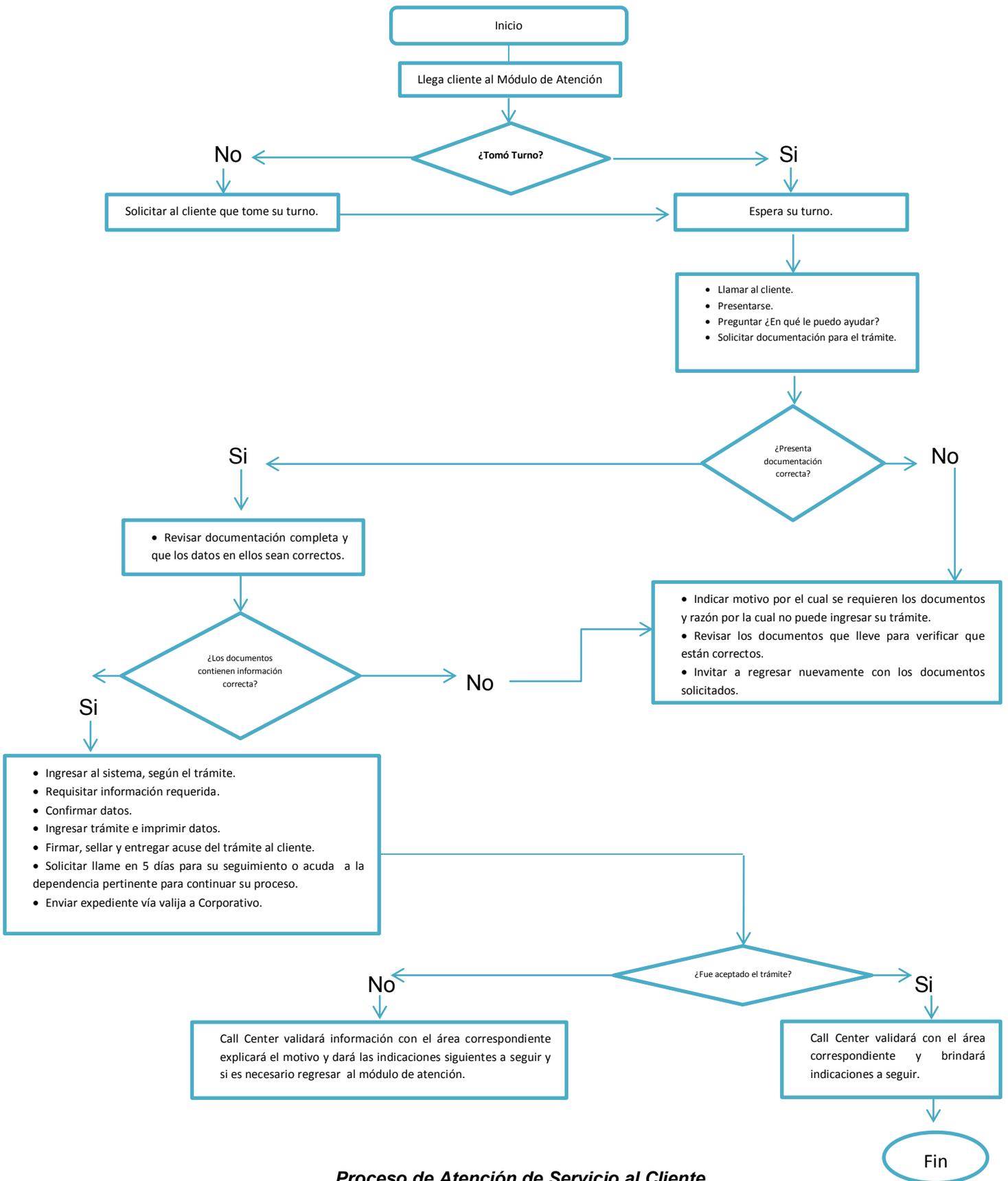
En la mayoría de los trámites, el tiempo de respuesta es de cinco días para poder darle una respuesta al cliente, esto se debe a que se tienen que enviar los documentos físicos al corporativo y una vez que lleguen sean nuevamente revisados y operados.

En el caso del tiempo que tienen que esperar los clientes para ser atendidos se ha observado que es entre 45 y 60 minutos aproximadamente y el tiempo de en qué se tarda en realizar su trámite varía entre los 20 minutos hasta hora y media, dependiendo del tipo de trámite a realizar.

Cuando acude un cliente que ya tiene un seguimiento de algún proceso anterior y aún no se le ha podido dar una respuesta o termino a su trámite, tiene que esperar el mismo tiempo para ser atendido, lo cual causa muchas veces molestia en los clientes.

Como se mencionó con anterioridad, el servicio se brinda con el cliente de pie, en ocasiones las sillas o sillones no alcanzan para la cantidad de personas que acuden al módulo de servicio y él toma turno con el que se cuenta es análogo, es decir, cada cliente llega y toma un “papelito” con un número, lo que dificulta en el orden y así mismo no se puede dar un servicio de calidad ya que esto hace que el cliente llegue de mal humor con el asistente y si su trámite no es favorable salga con una muy mala impresión, en caso contrario se puede mediar esa situación.

A continuación se muestra un esquema del proceso de atención desde que llega el cliente, hasta que este abandona el módulo de atención.



Proceso de Atención de Servicio al Cliente

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA Y ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Al buscar ser líderes en Servicio al Cliente, es estrictamente necesario resaltar la teoría sobre la importancia que en la actualidad representa para todas las empresas el brindar un servicio de calidad, más tratándose de una empresa de servicio, haciendo énfasis en los tipos de contacto que se pueden tener con los clientes, los canales de comunicación y como brindar una atención personalizada que resulte satisfactoria al cliente.

Los temas a revisar son los siguientes:

1. Importancia del servicio al cliente.
 - 1.1 Diseño del encuentro de servicio con el cliente.
 - 1.2 Tipos de organizaciones de servicio.
2. Enfoque de atención personal.
 - 2.1 Satisfacción del cliente.
3. Administración del servicio.

“Todas las personas constituyen la diferencia.”

Tom Connellan
Las 7 claves del éxito de Disney

“La calidad y el servicio al cliente son nuestra mayor ventaja competitiva para el próximo siglo”

Kenneth Chenault. Presidente Del American
Express Consumer Card Group, USA.

La mayoría de líderes se dan cuenta de que la calidad y el servicio son cosas de la vida si esperan tener éxito en los próximos años. Durante las décadas recientes, los líderes se han venido concentrando más y más en la calidad o el servicio como los requisitos primordiales para la competitividad. Satisfacer o ir más allá de las expectativas del cliente. Es ahora parte del lenguaje que se utiliza en la mayor parte de las organizaciones. (Lynne, 2001)

Los cambios drásticos en el panorama social y económico han acelerado este reconocimiento: la globalización acelerada de los mercados, la creciente competencia, los avances tecnológicos, la recesión económica mundial y clientes más conocedores y exigentes. Todos estos factores están impulsando a todos los líderes a renovar su compromiso con el imperativo de la calidad/servicio.

En la actualidad el servicio está diseñado como parte del producto, a manera de mejoras y con características de “valor agregado”.

La calidad total y el servicio superior se ponen en práctica a diario en miles de decisiones y acciones. Así como los valores compartidos deben permear la cultura, la calidad y el servicio deben entretorse también en la estructura de la organización. Sólo entonces los empleados, de manera consistente, responderán significativamente a las necesidades del cliente. Desde el digitalizador hasta el representante de ventas, todos deben de vivir y respirar *“calidad y servicio”* para que de verdad ocurra ante los ojos del cliente. En la búsqueda de la calidad, las organizaciones han desarrollado métodos más sofisticados para entrenar a su personal en el uso de instrumentos y procesos de calidad, de modo que puedan satisfacer y exceder las expectativas del cliente.⁸

Se requiere alguien que lideré el imperativo calidad / servicio y que:

⁸ Op. Cit., Lynne, & Larry E., &. Childress

- Impulse la iniciativa, de manera que cada uno se considere líder, tanto en calidad como en la labor que desempeñe.
- Defina y comunique la visión que se centra en el cliente.
- Cree una cultura que apoye el mejoramiento continuo. Esto incluye valores compartidos como el trabajo en equipo, la apertura al cambio, la innovación, la confianza, la actitud para ganar, el entrenamiento, y la responsabilidad por el personal, el equipo y los clientes.

1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO A CLIENTE

Cada día hay más empresas que consideran el servicio como un medio para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Esto incluye los servicios de apoyo tras haberse realizado la afiliación, cuya importancia radica en que se centran especialmente en las necesidades del cliente de una manera amigable para captar su lealtad.

Los servicios de atención al cliente adecuadamente diseñados comprenden la forma en que un cliente adquiere un producto, se informa y tiene el agrado con la empresa.

El contacto con el cliente se refiere a la presencia del cliente en el sistema, en tanto que la creación del servicio se refiere al proceso de trabajo que supone dar el servicio en sí. La extensión del contacto puede definirse en este contexto como el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar implicando en el sistema con la relación al tiempo total que lleva la prestación del servicio.

A partir del concepto de contacto con el cliente, se deduce que los sistemas de servicio con un alto grado de contacto con el cliente son normalmente difíciles de manejar y, consiguientemente, de peor justificación que los que tienen un bajo grado de contacto con el cliente. En sistemas de alto contacto, el cliente puede influir sobre el tiempo de presentación, la naturaleza exacta del servicio y la calidad del mismo por cuanto que está implicando en el proceso.⁹

⁹ Davis Mark, & Aquilano Nicholas, & Chase Richard, "Fundamentos de Dirección de Operaciones" ed 3ª Mc Graw Hill

1.1 DISEÑO DEL ENCUENTRO DE SERVICIO CON EL CLIENTE

David Collier (2009) menciona que el encuentro de servicio al cliente es una interacción entre el cliente y el proveedor de servicio. Los encuentros de servicio consisten en uno o más momentos de verdad. Los empleados que interactúan en forma directa con los clientes, deben entender la importancia que tienen los encuentros de servicio para sus clientes. Sin embargo, la interacción puede ser cara a cara o con el apoyo de medios tecnológicos o bien línea telefónica.

Los encuentros de servicio pueden estructurarse de muchas formas distintas, las cuales son:

- ✓ Contacto por teléfono
- ✓ Contacto Web
- ✓ Contacto cara a cara
- ✓ Contacto por correo electrónico
- ✓ Contacto redes sociales

Profuturo cuenta con todos los contactos antes mencionados, esto con la finalidad de brindarle más alternativas a los clientes y así poder orientarlos en con un menor tiempo de respuesta.

Es importante que en cada uno de esos medios de contacto se cuente con las personas capacitadas para brindar una respuesta rápida, así como que estén capacitados para utilizar los sistemas requeridos para una operación efectiva.¹⁰

¹⁰ Davis, M. y R. Chose. "Fundamentos de Dirección de Operaciones". 3ª Edición, McGraw-Hill. 2001

1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES DE SERVICIO

Existen tres amplios contextos organizativos en los cuales pueden estudiar las cuestiones relacionadas con la dirección de servicios.

1. Los negocios de servicio, son aquellas organizaciones cuyo negocio primordial requiere la interacción con el cliente para producir el servicio. Dentro de esta categoría podemos hacer una distinción básica: servicios basados en las instalaciones, en los que el cliente debe ir al lugar donde se presta el servicio, y servicios de campo, en los que la producción y el consumo del servicio tienen lugar en el entorno del entendimiento como los servicios de limpieza y mantenimiento.
2. Los servicios de apoyo al cliente dan apoyo a clientes externos que ya han comprado los servicios de la empresa. Aquí se incluyen los números de teléfono gratuitos para registrar quejas y obtener información adicional sobre productos de la empresa. Los servicios de mantenimiento y reparación de productos de la empresa.
3. Los servicios internos son aquellos que precisan para apoyar las actividades de una organización más grande. Estos servicios incluyen funciones tales como el proceso de datos en donde sus clientes son los diferentes departamentos de la organización que pueden requerir algunos servicios.¹¹

Profuturo se encuentra en los tres rubros ya que al ser una empresa netamente de “servicio” para cuidar el patrimonio de sus clientes requiere:

- Atender de forma clara y veraz a sus clientes.
- Cuando el cliente se cambia de afores, decide invertir o pensionarse, se tiene que seguir dando un servicio “post-venta”.
- Para poder brindar un buen servicio en cuanto a trámites se refiere, es necesario que los clientes internos realicen de forma adecuada su labor, por ejemplo, con alguna modificación de datos del titular que esta quede aplicada en tiempo y forma.

¹¹ Op. Cit., Davis Mark, & Aquilano Nicholas, & Chase Richard.

2. ENFOQUE DE LA ATENCIÓN PERSONAL

Profuturo se enfoca especialmente en este tema, Atención Personalizada y es precisamente lo que el equipo de fuerza de ventas ofrece al momento de captar clientes, como un servicio integral en donde se le dará información detallada, clara y siempre se le mantendrá informado de su cuenta individual, fondo de inversión, préstamo o pensión según sea el cliente.

Los puntos en los que Profuturo debe prestar especial atención sobre este tema son:

- a) Cada elemento del sistema de servicios debe ser consistente con el enfoque operativo de la empresa. Por ejemplo cuando el interés está en la velocidad de entrega.
- b) Ser amable con el usuario. Esto significa que el cliente puede interactuar fácilmente con el prestador de servicio, es decir, conoce los pasos del proceso y le son bien explicados por los diferentes mecanismos.
- c) Ser robusto. Esto es, puede adaptarse con eficacia a los cambios de la demanda y a la disponibilidad de recursos, por ejemplo cuando hay alguna caída del sistema tener formatos de forma manual que permitan que el servicio continúe
- d) Estar estructurado de manera que el personal y sistemas pueden mantener fácilmente su funcionamiento. Esto significa que las tareas solicitadas de los trabajadores pueden realizarse de forma repetida con un alto nivel de consistencia y que las tecnologías de apoyo sean realmente útiles y fiables.
- e) Aportar vínculos eficaces entre el <<back office>> y el <<post office>> de forma que nada queda entre medias, es decir, que las barreras entre las distintas áreas funcionales se reducen o eliminan.

- f) Manejar la calidad de servicio de una manera tal que los clientes pueden ver el valor de servicio proporcionado. Muchos servicios hacen un gran trabajo tras los escenarios, pero fracasan a la hora de hacerlo visible a los clientes. Esto es particularmente cierto cuando se hace una mejora del servicio, pues a no ser que los clientes sean conscientes de dicha mejora mediante comunicación explícita sobre la misma, es dudoso que la realización mejorada obtenga su máximo impacto.¹²

- g) Ser eficaz en cuanto al coste. Se produce una pérdida mínima de tiempo y de recursos en la entrega del servicio.

2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Uno de los grandes problemas de que nos encontramos es la satisfacción del cliente, mas tratándose de la línea telefónica. Es por eso que para mejorar la satisfacción de los clientes, el gerente del Centro de Atención Telefónica quizá deba en algunos casos que modificar las políticas de asignación de personal para incrementar el número de representantes de servicio durante horas pico o aproveche la tecnología que informa a los clientes del tiempo de espera que se prevé y les permite permanecer en la línea o llamar en otro momento. En realidad, las investigaciones han demostrado que los clientes están dispuestos a esperar más tiempo sin sentirse insatisfechos si saben de antemano cuanto tiempo esperaran.

Otro punto importante en la satisfacción del cliente es *“la respuesta rápida”*. Las empresas que responden con rapidez a las necesidades cambiantes del cliente irán ganando terreno ante sus competidores.

La respuesta rápida se logra con la mejora continua y los procesos de reingeniería, es decir volviendo a concebir desde sus fundamentos los procesos para rediseñarlos y lograr mejoras impresionantes en cuanto a costo, calidad, velocidad y servicio. Esta tarea incluye el desarrollo de los productos o servicios más rápidos al que lo realizan los competidores, acelerar los procesos de toma de órdenes y entrega, responder con rapidez a los cambios de las necesidades de los clientes y mejorar el flujo del trabajo de documentación.

¹² Op. Cit., Davis Mark, & Aquilano Nicholas, & Chase Richard.

3. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIO

Las habilidades para administrar servicios son cruciales para un encuentro de servicio exitoso. Los proveedores de servicio tienen un efecto significativo en el valor percibido del servicio en la visión del cliente. Los encuentros de servicio no solo requieren operaciones correctas sino también buenas aptitudes de comportamiento humano y marketing. La administración de servicio integra las funciones de marketing, recursos humanos y operaciones, para planear, elaborar y proporcionar bienes y servicios, así como sus encuentros de servicio asociados. Los proveedores de servicio deben tener habilidades para administrar los servicios, como conocimiento y experiencia técnica, venta cruzada de productos y servicios diferentes y capacidad para tener buenas interacciones humanas.

Los principios de la administración de operaciones son útiles para diseñar encuentros de servicio eficaces y apoyar los objetivos de marketing. En los sectores de producción de bienes las habilidades de la interacción humana y marketing son de menor importancia.

Es importante que las instalaciones de servicio al cliente estén cerca del cliente ya que cuando los clientes deben interactuar físicamente con una instalación de servicio y deben ubicarse de manera conveniente según la demografía de sus clientes. ¹³

¹³ Collier David, Evans James, " Administración de Operaciones, Bienes, Servicios y Cadenas de Valor" ed. 2ª

CAPÍTULO III

LIDERAZGO COMO CULTURA CORPORATIVA PARA SERVICIO AL CLIENTE

El liderazgo es una necesidad en la organización humana, no es un título, sino una consecuencia de la aceptación de los demás de quién es su líder, el que tiene la función clave de ganar presencia, por eso las empresas necesitan líderes, que pueden serlo por información, por convicción, moral o dictador.

El líder, hoy más que nunca se enfrenta con situaciones de tensión, con retos, cambios y desgastes constantes, por lo que requiere aprender a manejar las emociones propias y las de sus colaboradores a fin de mantener el equilibrio entre las exigencias de la organización y las necesidades de su gente.

Es por esas razones que en este capítulo daremos un recorrido por el contexto de un líder, es decir, todo lo que se busca reunir en los líderes dentro de la empresa, a fin de desarrollar sus habilidades, actitudes y aptitudes con una mira ganar - ganar.

Se abordan Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas de Stephen Covey, ya que esta filosofía se apega al camino que estamos orientando en Profuturo GNP.

Los temas a revisar son:

1. Liderazgo.
2. Importancia del liderazgo.
3. Estilos de liderazgo.
4. Competencias del líder.
5. Diferencias entre Líder y Administrador.
6. Dirección y Toma de Decisiones.
7. Diferencias entre Dirección y Liderazgo.
8. Papel del Líder en una organización.
9. Perfil Deseable del Líder en Profuturo.

“Todos predicán con el ejemplo”

Tom Connellan
Las 7 claves del éxito de Disney.

1. LIDERAZGO

Como dice Tom Connellan en Las 7 claves del éxito de Disney, “todos predicamos con el ejemplo”, es por ello que buscamos crear líderes que sepan formar grupos, trabajar en equipo, conozcan la su cadena de valor y logren trabajar sinérgicamente con todas la áreas de la empresa.

A continuación para poder entender mejor citamos algunos conceptos de liderazgo de diversos autores:

- Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato,1993)
- Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. (Diccionario de la Lengua Española,1986)
- El Diccionario de Ciencias de la Conducta lo define como las “Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956)
- “Sin embargo la capacidad de influencia del líder requiere manejar con efectividad las emociones ajenas, poder influir sobre los demás es la forma suave para que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización” (Goleman, 1998)
- Santiago Lazzati en su libro “Gerencia y Liderazgo”, menciona que...”el liderazgo es el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. (Lanzzati, 1945)
- Peter Druker, “Líder es ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados”. (Druker, 1964)

- Cartwright y Zander, presentan al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente. (Cartwright y Zander,1971)
- French, “Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos”. (French, 1971)
- Warren Bennis, “Líder es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten”. (Bennis,1985)
- John P. Kotter, “Liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”. (Kotter,1988)
- John W. Gardner, (1990) “líder es aquél que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos”. (Gardner, 1990)¹⁴
- Blanchard, (1991) “Líder es servir”. Liderazgo, una Capacidad profesional para el desarrollo administrativo y de Calidad
- Siliceo, (1992) “Liderazgo es ser un agente decambio”, El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo, y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.

¹⁴ Secretaría de Economía. Liderazgo, una Capacidad Profesional para el Desarrollo Administrativo de la Calidad” [En Línea] www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf [Consultado: Febrero 10, 2014]

Esta última definición describe el panorama actual de Grupo Profuturo, hay que saber ser líder pero así mismo hay que tener la habilidad para que nuestros trabajadores entiendan y tomen su papel que le corresponde a cada uno, es por esa razón que buscamos crear líderes que guíen a su equipo de trabajo y los encaminen a la obtención de resultados.

Para efectos de este proyecto, se tomará la siguiente definición de liderazgo:

“Liderazgo es la capacidad humana de influir en otras personas (equipo de trabajo) a fin de crear una relación de influencia, generando un cambio encaminado al logro de objetivos y metas organizacionales, desarrollando las habilidades y capacidades de sus colaboradores.”

Muchas ocasiones, cuando se menciona líderes la gente suele pensar en los famosos que ocupan un puesto importante o tienen cierto poder, sin embargo no todos los líderes poseen esas características. En los niveles de una organización y en todos los ámbitos de la vida podemos encontrar líderes, ya sea en dentro de una organización y en la vida común.

John P. Kotter, sostiene que el liderazgo implica:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
2. Lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.¹⁵

De esta forma, el liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados, ya que por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder, sin embargo el liderazgo

¹⁵ Secretaría de Economía, Op. Cit. 2014

comprende también la influencia sobre sus colaboradores, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe.

- El liderazgo es la relación de la influencia entre los líderes y sus seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten.
- El liderazgo es uno de los rasgos de la personalidad que suelen ser más valorados hoy en día. Ser “más líder” o convertirse en uno parece el deseo de muchos pero el “logro” de pocos y esto ha “posicionado” el concepto de liderazgo como un sinónimo de prestigio que refleja múltiples características positivas, hábitos y capacidades que distinguen a una persona de muchas otras.

En general, un líder es alguien diferente, no porque busque ser diferente, sino porque gracias a sus actitudes y aptitudes sobresale del grupo de personas entre las que se desenvuelve. Es aquél cuya claridad, voluntad y determinación lo ponen en una posición para hacer trascender una visión personal e influir positivamente en el comportamiento de los demás.

Carlos Luer, en un artículo publicado en la revista Merca2.0, indica que para ejercer liderazgo e influenciar a los demás, es necesario comenzar por tener una visión clara de lo que queremos lograr. “En la medida en la que logremos tener una mayor claridad de nuestras causas podremos influenciar más fácilmente a otros para que las compartan y por lo tanto “nos sigan”.

A un verdadero líder, no le interesa el seguimiento de la gente a su persona, sino a lo que él cree. Es decir, la causa trasciende al líder. Así podemos hablar, por ejemplo, de Steve Jobs o en Richard Branson, quienes lograron cambiar industrias enteras o alcanzar logros que parecían imposibles. Ellos tuvieron una claridad absoluta, su causa era lo único importante y creían fervientemente en ella, no sentían duda. Así se pudieron rodear de gente valiosa que eventualmente compartió la misma causa e ideales y que decidieron unirse y colaborar en hacer realidad un objetivo común.¹⁶

¹⁶ Luer, Carlos. 2012 “Cómo Proyectar Liderazgo e Influnciar a los demás” , Merca2.0 [En Línea] <http://www.merca20.com/como-proyectar-liderazgo-e-influnciar-a-los-demas/> [Consultado: Diciembre 20, 2013]

En ese sentido, Luer clasifica cuatro importantes principios para ejercer un mejor el liderazgo e influenciar a otras personas:

- **Conoce tu objetivo a fondo:** Para proyectar con claridad una causa a los demás es imperativo conocer a profundidad cualquier tema relacionado a la misma. En la medida en la que conozcas tu objetivo serás capaz de proyectarlo e influir a los demás acerca del mismo.
- **Determina la causa de tu objetivo:** Más allá de saber qué hacer o cómo hacerlo, lo más importante es “por qué hacerlo”. Determinar la causa de tu objetivo es lo que realmente hará la diferencia para alcanzarlo.
- **Contagia la pasión:** Una de las mejores maneras de proyectar liderazgo es con el ejemplo. Sin embargo, el ejemplo por sí solo no basta. No es suficiente “ensuciarse” las manos, estar disponible o colaborar con tu equipo. El verdadero catalizador del ejemplo es la pasión. En la medida en la que puedas contagiar tu pasión en tu entorno, será la proporción en la que éste estará motivado por una inspiración propia que lo lleve a dar lo mejor de sí.
- **Delega:** Un buen líder siempre es capaz de inspirar y confiar en la ayuda de otros más capaces que él. El buen líder no es aquel que sabe hacer todo, sino aquel que entiende su causa como lo más importante. Cuando un buen líder encuentra que alguien puede contribuir de una mejor manera a su causa, no dudará ni un segundo en delegar.¹⁷

“Para ser un líder efectivo, uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización”, afirma Robert Grandall, presidente de American Airlines.

¹⁷ Luer, Op. Cit. Luer, 2012

No es por accidente que cuando hablan de valores, la mayoría de los líderes hacen hincapié en la ética y en la integridad como lo primordial. La única manera como la gente puede creer en su organización es si ésta es un lugar ético y honesto para trabajar. La única manera cómo podemos creer en nuestros líderes es si despliegan una integridad impecable y si dicen la verdad, consistentemente.

Para lograr los objetivos, los líderes pueden preguntarse ¿Qué valores tiene la gente?, ¿Cómo se realiza el trabajo?, ¿Cuáles son los niveles de responsabilidad y de trabajo en equipo de la organización?, ¿Es la gente abierta o resistente al cambio?, ¿Cuál es el nivel de franqueza y de confianza?, ¿Cómo es realmente el servicio al cliente?, ¿Cómo nos presentamos en el mercado?, ¿Qué dicen nuestras políticas de personal y remuneración sobre la manera de cómo nos preocupamos por nuestra gente?, ¿Qué buscamos cuando seleccionamos personal?, ¿Quién va adelante?, ¿Cuáles son nuestros estilos de liderazgo y de gerencia? Todo lo anterior recordando que somos una empresa orientada a resultados.

Se disponen de varios métodos para ayudar al líder a que logre esta tarea: cuestionarios sobre la cultura organizacional, entrevistas de evaluación con el liderazgo y análisis de los diversos componentes de la cultura corporativa, tales como la visión y los valores, el liderazgo y los estilos operativos, las estrategias para los negocios y las habilidades más importantes.

Otro punto importante es realizar un examen cuidadoso de los valores de la organización, su estrategia y su estructura, por el equipo de liderazgo. Los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar un nuevo modelo cultural y definir los valores y conductas que serán consecuentes con la estrategia a largo plazo. Nada ocurrirá en la cultura de la empresa si el equipo líder al más alto nivel no vive de acuerdo con los valores y actúa como modelo a seguir.

Así como cualquiera puede ser líder, todos influyen en la cultura de su organización a través de su comportamiento cotidiano.¹⁸

¹⁸ Lynne, & Larry E., & Childress "Liderazgo para el siglo XXI, Diálogos con líderes destacados" Ed. The Leadership Press

2. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

A continuación se mencionan algunos puntos importantes que se pueden lograr desarrollando el liderazgo en la organización:

1. Los jefes podrán desarrollar la capacidad de delegar y dirigir a un equipo de trabajo.
2. Podremos tener una planeación adecuada, control de procedimientos, retroalimentación y ejecución de las estrategias operativas y comerciales.
3. La captación de áreas de oportunidad, a fin de tener mejoras constantes.
4. Se obtendrá un mejor desarrollo de nuestro capital humano y con ello mejores resultados en un corto plazo.

El desarrollar líderes nos ayuda a maximizar la calidad, la productividad, la innovación, la organización, los resultados, ya que equilibramos fuerzas de todos los miembros de la compañía, lo que significa que:

- Todos podemos opinar y proponer.
- Autonomía de acción para ejecutar las tareas, es decir, siempre y cuando sea para mejorar los procesos sin salirnos de la norma, de esta forma sean evaluados, se aprueben y se ejecuten.

3. ESTILOS DIRECTIVOS

Con el paso del tiempo y el aprendizaje de las organizaciones se han ido identificando, de acuerdo a las características de cada líder, el tipo de liderazgo que ejercen a su equipo de trabajo o dentro de su organización, entre los cuales encontramos los siguientes:

- I. Dictatorial: Es el tipo de liderazgo donde el líder se abroga todos los derechos y realiza él solo la toma de decisiones. La motivación en este tipo de liderazgo es negativa, ya que se utilizan el castigo, la amenaza, la prohibición, la reducción de status, el despido, etc. Este tipo de líderes fabrican su propio modo de pensar, lo convierten en sagrado y no permiten desviaciones del mismo.
- II. Autocrático: El Dirigente autocrático tiene también centralizada la toma de decisiones y utiliza tanto la motivación positiva como la negativa con los subordinados. Exige lealtad absoluta y está dispuesto a satisfacer ciertas necesidades individuales a cambio de la observancia de sus políticas y órdenes. Se considera que este tipo de liderazgo obstaculiza el desarrollo de los subordinados.
- III. Democrático: Es el líder participativo, que ha descentralizado la autoridad y la toma de decisiones y que motiva positivamente a los subordinados. Aun cuando hay varias gradaciones de participación, que pueden ir del pedimento de ideas o sugerencias de la toma de decisiones, cualquier grado es mejor que la no-participación, según los partidarios del estilo democrático del liderazgo. Este estilo promueve la iniciativa y el aprendizaje al compartir actividades y decisiones con sus subordinados, llevando así a los subordinados a niveles de productividad más altos ya que eleva la moral de su personal proporcionado por un buen ambiente laboral. La desventaja de este estilo es que se necesita a una persona más calificada que en los anteriores.
- IV. Laissez – faire: También conocido con el nombre de Dirección de “Manga ancha”, en el sentido de que los subordinados hacen generalmente las decisiones y fijan sus propios objetivos. Este estilo, en muchos casos provoca caos y desconcierto.

El estilo democrático ha sido considerado por mucho tiempo como el estilo ideal, hacia el cual deberían los administradores de tratar de llegar. Pero la realidad demuestra que, independientemente de los deseos y esperanzas de muchos autores, el estilo de liderazgo de cada individuo está influenciado fuertemente por su propia personalidad. En otras palabras, aun cuando muchos dirigentes se propusieran abrazar el estilo democrático, sería difícil si su personalidad es autoritaria.¹⁹

También encontramos el modelo de Liderazgo Situacional, el cual indica cuatro estilos:

- ✓ **Ordenar:** se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- ✓ **Persuadir:** se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- ✓ **Participar:** caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- ✓ **Delegar:** se caracteriza por dejar al subordinado -visto como colaborador- las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.²⁰

La esencia de este proceso radica en que “hay que aprender a delegar al personal” y saber cuándo y cómo debemos hacerlo. En el Modelo de Organización del Liderazgo Situacional le da vuelta a la Pirámide Organizacional, de modo que venga a quedar en la base. Cuando esto ocurre, resulta que hemos dado un giro sutil, pero muy importante a las ideas acerca de quién es “responsable” y quién debe “responder” a quién. Esto es, que los Niveles de Mando deben trabajar para su gente y no a la inversa, lo cual genera que éstos pongan todo su empeño en facilitarles los recursos y los medios de trabajo que necesitan

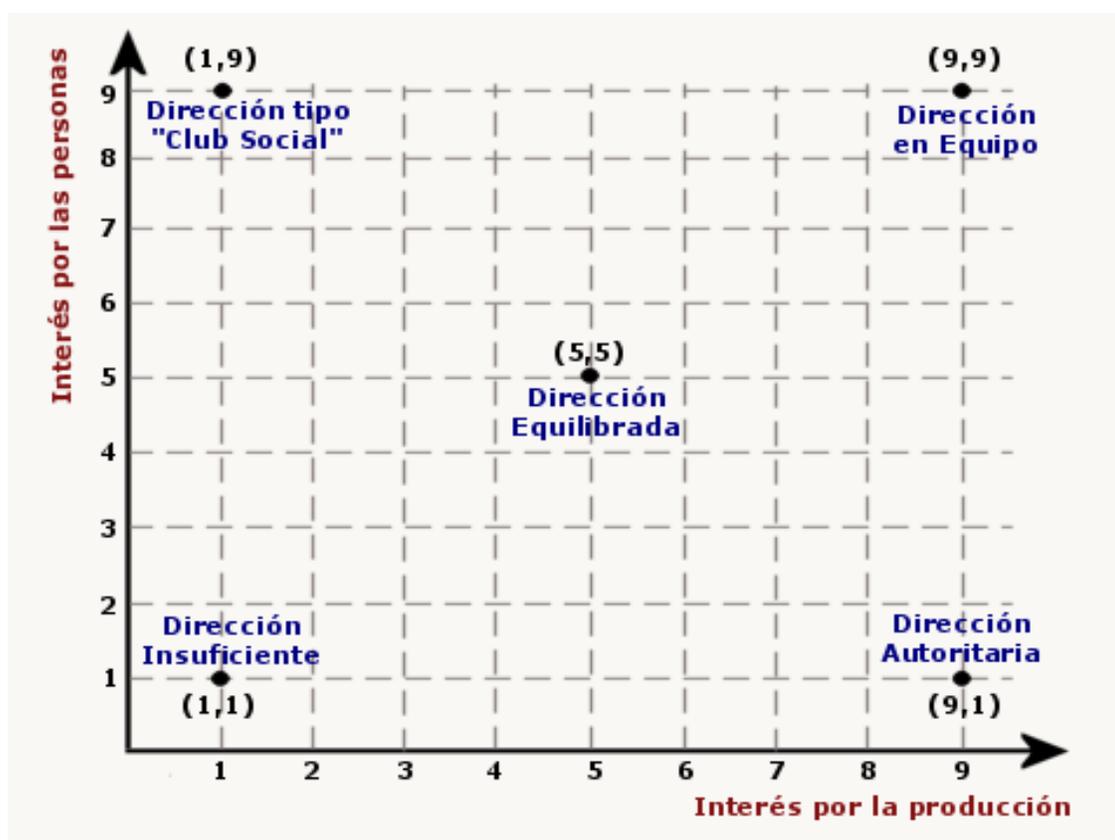
¹⁹ Soria, Murillo (2004) “Relaciones Humanas” 2 ed. México.

²⁰ Sánchez Emilio, “Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo” 2000. Vol. 12.

para alcanzar las metas fijadas por el Líder. Adicionalmente, deberán arremangarse y ayudarles a triunfar y a superarse. Si ellos triunfan, el que comanda al equipo también.

Así mismo, la Teoría de la Malla Gerencial, o mejor conocida como Grid Gerencial, propuesta por Robert Blake y Jane Mouton, la cual se centra en dos dimensiones, dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. El Grid Gerencial, identifica cinco estilos de liderazgo que combinan distintos grados de interés por la producción y la preocupación de las personas.²¹

Figura 3: Grid Gerencial



Tomado del libro "Administración, un enfoque basado competencias", Grid Gerencial.

²¹ Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) "Administración, un enfoque basado competencias" 11ª Ed.

1. Empobrecido (1,1)

Se caracteriza por muy baja preocupación por las personas o la producción. La meta principal de los líderes que aplican este estilo es no meterse en problemas. Transmiten sus órdenes a los empleados y se aseguran de que no se les pueda imputar responsabilidad alguna por los errores. Hacen el esfuerzo mínimo necesario para contemplar el trabajo y no ser descendidos de puesto o despedidos.

2. Club Campestre (1,9)

Se caracteriza por alta preocupación por las personas y la baja preocupación por la producción. Los líderes que aplican este estilo tratan de crear un ambiente seguro, cómodo y confían que sus subordinados responderán con un buen desempeño. La atención a la necesidad de satisfacer las relaciones desemboca en un ambiente agradable no siempre productivo y un buen ritmo de trabajo.

3. Producir o Morir (9,1)

Refleja una alta preocupación por la producción y una baja preocupación por las personas. Los líderes que aplican este estilo no consideran que las necesidades personales de los empleados sean demasiado relevantes para lograr los objetivos de la organización. Además de vincular el sueldo al desempeño, utilizan formas de influencia legítimas para presionar a los subordinados de modo que alcancen las metas de la producción. Piensan que la influencia de las operaciones se deriva de arreglar el trabajo de tal manera que los empleados tan solo tengan que acatar sus órdenes.

4. A la mitad del camino (5,3)

Los líderes que aplican este estilo piensan que las necesidades de las personas se contraponen con las de la organización, por lo cual es muy difícil satisfacer ambas. Lo mejor que se puede hacer es encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de la productividad de la organización. Se logra un desempeño adecuado manteniendo el ánimo de los empleados bastante alto como para conseguir que realicen una cantidad de trabajo adecuada.

5. Equipo (9,9)

Refleja una alta preocupación por las personas y también por la producción. Los líderes que aplican este estilo tratan de establecer el trabajo en equipo y de propiciar un sentimiento de compromiso entre los trabajadores. Al introducir un interés común por los fines de la empresa, el líder crea relaciones de confianza y respeto.²²

El modelo de liderazgo que se implementará y abordará está adaptado al modelo del Liderazgo Situacional y el Grid Gerencial, ya que son unos modelos prácticos, de fácil comprensión y aplicación para dirigir y coordinar a un equipo de trabajo. Hablando del Grid Gerencial pondremos especial énfasis en el punto cinco, el cual habla del trabajo en equipo y la preocupación por la producción de la empresa. Esto genera un balance que permitirá tener una relación ganar-ganar, así mismo como lo indica el punto tres del Grid, los empleados, los empleados son evaluados mensualmente por sus jefes y se les brinda un bono a su sueldo según su productividad, esto hace que busquen siempre dar los mejores resultados.

Los lineamientos que en Grupo Profuturo GNP busca en sus líderes y en general en sus empleados es que trabajen por obtención de resultados y metas, en las cuales incluyan metas y desarrollos personales y profesionales así como también las metas de la organización.

²² Op. cit. Hellriegel, Jackson & Slocum (2009)

4. PERFIL DE UN LÍDER

Un buen líder debe reunir algunas características importantes que lo harán ser más competitivo, así como dar mejores resultados, las cuales se describen a continuación.

Desde el origen del hombre, el ser humano ha tenido la preocupación y capacidad natural para diferenciar entre el bien y el mal, entre lo bueno y lo malo, lo placentero y lo constructivo, dominante y dominado. Los valores, considerados en una perspectiva antropológica, representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser.

Podemos hablar que los valores son los cimientos de toda cultura, son los principios de acción con un necesario contenido ético que animan al “deber ser”, honestidad y respeto, productividad y calidad.

Así como un líder debe tener valores como base, también es necesario que desarrolle:

- Una buena comunicación y manejo de información.
- Saber trabajar en equipo y manejo de juntas.
- Tener habilidad para analizar problemas y tomar decisiones.
- Habilidad de negociación y manejo de conflictos.
- Saber delegar y desarrollar las habilidades de su personal a cargo.
- Saber motivar y reconocer los logros de su equipo de trabajo.

La misión de un líder es guiar, establecer las metas, que su equipo cuente con lo necesario para realizar sus tareas diarias, crear un ambiente sano de trabajo, tener un excelente canal de comunicación, explicar procesos, escuchar ideas, desarrollar personal y profesionalmente a sus integrantes de equipo, dar retroalimentación y muy importante,

poner en práctica el proceso administrativo ya que una buena estrategia sin una excelente ejecución no sirve de nada.²³

Otra habilidad que todo buen líder debe desarrollar es la de la comunicación y con ello facultar a los empleados para poder emprender acciones de amplio alcance. Orientarlos, escucharlos y saber expresar los rumbos de una manera clara y concisa para que su equipo de trabajo crea en él, en sus ideas y puedan crear un ambiente sano.

El manejo de conflictos internos, los cuales forman parte del desarrollo emocional del individuo y están ligados al liderazgo. Los mismos tienen sus raíces en los esfuerzos del individuo por obtener alguna autonomía y control sobre su ambiente.

En momentos de crisis, el liderazgo se convierte en una cualidad vital. La presencia de líderes dentro de la organización se vuelve más que necesaria. Como nunca se hace imperativo que existan figuras que muestren el camino, capaces de influenciar, motivar, generar alternativas y producir cambios.

A la vez que retener colaboradores, conducir y formar equipos de trabajo, en otras palabras, liderar personas y procesos. Por ello, la importancia de su detección y formación se vuelve crucial. La falta de previsión en esta materia aparecerá como emergente en muchos momentos.

El Líder es aquel que motiva y anima a sus “seguidores” para que éstos puedan seguir los mismos pasos. Es aquella persona que posee una cualidad que se traduce en capacidad, conocimientos y experiencia para influir y dirigir a los demás.

Liderazgo implica un conjunto interrelacionado de “habilidades” que en la mayoría de los casos, hay que ayudar a “aplicar”. Un individuo que es presa de las ansiedades no puede dar a los seguidores el sentimiento de seguridad y guía que motiva la relación líder-seguidor. La toma de decisiones y la acción en las organizaciones es una corriente continua de intercambios de influencias, donde las fuentes de poder son muchas.

²³ Silíceo Aguilar, “Líderes Para el Siglo XXI, Lo que los dirigentes de hoy y mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad” McGraw-Hill 1997

A su vez, alude a la condición de líder y al ejercicio de dicha condición. Se trata de un proceso (camino interior) que debe ser transitado por cada uno.

Los Líderes y Gerentes no son lo mismo, sin embargo, las organizaciones necesitan a ambos para su éxito. Para las organizaciones, la presencia de líderes en las distintas áreas es un tema de gran importancia para operar en sus distintos proyectos y procesos. Debe ser formador de voluntades y un forjador de entusiasmo. Para ello no podrá estar ausente entre sus atributos la capacidad para comunicar con claridad su pensamiento, su visión de futuro y sus emociones.

Debe ser, además, un gran entrenador de métodos, procedimientos, soluciones y actitudes. Un gran impulsor de ideas, un motivador apasionado y un creador audaz. Pero, por sobretodo, debe ser el recurso más cercano que su gente pueda utilizar para interceder ante los superiores.

El tema de liderazgo va totalmente de la mano con los conceptos de administración el cual es el siguiente tema de estudio ya que en cualquier organización, no importando el giro, ramo o área, todas sin excepción deben contar con una excelente planeación de las estrategias a seguir, una organización para llevarlas a cabo, una dirección que guie esos propósitos y un control de las actividades y personal.

Es por esa razón que en el siguiente tema se abordan conceptos básicos de esta ciencia social, para que de esta forma los líderes tengan un panorama más integral y con ello tomen mejores decisiones que les contribuyan a lograr satisfactoriamente y en un menor tiempo los objetivos primeramente de su competencia, con ello contribuir a los de su equipo de trabajo y así mismo a los de la organización.

Pretender alcanzar los objetivos globales predefinidos, como los específicos de cada departamento será una de las tareas diarias a desempeñar de un buen líder.²⁴

²⁴ González Jesús "Habilidades Directivas" INNOVA 2006

5. DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y ADMINISTRADOR

Hay una diferencia profunda entre administración y liderazgo, ambos son importantes y van de la mano, sin embargo no son lo mismo. Administrar significa lograr, tener responsabilidad, conducir. Liderar es influenciar, guiar en una dirección, curso, acción, opinión. La diferencia es crucial.

Figura 4: Comparación Líder y Administrador

ADMINISTRADOR	LÍDER
Administra	Innova
Copia	Crea
Mantiene	Desarrolla
Manda	Convence
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Enfoque a sistemas y estructuras	Enfoque en la gente
Control	Confianza
¿Cómo y cuándo?	¿Qué y Por qué?
Hace las cosas bien	Hace las cosas correctas

Elaboración Propia, 2013.

La planificación de un equipo de trabajo, depende más allá de las metas establecidas, de un proyecto del líder, a partir de esta idea, muchas instituciones suelen confundir los procesos, ya que dentro del proceso de planeación, no es lo mismo dirigir un equipo, que administración de un equipo.

Para comprender mejor a lo que lo anterior, es conveniente recordar la definición de liderazgo que plantea Kotter en su libro de fines de los años ochenta: Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo...” Una década después, en su libro más reciente sobre el tema, precisa más esto estableciendo la diferencia entre liderazgo y dirección (administración, gestión) de la siguiente forma: “Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)”.²⁵

²⁵ “Liderazgo, una Capacidad profesional para el desarrollo administrativo de Calidad”
http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf [En Línea] [Consultado Febrero 2014]

6. DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La dirección es esencial para toda actividad organizada y con un propósito; con ella se trata de coordinar y dar una orientación común a los factores productivos, mediante la realización de una serie de funciones: Planificación, organización, dirección y control.

Planificar consiste en que determinemos cuál es el futuro deseado, así como los medios que emplearemos para alcanzarlos. Organizar supone diseñar la estructura organizativa.

La Dirección de Administración y Recursos Humanos en conjunto con el área de Reclutamiento y Selección se preocuparán por la selección y entrenamiento del personal, así buscar tener una sinergia con el área de Sistemas para el desarrollo de una infraestructura que incentive en los trabajadores el comportamiento adecuado. Controlar es supervisar el comportamiento de la empresa, para verificar que se mantiene dentro de los límites prefijados.

La labor directiva, en cualquier caso, es una de las más complejas de la empresa, ya que requiere destrezas y habilidades técnicas, humanas y conceptuales combinadas en distintas proporciones según sea el nivel directivo.

Decidir es algo más complejo que la mera selección de una alternativa entre varias; es un proceso que abarca toda la actividad de resolución de problemas, desde que estos se identifican hasta que se toman las medidas necesarias para resolverlos.

Para tomar una decisión, para optar entre varias alternativas, es preciso compararlas, lo que supone identificar cuáles son las consecuencias que pueden esperarse de cada una de ellas y, a partir de ahí, elegir la mejor de acuerdo con el criterio de evaluación que se haya elegido.

La toma de decisiones, la resolución de problemas, se convierten en pilares en el trabajo de dirección; sin embargo, no todos los problemas son iguales, algunos están perfectamente identificados y son bien entendidos, mientras que otros son ambiguos y poco claros. Las soluciones también varían, desde las precisas y bien conocidas, hasta las

imprecisas y nunca empleadas en el pasado. Ello nos permitirá clasificar las decisiones en rutinarias, adaptables e innovadoras, según sea el tipo de problema que se afronte y la solución manejada.²⁶

Tenemos que encadenar la toma de decisiones como un proceso, en el que se distingan varias fases: identificación del problema a resolver, fijación de criterios de evaluación, búsqueda de alternativas, evaluación de las alternativas, elección de la mejor según el criterio de evaluación escogido y puesta en práctica.

Una decisión rutinaria es aquella que resuelve problemas estandarizados o bien conocidos. Ello permite diseñar una rutina más o menos compleja para resolverlos, no hay que tratarlos como nuevos cada vez que aparezcan.

La decisión adaptativa es aquella que supone cambios incrementales sobre la situación precedente. Cuando los problemas a resolver son parcialmente desconocidos suele buscarse soluciones que son variantes de otras o bien conocidas.

Una decisión innovadora es aquella mal estructurada, única o novedosa. No hay un método preestablecido para tratarla bien porque surgió antes o porque su importancia exige un tratamiento especial.

²⁶ Cuervo Álvaro & Vázquez Camilo, "Introducción a la Administración de Empresas" Ed Civitas 2ª Ed

7. DIFERENCIAS ENTRE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

El liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxito en un ambiente empresarial cada vez más complejo y volátil.

Casi todas las grandes empresas están hoy en día sobre dirigidas y sublideradas. Es preciso que desarrollen su capacidad de ejercer el liderazgo. Las empresas prósperas no esperan a que los líderes aparezcan, buscan activamente personas con potencial de líderes y las someten a experiencias formativas diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con cuidadosa selección, formación y estímulo, docenas de personas pueden desempeñar importantes papeles de líderes en una organización empresarial. Pero al mismo tiempo que mejoran su capacidad de liderazgo, los directivos de las empresas deben recordar que la mezcla de liderazgo fuerte con gestión débil no es mejor, y de hecho es a veces peor que la contraria. Lo deseable es combinar un liderazgo fuerte con una dirección fuerte y utilizarlas para equilibrarlas.

No todos pueden ser buenos en ambas cosas. Algunos pueden llegar a ser buenos directores pero no a convertirse en líderes. Otros tienen una gran capacidad de liderazgo, pero, por distintas razones, no logran ser buenos directores. En las empresas dirigidas con inteligencia valoran por igual a estos dos tipos de personas y se esfuerzan por integrarlas dentro de su equipo.

Cuando llega el momento de preparar a la gente para cargos ejecutivos, esas mismas compañías hacen caso omiso, tratan de formar líderes gestores. Una vez que en las empresas se comprende la diferencia fundamental entre liderazgo y gestión, se puede empezar a formar a la mejor gente para que se desempeñe en ambos papeles. El liderazgo complementa la dirección; no la sustituye.²⁷

²⁷ Kottler Jhon, "El Líder en Cambio, un Plan de Acción del Especialista en Liderazgo de Negocios más Afamado del Mundo" ED Norma, 1999

La gestión se definirá como la actividad que desempeña cada miembro de la empresa dentro de su área funcional, a diferencia de liderazgo, quien lo ejerce funge como guía para llevar a cabo dicha gestión.

Figura 5: Comparación Líder y Directivo

LÍDER	DIRECTIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surge en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce poder (carismático, experto, referencia...). 2. En general, no suele estar integrado dentro de la organización ni en la estructura oficial, ni reconocido por la autoridad formal, aunque algunas veces sí suceda (líderes sindicales). 3. Su actuación se orienta al mantenimiento del grupo y a la satisfacción de sus necesidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está dotado de poder legítimo, coercitivo y de recompensa, que le es otorgado por el poder oficial en la estructura organizativa. 2. Está investido de autoridad por su posición dentro de la jerarquía de la organización. 3. Tiene asignadas competencias y funciones específicas dentro de la organización, orientadas al logro de objetivos generalmente de tipo productivo económico, bajo criterios de máxima eficiencia.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanto el líder como el directivo han de estar dotados de capacidad de influencia sobre sus colaboradores. Ejercerá un poder efectivo sobre ciertos elementos y procesos de la vida del grupo u organización. 2. Ambos ejercen funciones de liderazgo (en un caso, más informal y en el otro, más formal). 3. Aunque no todo líder es un directivo, es deseable que todo directivo tenga algo de líder, en el sentido de su aceptación y poder de referencia sobre los subordinados. 	

Tomado del libro “Habilidades Directivas” Autor : Manuel Jesús González García

8. PAPEL DEL LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN

➤ Señalar el rumbo frente a planificar y presupuestar.

Dado que la función del liderazgo es la de producir el cambio, señalar el rumbo de ese cambio a nuestro equipo es fundamental para liderar, lo anterior de una forma inductiva. Los líderes reúnen una amplia serie de datos y los nuestros colaboradores tienen que encontrar en ellos modelos, vínculos y eslabones que pueden explicar las cosas. Más aún, el señalamiento del rumbo como parte del liderazgo no se traduce en planes sino en visión y estrategias, que describan lo que un negocio, una tecnología o una cultura corporativa debe llegar a ser a largo plazo, articulando una manera factible de alcanzar esa meta.

Cuando en una empresa que nunca ha sido mejor que las que le han hecho una débil competencia empiezan de repente a decir que van a convertirse en la número uno, están haciendo castillos en el aire, no formulando una visión. Profuturo busca labrar ese camino para que seamos líderes ante nuestros competidores.

➤ Alinear gente frente a organizar y nombrar personal.

La interdependencia es una de las principales características de las organizaciones modernas, en las que nadie es completamente autónomo y en las que la naturaleza del trabajo, la tecnología, los sistemas administrativos y la jerarquía entrelazan a la mayoría de los empleados con eslabones que constituyen un especial desafío cuando las organizaciones intentan cambiar.

A los ejecutivos muy preparados en gestión y poco preparados en liderazgo, el hacer que la gente se mueva en la misma dirección les parece un problema de organización, no se dan cuenta de que lo que tienen que hacer no es organizar a la gente sino alinearla con un fin.

Cuando los directivos organizan, lo hacen para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan precisa y eficazmente como sea posible. Esto generalmente requiere tomar una serie de decisiones potencialmente complejas. Primeramente tenemos que

decidir cuál ha de ser la estructura laboral y como se relacionarán y reportarán entre si los diferentes cargos, colocarán éstos a las personas idóneas para desempeñarlos, formar a los que lo necesitan, comunicarles a todos los planes de los directivos y decidir cuanta autoridad ha de delegarse a cada quien. También crear un área de incentivos económicos o en especie y con ello estimular al personal a conseguir lo planeado estableciendo sistemas para verificar lo puesta en práctica del plan aplicando controles de retroalimentación.

Alinear a la gente es diferente. Es más un desafío comunicativo que un problema de diseño. Alinear implica siempre hablar con muchos más individuos que organizar.

Independientemente del medio que se utilice para comunicarse, no significa que necesariamente sean aceptados sólo porque son comprendidos. Otro gran reto que afrontaremos en este proyecto de liderazgo es lograr credibilidad: conseguir que la gente crea en el mensaje.

➤ ***Motivar a la gente contra controlar y decidir problemas.***

El cambio es la función del liderazgo, ser capaz de producir un rendimiento altamente motivado, es importante para que lo podamos entender con las inevitables barreras que surgen frente al cambio. Así como el señalamiento de rumbo nos identificará un camino apropiado para el movimiento y así como también una eficaz alineación o alianza empujará a la gente a moverse a lo largo de esa ruta, la motivación eficaz nos asegurará que tengan bastante energía para superar los obstáculos.

Nuestros líderes esta obligados a estimular a la gente de diversas maneras, siempre articulando la visión de la organización de manera que destaquen los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto le da la importancia al trabajo de esos individuos. También harán que su gente ayude a decir cómo alcanzarán la visión de la organización. Otra importante técnica de motivación es apoyar los esfuerzos del empleado por alcanzar la visión mediante entrenamiento, retroalimentación y la encarnación de los modelos ayudándolos a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima. Finalmente los

líderes reconocerán y recompensarán el éxito, lo que no sólo produce en las personas una sensación de triunfo, sino que las hace sentir miembros de una organización que las aprecia. Cuando se hace todo esto, el trabajo en sí mismo se convierte en algo intrínsecamente estimulante.

Cuanto más caracterice el cambio al medio empresarial, más deben los líderes estimular a otros a que también funcionen como líderes. Cuando esto se logra, el liderazgo tiende a reproducirse a través de toda la organización, y mucha gente actúa como líder a lo largo de la jerarquía.

➤ ***Crear una cultura de liderazgo.***

Contratar a personas con potencial de líderes es sólo el primer paso. Igualmente importante es gestionar sus perfiles profesionales. Los que demuestren su eficacia como grandes líderes frecuentemente han tenido experiencias profesionales comunes.

El aprendizaje es indispensable para que el líder adquiera una serie de habilidades y perspectivas y para que algo aprenda respecto a la dificultad del liderazgo y de su potencial para producir cambios.

Quienes ocupan cargos importantes y desde ahí lideran con eficacia tendrán siempre la oportunidad, antes de llegar a esas posiciones, de superar la compleja base que caracteriza la mayoría de las carreras directivas.

En las empresas que, en materia de formación de líderes, hacen un trabajo mejor que el del promedio, se pone énfasis en la creación de oportunidades que constituyan retos para los empleados relativamente jóvenes. A veces es recomendable plantear al personal nuevos desafíos. Estas empresas hacen todo lo posible para que los empleados jóvenes y quienes ocupan niveles inferiores en la organización, resulten visibles para los altos directivos. Luego estos juzgan por sí mismos quienes tienen potencial y para que se requiere formarlos. También discuten entre ellos mismos las conclusiones a las que tentativamente han llegado para estar más seguros. Teniendo claro quienes poseen

considerable potencial de líderes y cuales habilidades tendrían que desarrollar, los directivos dedican tiempo a planificar su desarrollo.

Esta estrategia nos ayudará a engendrar una cultura corporativa en el que la gente valore un liderazgo fuerte y se esfuerce por crearlo.

El supremo acto del líder es institucionalizar una cultura centrada del liderazgo.²⁸

John P. Kotter, autor de “*El líder del cambio*”, establece que un proceso de cambio exitoso debe basarse en estrategias a fin de superar las múltiples barreras y obstáculos que existen normalmente en grupos y organizaciones.²⁹

Propone un proceso de ocho pasos:

- 1) Establecer un sentido de urgencia,
- 2) Dar origen a la coalición orientadora,
- 3) Desarrollar la visión y estrategia,
- 4) Comunicar la visión de cambio,
- 5) Capacitar la acción de una base amplia,
- 6) Generar victorias a corto plazo,
- 7) Consolidar las ganancias y generar más cambios y
- 8) Arraigar nuevos enfoques en la cultura.

²⁸ Kotter (2004) “¿Qué hacen los líderes?” Ed. Gestión 2000

²⁹ Kotter, (1996) “El líder del cambio, un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo”

9. PERFIL DESEABLE DEL LIDER EN PROFUTURO.

Stephen R. Covey escribió el libro 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, el cual resume las cualidades que deben desarrollar los líderes en Profuturo.

A continuación se citan los siete hábitos que guiarán en este camino para alcanzar el objetivo establecido:

1. **Proactividad**, el hábito de la responsabilidad y de la libertad interior: responder a lo que nos sucede a partir de identificar lo que es más importante; enfocarse en lo que podemos influir y no en aquello sobre lo que no tenemos control; tomar iniciativa; ser figura de la transición y ser el cambio que esperemos en otros.
2. **Comenzar con el fin en la mente**, el hábito de la visión y del propósito: construir resultados en nuestra mente con gran claridad antes de iniciar cualquier esfuerzo. Detectar una misión, visión y unos valores para nuestra vida que se centren en liberar nuestro potencial.
3. **Poner primero lo primero**, el hábito de la realización y la jerarquización: invertir nuestra energía y nuestros recursos en aquellas cosas que realmente harán la diferencia y que están alineadas con nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores.
4. **Pensar ganar-ganar**, el hábito de la equidad, del respeto y del beneficio mutuo: buscar que en cada relación todos los involucrados ganen aplicando la regla de oro “tratar a los demás como queremos que nos traten”.
5. **Buscar primero entender para luego ser entendidos**, el hábito de la empatía y de la comunicación efectiva: invertir el tiempo para entender genuinamente a otros con la profundidad tanto en el contenido como en el contexto de las emociones para luego comunicar su perspectiva con el lenguaje de la otra persona (su sistema de valores, prioridades, su perspectiva).

6. **Sinergizar**, el hábito de la interdependencia: valorar las diferencias y construir fortalezas sobre las mismas. No solamente es lo correcto, es lo inteligente. En las diferencias cuando las integramos con una visión común y las rodeamos de respeto y entendimiento, están las fortalezas.

7. **Afilan la sierra**, el hábito de la renovación y de la mejora continua: invertir de manera periódica tiempo en nosotros mismos para renovarnos física, mental, emocional, social y espiritualmente.³⁰

Covey, menciona que una organización constituida por personas que practican dichos hábitos cobra las siguientes características:

- ✓ Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.

- ✓ La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.

- ✓ El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.

- ✓ Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.

- ✓ Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.

- ✓ Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.

³⁰ Covey Stephen, 2003 “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” Paidós Ed. Conmemorativa

- ✓ Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:
- a. Dimensión física. Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
 - b. Dimensión espiritual. Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.
 - c. Dimensión intelectual. Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
 - d. Dimensión social. Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.³¹

En las organizaciones, así como en la vida diaria, encontramos dos tipos de conductas:

- a) Personas proactivas, quienes se centran únicamente en su círculo de influencia. Adoptan una actitud positiva y se esfuerzan por mejorar aquellas cosas que están bajo su control.
- b) Personas reactivos, piensan en lo que está fuera de su círculo de influencia, pero dentro de su círculo de preocupación, es decir, circunstancias sobre las que no tienen control.

Si se elige ser proactivos, generaremos energía proactiva que ampliará nuestro círculo de influencia, si optamos por ser reactivos, eso nos provocará una sensación de impotencia, nos centraremos en lo que no podemos cambiar y desatenderemos los asuntos en los que podemos hacer algo, con lo cual nuestro círculo de influencia se encogerá.³²

³¹ Op. Cit, Covey 2003

³² Op. Cit, Covey 2003

Figura 6: Comparación Lenguaje Proactivo y Reactivo.

Lenguaje Proactivo	Lenguaje Reactivo
Examinemos nuestras alternativas	No se puede hacer nada
Puedo optar por un enfoque distinto	Yo soy así
Controlo mis sentimientos	Me vuelve loco
Puedo elaborar una exposición efectiva	No lo permitirán
Elegiré una respuesta adecuada	Tengo que hacer eso
Elijo	No puedo
Prefiero	Debo
Pase lo que pase	Si

Covey, 2003 "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva"

Lo anterior muestra ejemplos de frases que suelen utilizar las personas que son reactivas o proactivas.

Covey menciona que así como encontramos personas reactivas o proactivas, también las encontramos dependientes, independientes e interdependientes.

La dependencia es el paradigma del tú; tú me cuidas a mí, yo te culpo a tí por los resultados.

La independencia es el paradigma del yo; yo puedo hacerlo, yo soy responsable.

La interdependencia es el paradigma del nosotros; nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear algo más importante.

La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas.

Es importante enseñar a los trabajadores a ser independientes, pero también de forma interdependiente, ya que esto ayudará a tener una sinergia en la organización y trabajar con una mayor armonía.

Stephen Covey, en su mismo libro nos describe un modelo de 4 cuadrantes para administrar el tiempo. Este cuadrante lo ligamos con el proceso administrativo en su fase de organización y dirección ya que todo líder debe saber distinguir que procesos impactan más sobre los resultados u operación de su empresa y con ello tomar las decisiones según sea necesario.

Figura 7: Matriz de Administración del Tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Crisis •Problemas apremiantes •Proyectos cuyas fechas vencen <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estrés •Agotamiento •Administración de crisis •Rol bombero: siempre apagando incendios 	<p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Prevención •Construir relaciones •Reconocer nuevas oportunidades •Planificación, recreación <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión, perspectiva •Equilibrio •Disciplina •Control •Pocas crisis
NO IMPORTANTE	<p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Interrupciones, algunas llamadas •Correo, algunos informes •Algunas reuniones •Cuestiones inmediatas, acuciantes •Actividades populares <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Concentración en el corto plazo •Administración de crisis •Carácter de camaleón, atento a la reputación •Considera que las metas y planes no valen la pena •Se siente impotente, excluido de control •Relaciones frágiles o rotas 	<p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Trivialidades, ajetreo inútil •Algunas llamadas, correo •Pérdida de tiempo •Actividades agradables <p style="text-align: center;">Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> •Total irresponsabilidad •Despido de los empleos Dependiendo de otros o gobernado por apremios básicos

Covey, 2003 “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”

Como puede verse, los dos factores que definen una actividad son urgente e importante. Urgente significa que se necesita una atención inmediata. Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. El timbre del teléfono es urgente.

La importancia, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a la misión, los valores, a las metas de alta prioridad.³³

Con todo lo anterior mencionado, se busca que los líderes desarrollen:

- ✓ Inteligencia Emocional, para no dejarse llevar por sentimientos y emociones y siempre pongan por delante lo que sea mejor para la organización.
- ✓ Autoconciencia, para que sepa reconocer y comprender sus estados de ánimo, emociones e impulsos.
- ✓ Autocontrol, para que dirija y regule sus impulsos, estados de ánimo y deseos personales y sepa enfocarlos de manera que obtenga los mejores resultados.
- ✓ Conciencia Social, para que tenga la capacidad de comprender la composición emocional de su equipo de trabajo, así como la habilidad para tratarlos. De esta forma el líder pueda “vender” la idea de algún cambio y su equipo de trabajo asimile dicho cambio.
- ✓ Habilidad Social, para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas de oportunidad, áreas comunes con otras personas y /o áreas de trabajo, y crear esos lazos que simplifiquen su trabajo y el trabajo de su equipo, a fin de eficiente procesos y saber cómo puede impactar en otras áreas alguna decisión que llegue a tomar.

A manera de cierre, es de suma importancia que los líderes conozcan los fundamentos teóricos, por eso se engloban los más relevantes así como también con los que se

³³ Op. Cit., Covey 2003

buscará trabajar en Profuturo. Esto ayudará a ver de una manera distinta, más global, integral los procesos de la organización, entender los diferentes entornos, internos y externos, valorar las fortalezas y amenazas, visualizar ¿a dónde se quiere llegar? Y ¿cómo se va a llegar?, ¿qué camino se debe tomar?, ¿cómo orientar al equipo de trabajo hacia ese objetivo?, tomando en cuenta la posible resistencia al cambio y efectos que ello conlleve.

Grupo Profuturo se caracteriza por ser una empresa integral en el Sistema de Ahorro para el Retiro, ya que cuenta con los servicios de Afore, Pensiones, Fondos de Inversión y Préstamos por lo que se tienen que redoblar esfuerzos para que en todas las líneas de negocio se brinde un servicio de calidad y la cadena de valor de Profuturo (clientes internos) siempre fluya de manera adecuada con una excelente comunicación y participación del personal, haciendo crecer esta cultura de liderazgo en todas las áreas de la empresa.

Hacer una sinergia con los 7 hábitos y el liderazgo permitirá que los Asistentes de Servicio al Cliente tengan un panorama integral y una formación y desarrollo más completa, lo que permitirá que a corto plazo tomen mejores decisiones, trabajen en equipo, eficienten su trabajo, etc.

Es importante destacar la estrecha relación de los 7 hábitos con el liderazgo, dichos hábitos se complementan y están enfocados en lograr una gran efectividad personal, pero cabe recordar que la empresa la compone un equipo de trabajo y al hacerlo más efectivo se hace más fuerte, eficaz, competitivo y logran de manera más rápida los objetivos.

Figura 8: Relación Liderazgo con Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

LÍDER	HÁBITO
Innova	Proactivo
Crea	Proactivo
Desarrolla	Fin en Mente
Convence	Pensar Ganar - Ganar
Investiga la realidad	Entender para luego ser entendido
Enfoque en la gente	Sinergiza / Entender para luego ser entendido
Confianza	Sinergia
¿Qué y Por qué?	Entender para luego ser entendido
Hace las cosas correctas	Primero lo Primero
Afilan la sierra	

Elaboración Propia

CAPITULO IV

IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO AL CLIENTE

Cuando se quiere ser líder es indispensable identificar los puntos de mejora y atacarlos para poder mejorar, crecer y convertirse en punta de lanza en cuanto a los procesos para de esa forma tener ventajas competitivas contra la competencia. Es por eso que al realizar un análisis del procesos se detectó que era necesario cambiar la forma en la que se capturaba la información y el envío de la misma, razón del siguiente capítulo, en el cual se busca enmarcar la importancia que cobran las nuevas tecnologías en el servicio al cliente, así como las redes sociales.

No hay que perder de vista que el tema focal de este trabajo es crear Lideres para ser Lideres, pero para llevar a cabo esa meta es importante brindar al personal las herramientas necesarias para poderlo lograr y de esa forma cambiar, crecer e ir de la mano en busca del objetivo, ser líderes en servicio al cliente.

En el presente capítulo se encontrarán los siguientes temas:

1. Tecnologías en los Servicios al Cliente.
2. Objetivos de implementar nuevas tecnologías.
3. Sistemas de procesamiento de imágenes.
4. Riesgos que plantea la adopción de nuevas tecnologías.
5. Profuturo, Redes Sociales y Servicio al Cliente.

“Si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido.”

*Henry Ford
(1863- 1947)*

1. TECNOLOGÍAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE

En Profuturo GNP con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta a los clientes en cuanto a los trámites y procesos que llevan a cabo, se han realizado mejoras en los sistemas informáticos y mecanismos de recepción de documentos, con la finalidad que ello haga más fácil y transparente el proceso al cliente.

El uso de la tecnología en los servicios es un elemento clave en el mejoramiento de los costos, calidad y sobre todo la velocidad de las operaciones de servicios.

El siglo XIX dio origen a la revolución industrial y en el siglo XX propulsó la revolución de la información, en la cual se desarrollaron las tecnologías que permiten la transmisión, el procesamiento, almacenamiento y la recuperación más rápida y barata de la información. Los rápidos avances en el campo de la electrónica han redundado en varias tecnologías de información adoptadas extensivamente por el sector de servicios en las últimas décadas.

La automatización de la oficina se logra mediante la integración de numerosas tecnologías nuevas en la oficina, con procesos perfeccionados para mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados.³⁴

Profuturo debe crear métodos que le permitan tener un tiempo de respuesta más rápido que la competencia, ello hará que los clientes se sientan mejor atendidos, logrando siempre superar sus expectativas y comiencen a recomendar la marca y los productos. Aunado a ello, es importante que estas nuevas tecnologías sean amigables, de fácil funcionamiento y no entorpezcan las labores operativas de la misma empresa.

³⁴ Chase Richard & Aquilano Nicholas & Jacobs Robert, "Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios", ed. 8ª Mc Graw Hill

2. OBJETIVOS DE IMPLEMENTAR NUEVAS TECNOLOGIAS

Los objetivos que la empresa se debe plantear son:

- **Reforzar las relaciones con el cliente**

Una razón por la que los servicios están adoptando las nuevas tecnologías es precisamente reforzar su relación con los clientes.

- **Aportar un crecimiento rápido y controlado**

Una segunda razón por la cual las empresas de servicio invierten en nuevas tecnologías es para conseguir un crecimiento rápido y controlado. Los servicios que interactúan directamente con los clientes deben estar ubicados donde estén dichos clientes.

- **Mejorar la actuación**

Los directivos de servicio deben reconocer que la decisión de implantar la tecnología viene a menudo condicionada por la necesidad de mejorar el desempeño de sus operaciones ya existentes y no sólo para aumentar la productividad. Es bastante frecuente que con la tecnología apropiada puedan mejorarse tanto la actuación como la productividad, creando para la empresa una situación de tipo ganador-ganador. La actuación o desempeño en este caso puede definirse como un servicio más rápido, un mejor conocimiento sobre los clientes o una mayor personalización.

- **Aumentar la eficiencia**

Otro objetivo es reducir los costes operativos, aumentar eficacia o productividad de la operación mediante economías de escala y reducción de los costes laborales directos. Al tomar la decisión de adoptar nuevas tecnologías para sus operaciones, los directivos de las empresas de servicio han de aceptar el hecho de que estas tecnologías exigen una cantidad significativa de preparación y apoyo a fin que tanto los trabajadores como los clientes obtengan los máximos beneficios. La falta de preparación y apoyo adecuado, en muchos casos, no solo llevará al fracaso de la consecución de las mejoras esperadas en la actuación y/o productividad, sino que incluso podría ser desastrosa desde el punto de vista financiero al marcharse los trabajadores frustrados y faltar los clientes.

Es igualmente importante que los directivos, al invertir en tecnología, recuerden los objetivos a largo plazo de la empresa para asegurarse de la compatibilidad, en el sentido que exista un alineamiento estratégico entre la tecnología que se va a adoptar y dichos objetivos.³⁵

3. SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE IMÁGENES

Los sistemas de procesamiento de imágenes emplean tecnología digital y óptica moderna para escanear, almacenar y reproducir imágenes de cualquier tipo de complejidad. Un ejemplo de esto son los bancos. Además de mejorar la precisión en la facturación, los sistemas de procesamiento de imágenes permite a los operadores de servicio al cliente encontrar registros en imagen de procesos de los clientes en pocos segundos y con ello evita esperar días en lo que viaja la información de una área a otra o el envío de la papelería a el área correspondiente.³⁶

³⁵ Op. Cit. "Fundamentos de Dirección de Operaciones."

³⁶ Chase Richard & Aquilano Nicholas & Jacobs Robert, "Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios", ed. 8ª Mc Graw Hill

4. RIESGOS QUE PLANTEA LA ADOPCION DE NUEVAS TECNOLOGIAS

- **Riesgos tecnológicos**

Quien adopta una nueva tecnología cuenta con la ventaja de estar por delante de la competencia, pero también corre el riesgo de adquirir una tecnología no probada cuyos problemas podrían perturbar las operaciones de la compañía. También existe el riesgo de la obsolescencia sobre todo en lo que respecta a las tecnologías con base electrónica, en donde los cambios son rápidos y en los casos en que el costo fijo de adquirir nuevas tecnologías o el costo de las actualizaciones es alto. Así mismo, es posible que en el futuro diversas tecnologías alternativas se vuelvan más efectivas con relación al costo, anulando así los beneficios que hoy en día ofrece una tecnología determinada.

- **Riesgos operacionales**

La instalación de una nueva tecnología por lo general produce bastantes perturbaciones, por lo menos a corto plazo, pues exige una reorganización del proceso, capacitación, etc. Otros riesgos se derivan de las demoras, los errores del personal, entre otros.

- **Riesgos organizacionales**

Es posible que las empresas no tengan la cultura organizacional y el compromiso de la alta gerencia que se necesitan para absorber las perturbaciones e incertidumbres a corto plazo que entraña la adopción de una nueva tecnología. En tales organizaciones, se corre el riesgo de que los empleados o gerentes de la compañía abandonen rápidamente la tecnología cuando se presenten fracasos a corto plazo, o que no realicen cambios importantes sino que se limiten simplemente a automatizar el antiguo e ineficiente proceso de la firma, con lo cual no obtienen los beneficios esperados.³⁷

³⁷ Op. Cit., Chase & Aquilano & Jacobs

5. PROFUTURO, REDES SOCIALES Y SERVICIO AL CLIENTE

Profuturo busca estar a la vanguardia en su infraestructura tecnológica, por esa razón a finales del 2013 lanza a sus clientes **Profuturo Móvil**, siendo la primera Afore que ofrece una aplicación móvil completamente gratuita para que los clientes tengan acceso a su información, trámites y consejos en cualquier lugar, dentro de su Smartphone, esto permite a nuestros usuarios revisar sus cuentas de Afore y Fondos de Inversión, así como recibir noticias, actualizaciones y todo tipo de información relevante que puede resultar de su interés.

Esta es una aplicación que está disponible para Google Play (Sistema Android) y para Apple Store, la cual es totalmente gratuita y amigable con el usuario.

Figura 9: Profuturo Móvil



Intranet Profuturo, Consultada Julio 2013

Para quienes no cuentan con la aplicación o bien prefieren hacerlo desde su PC o Tablet, también cuenta con servicio en el portal de internet, brindando acceso a sus cuentas de Afore y Fondos de Inversión, a esto se le conoce como Cuenta Única.

Los clientes podrán acceder a los productos de Profuturo a través de una sola cuenta, la cual le ofrece mayor seguridad y comodidad para tener el control de su retiro.

Con la cuenta única tendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Un solo acceso para tus productos Profuturo.
- ✓ Mayor seguridad en todas tus transacciones.
- ✓ Acceso al nuevo portal para clientes Profuturo.

Figura 10: Cuenta Única



Intranet Profuturo, Consultada Julio 2013

Con el paso del tiempo, el uso de las redes sociales se ha incrementado y se han popularizado los medios digitales entre los usuarios, con ellos, las empresas han creado perfiles, páginas de internet, chats en los cuales comienzan a ofrecer servicio.

Es por esa razón que por las redes sociales Facebook y Twitter, siendo estas las más populares y utilizadas, se debe buscar tener un contacto más rápido y amigable con el cliente y de esa forman cuentan con la oportunidad de interactuar, brindando sugerencias, peticiones o dudas.

Estos son algunos puntos importantes que nos dan un panorama más amplio sobre la atención al cliente por medio de Redes Sociales:

1. De acuerdo con un estudio realizado por Socialbakers, la mayoría de las empresas proveen atención al cliente a través de múltiples canales. El 84 por ciento lo hace mediante más de una red social, en tanto que el 16 por ciento solo lo hace a través de Facebook.

2. Un aspecto importante de utilizar las redes sociales para ofrecer atención al cliente es que éstas son vistas como una forma de ahorrar costos. El 71 por ciento lo considera así, comparado con el 29 por ciento, que no ve a los medios sociales como una forma de ahorrar.
3. Además del ahorro de costos, la atención al cliente vía medios sociales es visto por más de tres cuartas partes de los entrevistados como un impulsor del retorno sobre la inversión. El 76 por ciento así lo considera.
4. Cabe destacar que la mayoría de las empresas administra internamente el cuidado al cliente vía redes sociales; es decir un 87 por ciento tiene un departamento encargado para ello, en tanto que el 13 por ciento contrata el servicio con un tercero.
5. La mitad de las empresas tiene un equipo constituido por entre una y tres personas, para ofrecer atención al cliente vía redes sociales; el 24 por ciento tiene entre cuatro y 10 personas; un 13 por ciento contrata a una agencia; y solo el 11 por ciento supera a las 11 personas.
6. La mayoría de las preguntas recibidas por las empresas a través de las redes sociales están destinadas al departamento de Atención al Cliente, después le siguen aquellas para el área de Relaciones públicas y Comunicación y solo 226 para Marketing Digital.
7. Cabe destacar que existe una relación inversa con el tiempo de respuesta. Aunque Atención al Cliente recibe más preguntas, es este departamento el que menos tarda en contestarlas; y Marketing Digital a pesar de que recibe casi una cuarta parte, tarda en darle respuesta a los clientes el doble de tiempo, como se puede ver en la siguiente infografía.³⁸

³⁸Vuelo Digital, "Datos Clave de la Atención al Cliente vía Redes Sociales" <http://www.vuelodigital.com/2013/09/17/7-datos-clave-de-la-atencion-al-cliente-via-redes-sociales/> [En Línea] [Consultado Febrero 2014]

Figura 11: Profuturo en Redes Sociales



Fuente: <https://www.facebook.com/ProfuturoMX?fref=ts>

La tecnología ha desempeñado un papel preponderante en el incremento de la productividad en la mayor parte de los países y ha dado una ventaja competitiva a las empresas que la han adoptado pronto y la han aplicado con éxito, razón por la cual buscamos brindar un servicio integral por todos los medios a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes.

Con las tecnologías más modernas, los beneficios no son completamente tangibles y muchos de ellos solo se pueden obtener a largo plazo. Por lo consiguiente en el momento de evaluar este tipo de inversiones se deben tener en cuenta los beneficios estratégicos, los costos de capital para muchas tecnologías modernas resultan sustanciales. Es importante que la compañía tenga estos medios de contacto con los clientes ya que ello, de ser bien manejado, podrá tener un impacto positivo con los clientes. De este modo, llegamos al siguiente capítulo, en el cual se presentan los estudios y evaluaciones realizadas a fin de mejorar la experiencia del cliente en los Módulos de Servicio al Cliente.

CAPÍTULO V

PROPUESTAS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE CON ENFOQUE DE LIDERAZGO.

Ya que se tienen enmarcados tres puntos teóricos como lo son el liderazgo, el servicio al cliente y las tecnologías es necesario mediante a un estudio realizar propuestas de mejora con base en la teoría y los resultados que arrojó el estudio que se presentará en este capítulo con sus propuestas de mejora para poder alcanzar el objetivo trazado, ser líderes en cuanto a calidad en el servicio se refiere.

El contenido del capítulo es el siguiente:

1. Propuestas de Mejora.
2. Toma turno Digital y Remodelación de las Instalaciones.
3. Sistema de Mesa de Control en Línea MIT
4. Ventajas del Nuevo Sistema de Mesa de Control en Línea MIT.
5. Encuestas de Salida y Resultados de la primera Prueba Piloto.
6. Análisis e Interpretación de Resultados.

“Una gran estrategia requiere de una excelente ejecución”

1. PROPUESTAS DE MEJORA

Se realizó un diagnóstico en conjunto con el área de mercadotecnia basado en tres antecedentes:

1. Encuesta de servicio CONDUSEF que nos ubica en tercer lugar en servicio en la industria de las Afore.
2. Mystery Shopper.
3. Encuesta de servicio Profuturo.

Objetivo:

“Convertirse en la Afore número uno en atención a clientes y atención personalizada”

¿Cómo lograrlo?

- ✓ Se refuerza la estructura de supervisión a sucursales a través de un Líder de Servicio en Sucursales.
- ✓ Se refuerza la estructura de asistentes y módulos de servicio:
- ✓ 51 módulos de servicio a clientes
 - 27 Módulos con asistente de servicio
 - 21 Módulos con asistente mixto.
 - ✓ Definición de indicadores de servicio – procedimientos de atención.
 - ✓ Capacitación continua.
 - ✓ Mejora de instalaciones.

Derivado de este diagnóstico se desarrollaron los prototipos de módulos de servicio considerando:

- ✓ Ubicación
- ✓ Infraestructura
- ✓ Imagen

Se decide el 1er módulo Corporativo para monitorearlo y pilotearlo.

Se clasificaron las sucursales según su afluencia de la siguiente manera:

Figura 12: Clasificación de Sucursales por Flujo de Clientes

TIPO	FLUJO MENSUAL DE CLIENTES	NUMERO DE SUCURSALES
A	1,000 ò más	3
B	800-999	4
C	500-799	9
D	300-499	16
E	299 ò menos	15

Elaboración Propia

Toma Turno Digital y Remodelación de Instalaciones.

El tiempo de espera de los clientes para ser atendidos es un tema que a la Subdirección de Servicio al Cliente le preocupa resolver y atender a la brevedad, ya que los clientes llegan a esperar hasta una hora para poder ser atendidos y en muchas ocasiones su trámite no demora más de diez minutos.

Es por esa razón que se propone cambiar el Toma Turno actual, el cual únicamente consiste en que lleguen los clientes y tomen un “papelito” de un rollo y se vaya anunciando el número siguiente por parte de los asistentes de servicio por un toma turno digital, con el cual se tengan 4 diferentes opciones para elegir y de acuerdo a esas opciones se puedan atender de forma más rápida a los clientes, creando una ventanilla exprés en la cual se direccionarán todos los trámites que sean relativamente cortos y de esa forma se dará una fluidez más constante a los clientes.

Los turnos se podrán verificar en pantallas las cuales serán colocadas estratégicamente en el módulo y en dichas pantallas se podrán visualizar temas relacionados con Afore e información de interés de los clientes.

El titular del módulo se encargará de hacer un direccionamiento de los trámites más cortos a la ventanilla exprés para que únicamente llame a esos turnos y cuando esos trámites se terminen podrá seguir atendiendo los turnos con normalidad.

Así mismo, es importante que las instalaciones se adapten para recibir a más personas, que sean instalaciones cómodas y que hagan la estancia de los clientes más agradable, colocando más sillas, adaptando los escritorios para que se pueda dar un servicio sentados y de esta forma salga más satisfecho con la atención brindada.

Actualizar infraestructura de sistemas:

Actualizar los sistemas de Profuturo parecería una apuesta arriesgada y costosa, sin embargo se cuenta con los medios y recursos suficientes para llevarlo a cabo.

Este tema ya ha sido revisado y avalado por la Dirección de Servicio al Cliente y Sistemas de la empresa por lo que la aportación real recae en hacer un análisis profundo de los procesos de atención a fin de crear un sistema que sea amigable, eficaz, rápido y permita llegar a los objetivos organizacionales.

A continuación se hace un listado de características en dónde se pueden apreciar áreas de oportunidad para el nuevo sistema.

1. Un sistema amigable con el usuario.

Esto es, un sistema que vaya llevando de la mano al usuario (asistente de servicio) en dónde tenga una guía para realizar cada trámite y de esa forma agilice el flujo de información, así como también en dónde se pueda contar con accesos directos a otros sistemas en caso de ser necesario para validar información cuando sea necesario sin necesidad de tener que ingresar los datos del cliente nuevamente o los de usuario del sistema.

2. Digitalización y envío directo de imágenes:

El tener un sistema que permita enviar imágenes del trámite al momento y a su vez sea monitoreado por el área de operaciones permitirá reducir los tiempos de respuesta a los

clientes y así mismo dar un seguimiento más puntual al mismo ya que esto hará que el tráfico documental disminuya y no será necesario esperar a que llegue la paquetería (en caso de sucursales foráneas) para poder atender la solicitud del cliente.

El tiempo puede reducirse de 120 a 48 horas, lo cual cambiará la perspectiva de los clientes.

Este cambio también impactaría a Call Center, ya que se buscaría tengan un usuario de dicho sistema únicamente de validación y verificación de información en donde puedan encontrar todo el seguimiento y brindar información más rápida, veraz y sin necesidad de hacer pausas en la llamada para validar información. Esto podrá hacer que atiendan más llamadas en un menor tiempo y que las líneas no se encuentren saturadas.

En cuanto a los seguimientos que se realicen en sucursal cuando el cliente acuda y no llame también se podrán hacer de forma rápida ya que se contará con la información de primera mano.

El envío de imágenes digitales no sustituirá que el asistente de servicio envíe su expediente físico al área operativa ya que a pesar de ello se tendrá que contar con los documentos originales firmados en caso de alguna aclaración futura del cliente.

Personal de Apoyo en Módulos de Atención y para Asistentes de Servicio al Cliente:

Profuturo cuenta con un área especializada en Atención al Asistente de Servicio al Cliente la cual lleva por nombre Centro de Atención a Asistentes de Servicio "CAAS" en donde el asistente puede llamar y realizar aclaraciones, resolver dudas, solicitar autorizaciones especiales, entre otros temas. Dicha área se encuentra dentro del Call Center y es atendida por dos personas quienes brindan servicio a todos los módulos del país. Razón por la cual se propone capacitar a personal de Call Center que en caso de que exista una saturación de llamadas pueda tomar la línea y apoyar. De esta forma se dará una respuesta más rápida al asistente y esta a su vez al cliente.

Un punto que no se puede perder de vista es el de captación de clientes en las otras líneas de negocio con las que cuenta la empresa como son Fondos de Inversión y Pensiones, es por eso que se propone colocar a un asesor de Pensiones en horas pico en

los módulos más concurridos para que cubra las siguientes funciones de servicio y prospección de clientes, para lo cual se sugiere la siguiente línea de atención:

- I. Reciba al cliente
- II. Pregunte que trámite realizará
- III. Revise los documentos que presenta el cliente y en caso de llevar todos tomar un turno y solicitar que espere su turno, de lo contrario indicar que documento(s) le hacen falta, resolver las dudas que llegue a presentar y solicitarle amablemente regrese con los documentos solicitados para no hacer que espere y no sea atendida su solicitud.
- IV. Una vez identificado el trámite que realizará el cliente, hacer labor de prospección para que si son clientes que van a realizar su trámite de pensión se les pueda asesorar y explicarle los beneficios que tiene el pensionarse en Profuturo así como también si es un cliente que califique para un Fondo de inversión se le pueda brindar una asesoría integral.

Cuando se habló del toma turno se mencionó crear una ventanilla exprés, aquí donde entra otra función del asesor ya que al identificar que el cliente realizará un trámite corto y cumple con los documentos deberá informarle al cliente que será atendido en dicha ventanilla para que espere atento su turno.

Seguramente habrá clientes que se molesten al ver que alguien que llegó antes sea atendido primero, por lo que el asesor deberá explicar de una forma sutil y cálida la función de dicha ventanilla argumentando que es únicamente para dar fluidez a las personas y que en breve será atendido.

Incluir el Liderazgo como cultura corporativa

Es importante incluir una cultura de liderazgo ya que en cada módulo de servicio al clientes los asistentes de servicio deben saber responder, afrontar, resolver cualquier contingencia, contratiempo o problema que se presente de forma proactiva y con determinación. En los módulos hay dos personas de tiempo completo y se pretende que colocar a otras dos de medio tiempo en un horario de 10 a 16 horas, tiempo en el cual existe un mayor número de personas que asisten a realizar trámites.

Los asistentes de servicio de tiempo completo tendrán la figura de “Titular de Módulo” y en ellos recaerá la responsabilidad de la administración del módulo ya que deberán ser los que más experiencia, actitudes y aptitudes tengan y de esa forma apoyen y orienten de forma continua a sus compañeros. Con lo anterior se fomentará el trabajo en equipo.

Al darles esa responsabilidad de ser líderes de un equipo de trabajo se verán más comprometidos con su trabajo, tendrán una visión diferente, habrá un mayor compromiso y se creará un ambiente de mayor responsabilidad ya que todos deben estar enterados de lo que suceda y en caso de no estar el titular los demás puedan responder de la misma forma y se minimizarán los errores.

El colaborador que tenga la figura de Titular no será jefe de los demás asistentes, únicamente se le dará la responsabilidad de crear una sinergia de trabajo y llevar a buen puerto el módulo que tiene a su cargo. Esto le estará brindando una formación que le permitirá desarrollarse profesionalmente y así mismo contagiar a sus compañeros para que también sean líderes.

Al establecer la cultura de liderazgo en los módulos de servicio al cliente, se busca que los asistentes de servicio sean proactivos, tengan iniciativa propia para hacer que las cosas sucedan y así mismo lo transmitan a los nuevos colaboradores, asesores y todas las áreas con las que se tenga contacto para así pueda llegar a ampliarse a toda la organización. Así mismo al aplicar los conocimientos que un buen líder debe tener aficionará el trabajo a realizar y ayudará a alcanzar de manera más fácil, rápida y con paso firme el objetivo de la Subdirección de Servicio al Cliente, ser líderes en cuanto a calidad en el servicio.

2. TOMA TURNO DIGITAL Y REMODELACIÓN DE INSTALACIONES

Al analizar las propuestas, la Subdirección de Servicio al Cliente con apoyo de la Dirección de Operaciones, Servicio y Sistemas lograron que la Dirección General avalara dichos cambios y se comenzó por trabajar remodelando las instalaciones y cambiando el toma turno en el Módulo de Corporativo para así poder tener un punto de comparación y pilotear el proyecto. Es importante recalcar que estas medidas se toman en cuenta ya que se está haciendo un cambio integral, a fin de que Profuturo sea líder en cuanto a calidad en el servicio, formando líderes y haciendo las mejoras necesarias para que ello pase.

Las mejoras realizadas en el módulo de servicio a clientes son:

- Botes de basura.
- Instalación de Parasol.
- Cajoneras para asistentes.
- Chapa en muebles laterales.
- Folleteros.
- Horario de Servicio.
- Entrega de presentación con adornos estandarizados.
- Entrega de cuadros con campañas Profuturo.
- Sanitarios para clientes.
- Máquina de “Snaks” para los clientes.
- Servicio de agua y café gratuito.
- Sala de espera más amplia (Sillones)
- Adaptación de escritorios para una atención más cómoda (cliente sentado)
- Pantallas con indicador de turnos y temas de interés para los clientes.
- Toma Turno Digital.

Al cambiar el toma turno análogo por el sistema digital, se colocarán pantallas en las cuales estarán apareciendo los turnos consecutivos de acuerdo al trámite que realizarán, así como el módulo de atención del cual les llaman para ser atendidos.

Él toma turno digital tendrá cuatro opciones para elegir de acuerdo al trámite que el cliente solicite. En cada impresión de ticket aparecerá una leyenda alusiva a la marca Profuturo, quedando de la siguiente forma:

- **VENTANILLA ÚNICA**

“En Profuturo GNP trabajamos para que vivas mejor.”

- **ESTADOS DE CUENTA**

“Asegúrate de consultar las opciones de préstamo que tenemos para ti”.

- **PENSIONADOS CON PÓLIZA**

“Tu patrimonio es lo más importante para nosotros te ayuda a cuidar tu dinero, solicita la visita de un asesor”.

- **AFORE**

“Tu patrimonio es lo más importante PROFUTURO te ayuda a cuidar tu dinero, solicita la visita de un asesor”.

Una vez remodelado e instalado él toma turno, se llevó a cabo una encuesta a los visitantes del Módulo Corporativo, ubicado en la Ciudad de México, con la finalidad de conocer el nivel de aceptación en cuanto a las mejoras propuestas.



3. SISTEMA DE MESA DE CONTROL EN LÍNEA MIT

Antes de poder trabajar en el desarrollo de nuestras técnicas, es necesario asegurarse de conocer el fondo del contexto en el cual trabajaremos y el nivel de cambio que ello provocara en el proceso operativo.

Un buen líder debe ser capaz de transmitir las nuevas ideas y procesos, así como también transmitir a sus colaboradores y compañeros de todas las áreas que participan dentro del proceso y de este cambio que en la empresa se llevará a cabo.

La reacción al cambio es normal, algunas veces no se toma de buena forma por todos los trabajadores. Para contrarrestar esto, en primer lugar un líder tiene que reconocer que esta reacción es muy común, ello para poder tratarlo de la mejor manera posible. Es imposible obligar a las personas a cambiar sin que algunas expresen resistencia, miedo o su ánimo no sea el mismo, es por ello que es importante escuchar sus ideas, el por qué no están a gusto o de acuerdo con el cambio propuesto, platicar y llegar a un punto de acuerdo que permita a todos caminar al mismo rumbo.

En la Profuturo GNP será muy importante que nuestros líderes influyan de manera positiva en este cambio, recalcando las ventajas y beneficios, resaltar las mejoras, involucrando a todos desde el principio para que a todos les sea familiar, haciéndolos parte de este proceso, tomando en cuenta ideas y opiniones de mejora que puedan proponer para un mejor manejo del sistema.

Cuando oímos a alguien como Bill Gates hablar de tecnología, nos damos cuenta que apenas hemos empezado a experimentar el impacto del cambio tecnológico en nuestra vida diaria y laboral. La rapidez de las comunicaciones a través de las redes informáticas, faxes, e-mails, teléfonos, hace que las empresas se preocupen por invertir más en ingeniería tecnológica para facilitar sus procesos lo que implica ciertos cambios y nuevos retos para la empresa.

Evidentemente queda mucho por hablar sobre el tema del cambio la labor que un líder tiene que tener para poder efectuarlo de manera correcta es importante reconocer que se está trabajando en un contexto y paradigma diferente al de algunos años atrás, en el cual el cambio es una norma. Las empresas tienen que reciclarse a ellas mismas para llegar a

convertirse en agentes de cambio ya que el mundo exterior también cambia constantemente, como dice Tom Peters *“actualmente, amar el cambio, el tumulto e incluso el caos, es requisito para la supervivencia y mucho más para el éxito”*.

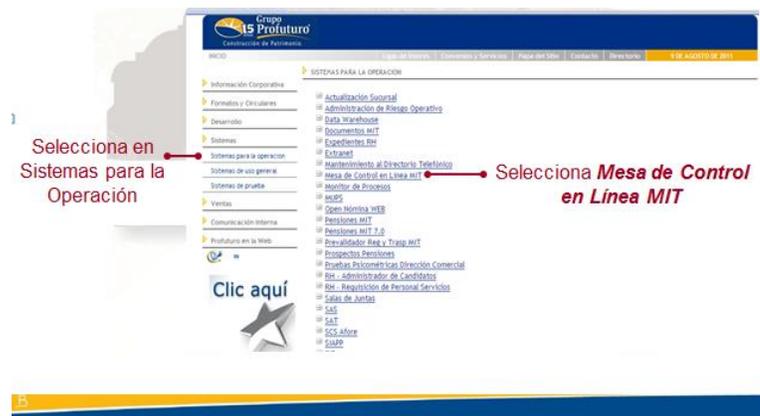
Fuente: “Marcando las diferencias, las habilidades directivas clave para el siglo XXI” Di Kamp

Mesa de Control en Línea MIT es un sistema novedoso que permite al usuario enviar, digitalizar, actualizar, información de los clientes en tiempo real, haciendo que los tiempos de respuesta sean más cortos y haciendo más eficiente la labor del asistente de servicio y permitiendo brindar un mejor servicio a los clientes.

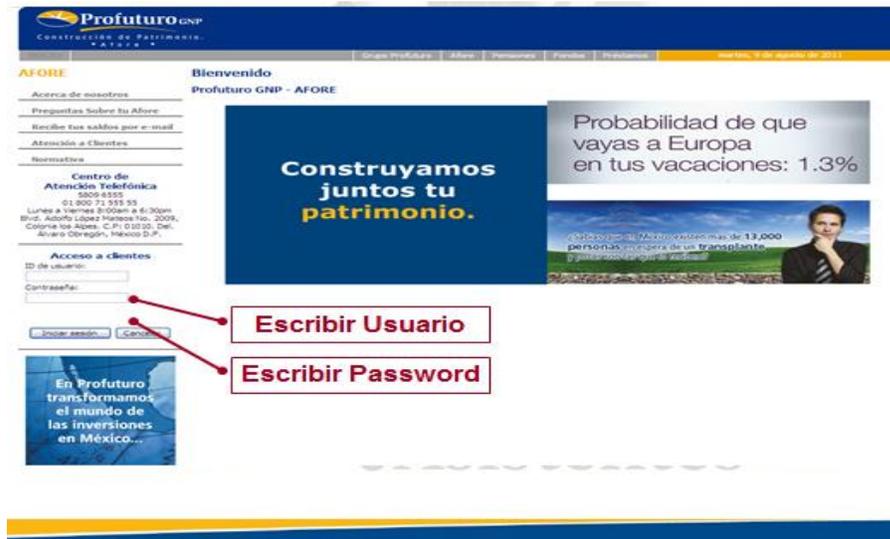
A continuación se presenta una guía detallada para utilizar Mesa de Control en Línea MIT:

1. Acceder a la siguiente página a través de Internet Explorer

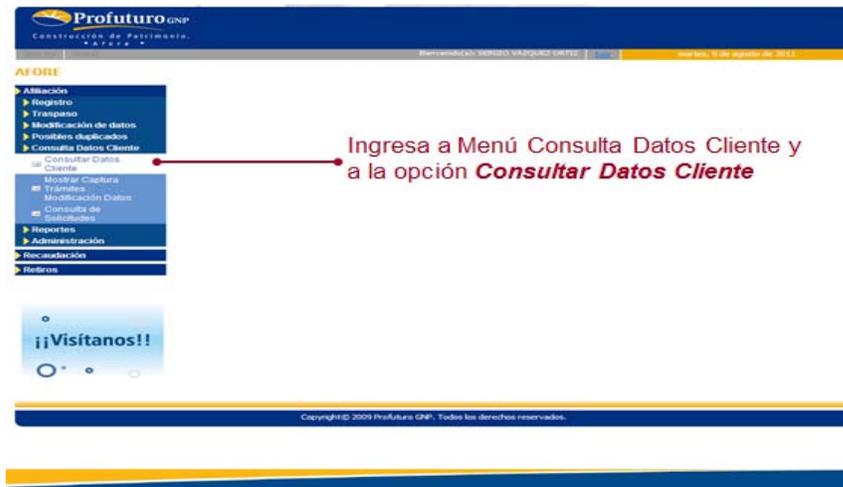
<http://delta/intranet/profuturo/index.php>



- Ingresar al sistema con el nombre de **usuario** y **contraseña** asignado.



- Para iniciar una Modificación de datos del trabajador, deberás ingresar a Consultar los datos del Cliente y verificar que **NO** se encuentra en algún Proceso Operativo.



4. La búsqueda del cliente la podrás realizar ingresando: **Nombre completo, Cuenta, NSS, CURP ó RFC**

Consulta Datos Cliente
Criterios de Búsqueda

Apellido Paterno: Apellido Materno: Nombre:

Número Cuenta: NSS:

CURP: RFC:

Ingresar el dato y oprime el botón *BUSCAR*

Datos encontrados

Número Cuenta	NSS	CURP	RFC	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Estado Afi
0010000185	01987503158	DECR750419HGTRRC06	DECR750419	OTERO	CARDENAS	RICARDO	CERTIFICADO ACTI

Página 1 de 1 Cientes 1 - 1 de 1

Copyright © 2009 Profuturo GNP. Todos los derechos reservados.

5. Después de realizar la búsqueda en la pantalla anterior, se mostrará en esta pantalla los datos del cliente.

Después de realizar la búsqueda en la pantalla anterior, se mostrará en esta pantalla los datos del cliente.

Mostrar Identificación Cliente

Datos del usuario

Número Bursátil: Clave de Usuario:

Datos generales

Folio de registro: Folio traspaso: Régimen afiliación:

Línea de negocio: Número de cuenta: Número de cliente:

Estado de vigencia Estado de convivencia: Documento probatorio:

Fecha de alta en BOLSAR: Fecha de apertura de cuenta:

Datos generales

Apellido paterno: Apellido materno: Nombre:

NSS: CURP: RFC:

Entidad de nacimiento: Fecha de nacimiento:

Estatus Civil: Sexo:

Datos de localización del cliente

Domicilios almacenados

Calle: Número exterior: Número interior:

Colonia: Ciudad o población:

Mostrará Estado de Vigencia del cliente, mismo que indica si esta libre de proceso operativo para ingresar la captura de Modificación.

6. La pantalla mostrará los **Datos Generales del Cliente**, **Datos de Localización**, **Beneficiarios** y el **Perfil de Inversión** en el que se encuentran invertidos sus Recursos.

Para realizar la Modificación solicitada por el Trabajador, se deberá dar clic al botón "Captura Modificación de Datos".

7. Una vez que se imprimió el Folio en Formato PDF, será necesario Digitalizar los documentos del trámite.

Reportes Digitalización

Dar clic en Digitalización

Captura el Numero de Cuenta

Número de cuenta: 1280063179

Al terminar de ingresar los datos dar clic en Estatus

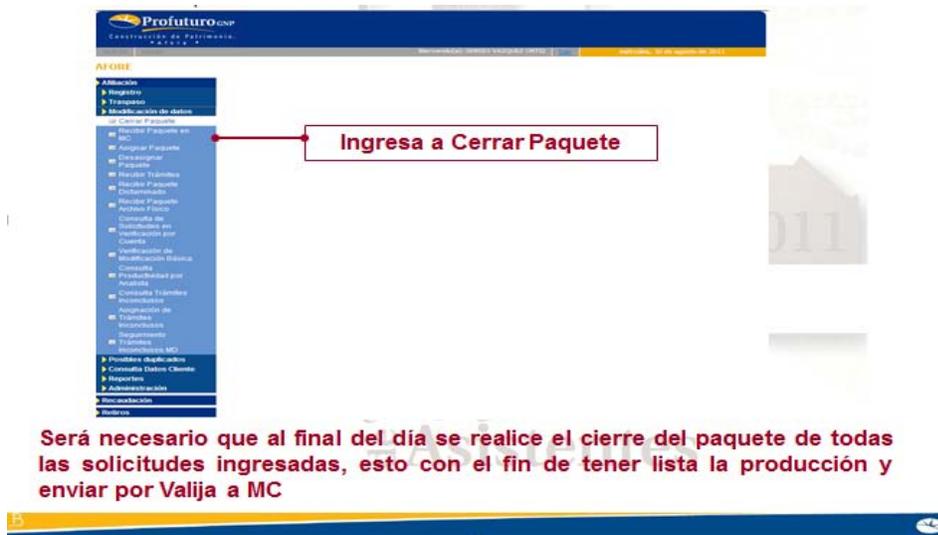
Detalle de imágenes

Cuenta	Usuario	Fecha Creación	Fecha Actualización	Etapas	Estatus	SubEstatus	Digitaliza Expediente
1280063179		10/03/2011 08:09:30 p.m.	10/03/2011 08:09:30 p.m.	TRAMITE MIT	RECIBIDO		

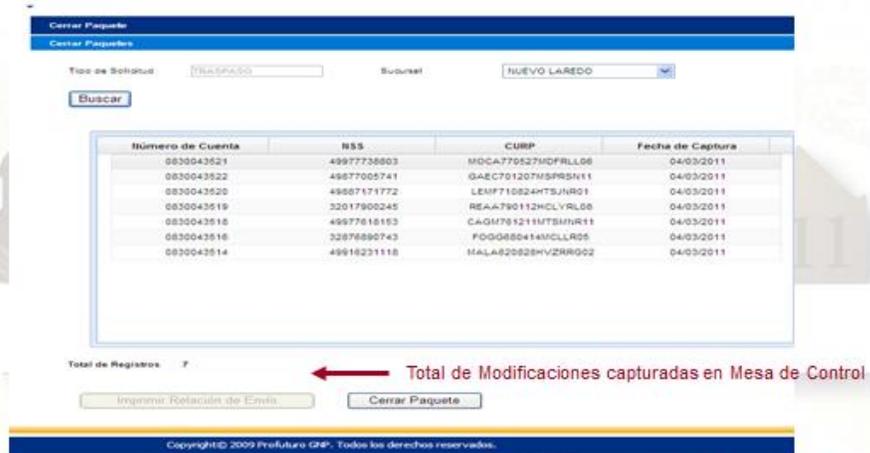
8. Esperar el tiempo necesario para que el sistema transmita las imágenes al siguiente proceso, posteriormente aparecerá un mensaje de que el expediente esta completado, oprimir tecla F12 del teclado para salir de la ventana de digitalización.



9. En el menú principal, selecciona en Modificación de Datos, la opción Cerrar Paquete



- Se desplegará una lista de todas las Modificaciones capturadas.

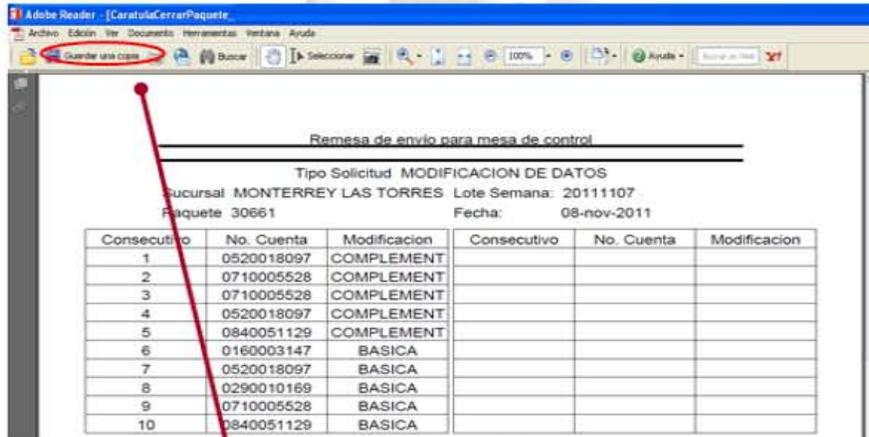


Valida que aparezcan todas tus cuentas y envíalas por valija a Mesa de Control.
Revisa que tengas los asistentes obligatorios.

- Confirmada las cuentas y validadas, Cierra el Paquete



- Guardar Carátula de Cierre de Paquete en tu PC



Selecciona imprimir relación de envío y **guarda** un una copia de la relación una vez impresa y **cerrado el archivo no hay forma de volverlo a imprimir**

4. VENTAJAS DEL NUEVO SISTEMA MESA DE CONTROL EN LINEA MIT

Después de un largo análisis de las áreas de oportunidad que la empresa tiene en cuanto al área de servicio, operaciones y sistemas, se decidió implementar este nuevo sistema de operación y recepción de trámites el cual nos permite:

- Disminuir tiempo en tiempo de tramite (atención personal) con el cliente, lo que reduce tiempos de espera en sucursales.
- Bajar costos de envío de trámites a nivel nacional, ya que al digitalizar los documentos son recibidos de manera inmediata en imagen en el área operativa.
- Reducir tiempos de operación y seguimiento de los trámites, brindando respuesta de manera más rápida a nuestros clientes.
- Poder dar seguimiento al proceso desde las sucursales y de ser necesario volver a enviar documentos digitales por medio del prevalidador.
- Aumentar la satisfacción en cuanto a servicio de nuestros clientes.
- Evita problemas con la mensajería (paquetería) ya que los documentos siempre se recibirán digitales.
- En caso de que exista alguna imagen ilegible o problema con algún documento, el sistema enviará correo electrónico a la dirección registrada avisando esta situación para que el asistente en turno reenvíe los documentos.
- Es escáner no solo funciona como prevalidador, también puede ser utilizado si en el área operativa se requiere verificar algún documento teniendo al cliente en sucursal y brindarle una respuesta inmediata a sus dudas o problemas.
- Digitalizar documentos para tenerlos en archivos y de esa forma desechar papel y tenerlos como respaldo en caso de alguna contingencia.

5. ENCUESTAS DE SALIDA Y RESULTADOS DE LA PRIMERA PRUEBA PILOTO

Se realizaron 1000 encuestas después de la instalación del Toma Turno Digital y de la remodelación del Módulo del Corporativo en dónde se evaluaron los siguientes aspectos:

6. Comodidad
7. Servicios
8. Toma turnos
9. Calidad en el servicio

Después de realizar el análisis de las encuestas, estos son los resultados:

- El 99.62% de encuestas indican que la espera en sucursal es cómoda.
- El 98.12% de encuestas indican que el módulo refleja lo importante que es nuestro cliente para Profuturo.
- El 89.47% de nuestros clientes indicaron que la pantalla mantiene su interés.

En el tema de Calidad en el Servicio se presentan los siguientes resultados:

BRINDA INFORMACIÓN CLARA	31.9%
ES AMABLE	22.5%
ATENCIÓN PERSONAL	9.3%
ES GROSERA	0.7%
NO ESPECIFICA	35.3%

Al utilizar el toma turno digital se pudieron medir los tiempos de espera y el tiempo para realizar los diferentes tipos de trámites, los resultados son los siguientes:

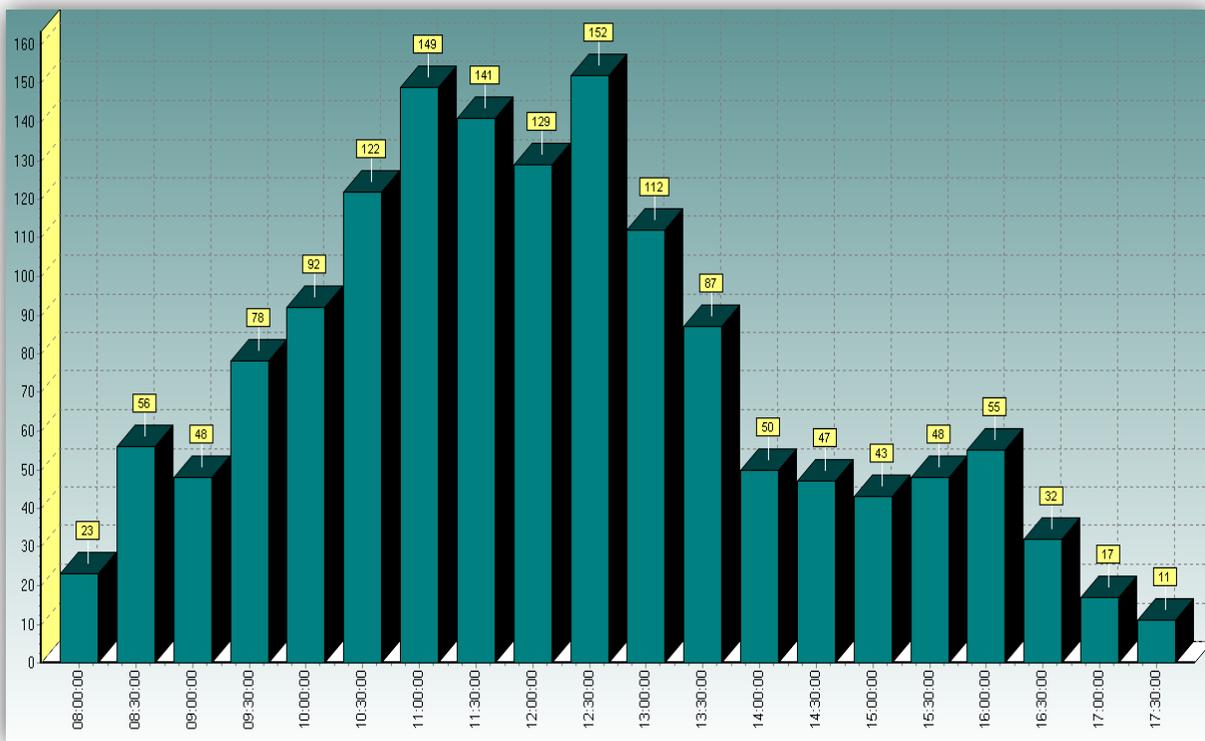
Se registraron 1410 clientes se obtuvieron los siguientes datos:

TRÁMITE	TIEMPO PROMEDIO
Gastos Funerarios	00:34:15
Unificación de Cuentas	00:27:43
Separación de Cuentas	00:26:56
Recaptura	00:26:27
Prestamos	00:22:55
Actualización de Datos	00:22:37
Actualización Básicos y Complementarios	00:21:12
Información de Registro	00:21:01
Retiro Total	00:20:23
Aportaciones Voluntarias	00:19:38
Verificación de Vivencia	00:16:51
Retiro Parcial	00:13:12

TIEMPO DE ESPERA ESTABLECIDO COMO ACEPTABLE	TIEMPO ESTABLECIDO PARA ATENCION A UN TRÁMITE
24.3 minutos	20.4 minutos

PROMEDIO TIEMPO DE ESPERA	PROMEDIO DE TIEMPO DE ATENCIÓN POR TRÁMITE	PROMEDIO DE TIEMPO QUE UN CLIENTE PERMANECE EN MÓDULO
00:42:10	00:19:03	01:01:13

Figura 13: Horario de Afluencia en Sucursales



Elaboración Propia 2013

Con la gráfica anterior se verifica que entre las 10:00 y las 13:00 horas es cuando se registra el mayor número de visitas en la sucursal.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Al analizar los resultados de las encuestas y ya teniendo en marcha el funcionamiento del Toma Turno, así como la Pantalla del mismo se observan los siguientes resultados y áreas de oportunidad, los cuales se segmentan para una mejor interpretación:

1. Comodidad en el Módulo de Atención a Clientes:

En general en este punto no se presenta mayor inconveniente derivado que el grueso de los clientes entrevistados indicaron sentirse cómodos en la sucursal de servicio, ya que cuentan con la pantalla la cual les indica el turno y ventanilla que serán atendidos, pueden ver programas de interés, cuentan con servicio de agua y café gratuitos, así como también con máquina de snacks y entrada libre a sanitario.

Para que la satisfacción siga siendo alta en este punto, es necesario que el personal de atención al cliente, en conjunto con el área de mantenimiento reporten cada desperfecto, mantengan limpias las instalaciones en todo momento y siempre exista un canal de comunicación directo a fin de que todo sea reportado y atendido a la brevedad, con ello mantener siempre la imagen corporativa de la empresa.

2.- Servicios:

En este rubro el punto que más oportunidad de mejora tiene, según la población encuestada es la atención personal, ya que de las opciones mostradas fue la que menos puntaje obtuvo. Otro punto que se tiene que dejar totalmente en 0% en la percepción de la gente es sobre la atención grosera.

Para mejorar en Servicio, se tiene que brindar una capacitación constante a los Asistentes de Servicio en temas como: Manejo de estrés, manejo de objeciones, detección de necesidades, y por último y más importante capacitación sobre los cambios y normativas que La Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (CONSAR) realice en su circular y así se le brinde la mejor orientación, opción y apoyo a los clientes.

3.- Toma Turnos:

En las encuestas los clientes indican que el lugar e información que brinda el Toma Turno es clara y permite conocer al cliente su tiempo aproximado de espera.

El Toma Turnos es una herramienta que permite segmentar a los clientes, como se mencionó con anterioridad. Al segmentarlos permite medir el tiempo de espera de cada cliente, medir también el tiempo de atención de cada trámite y con ello quien esté a cargo del Módulo de Atención a Clientes podrá en caso de ser necesario direccionar a los clientes a un módulo en particular, esto con la finalidad de agilizar y acortar el tiempo de espera de los clientes.

Es importante que en este tema también se brinde una capacitación al líder de cada Módulo de atención a Clientes, así como a los asistentes de servicio y al área de sistemas, ya que deben de conocer el funcionamiento del mismo, como manipularlo, como operarlo y en caso de algún error o falla saber cómo reiniciarlo y ponerlo en marcha en el menor tiempo para que este siga funcionando con normalidad.

4.- Calidad en el Servicio:

Tema central de la evaluación, en el cual se miden tiempos de espera, atención personal, información brindada, amabilidad y en general como vive el cliente la experiencia de visitar una Sucursal de Servicio Personalizado.

Los resultados arrojan que el mayor foco rojo es el tiempo de espera y de atención por cada trámite ya que el tiempo promedio de espera para ser atendido es de 42 minutos y de atención es de 30 minutos, el cual tomando en cuenta la complejidad de los trámites es muy elevado ya que cada cliente por visita invierte aproximadamente una hora, sea cual sea su trámite.

Para disminuir esta situación se creará una plataforma llamada Mesa de Control en Línea, esto para sustituir a la plataforma actual Mesa de Control Tradicional. Este nuevo sistema permitirá disminuir los tiempos de atención y por ende de espera y estancia en las sucursales de atención al público, con ello se mejorará la calidad en servicio, brindando una orientación y atención más rápida y eficaz. En el siguiente capítulo se abordará el tema de Mesa de Control en Línea MIT de forma más amplia.

Las encuestas aplicadas, aunados a los cambios realizados en el Módulo del Corporativo ubicado en el Distrito Federal, permitieron detectar que los clientes buscan rapidez, información clara y concisa así como eficiencia en sus trámites, atención y orientación amable a fin que con una sola visita puedan resolver todos o la mayor parte de sus dudas y trámites.

A continuación se muestran algunas tablas comparativas sobre cómo han disminuido los tiempos en los módulos de atención al cliente con la implementación de Mesa de Control en Línea MIT.

Tiempo Promedio de Atención Por Trámite:

Figura 14: Tiempo Promedio de Atención en Mesa de Control Tradicional

MESA DE CONTROL TRADICIONAL	
Trámite	Tiempo Promedio
Gastos Funerarios	00:34:15
Unificación de Cuentas	00:27:43
Separación de Cuentas	00:26:56
Precaptura	00:26:27
Préstamos	00:22:55
Actualización de Datos	00:22:37
Actualización de Datos Complementarios	00:21:12
Información de Registro	00:21:01
Retiro Total	00:20:23
Aportaciones Voluntarias	00:19:38
Verificación de Vivencia	00:16:51
Retiro Parcial	00:13:12

Elaboración Propia

Figura 15: Tiempo de Atención con Mesa de Control en Línea MIT

MESA DE CONTROL EN LINEA MIT		
Trámite		Tiempo Promedio
Gastos Funerarios	↓	00.15.00
Unificación de Cuentas	↓	00.20.30
Separación de Cuentas	↘	00.25.21
Precaptura	↓	00.15.00
Préstamos	↘	00.20.26
Actualización de Datos	↓	00.08.52
Actualización de Datos Complementarios	↓	00.10.13
Información de Registro	↓	00.11.29
Retiro Total	↘	00.18.42
Aportaciones Voluntarias	↓	00.10.35
Verificación de Vivencia	↓	00.08.12
Retiro Parcial	↘	00.10.36

Elaboración Propia

Figura 16: Promedio de Tiempo de Espera, Atención y Estancia:

PROMEDIO DE TIEMPO MESA DE CONTROL TRADICIONAL		
De Espera	De Atención por Cliente	De permanencia del Cliente
00:42:10	00:19:03	01:01:13
PROMEDIO DE TIEMPO MESA DE CONTROL EN LINEA MIT		
De Espera	De Atención por Cliente	De permanencia del Cliente
00.28.32 ↓	00.14.37 ↘	00.42.69 ↓

Elaboración Propia

Figura 17: Comparación Tiempo de Operación por Trámite:

MESA DE CONTROL TRADICIONAL	
Trámite	Días de Operación
Gastos Funerarios	10
Unificación de Cuentas	60
Separación de Cuentas	60
Precaptura	1
Préstamos	10
Actualización de Datos	5
Actualización de Datos Complementarios	5
Información de Registro	30
Retiro Total	10
Aportaciones Voluntarias	5
Verificación de Vivencia	1
Retiro Parcial	10
MESA DE CONTROL EN LINEA MIT	
Trámite	Días de Operación
Gastos Funerarios 	5
Unificación de Cuentas	60
Separación de Cuentas	60
Precaptura 	1
Préstamos 	8
Actualización de Datos 	2
Actualización de Datos Complementarios 	2
Información de Registro 	20
Retiro Total 	5
Aportaciones Voluntarias 	2
Verificación de Vivencia 	1
Retiro Parcial 	5

Elaboración Propia

Cabe mencionar que en el caso de los trámites de Unificación y Separación de Cuentas, son procesos en los cuales interviene PROCESAR y son tiempos ya establecidos por normatividad de COSAR.

Como se observa en las tablas comparativas, el resultado es sumamente positivo en cuanto a la respuesta de la demanda de trámites y atención, pero no basta únicamente con ello para poder llegar a la satisfacción del cliente, esto es solo una medida para alcanzar el objetivo el cual se logrará con trabajo en equipo, capacitación constante de los líderes, capacitación constante y actualización de los Asistentes de Servicio, creando la conciencia y cultura de servicio esforzándose por concientizar al personal que el cliente es lo más importante y debe tratarlo como se merece.

CONCLUSIONES

Profuturo GNP se ha caracterizado por ser una empresa noble, que busca el crecimiento y alcanzar sus objetivos mediante el desarrollo, capacitación de su personal, así como hacerlo sentir parte de la organización para que se trabaje en equipo en busca del objetivo.

A lo largo del desarrollo de este proyecto⁹, se pudieron observar puntos de mejora que no fueron el eje rector de este trabajo, tales como la capacitación al personal, call center, gestión, entre otras, de los cuales ya también se pusieron manos a la obra para mejorar los procesos.

Grupo Profuturo se caracteriza por ser una empresa integral en el Sistema de Ahorro para el Retiro, ya que cuenta con los servicios de Afore, Pensiones, Fondos de Inversión y Préstamos por lo que se tienen que redoblar esfuerzos para que en todas las líneas de negocio se brinde un servicio de calidad y la cadena de valor de Profuturo (clientes internos) siempre fluya de manera adecuada con una excelente comunicación y participación del personal.

Ahí dónde radica la importancia de ser líderes en Servicio al Cliente, ya que como en la mayoría de los procesos están normados en tiempos y estándares, el buscar áreas de oportunidad, áreas de mejora en los cuales se pueda distinguir a la marca de los competidores, el buscar mecanismos que permitan brindar un plus al cliente y de esa forma hacerlo un cliente integral y poder administrar durante toda su vida su ahorro es la meta a cumplir, por lo que siempre mejorar en la cadena de valor será de relevancia para tener esas ventajas competitivas que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Es de suma importancia que los líderes conozcan los fundamentos teóricos, por eso se engloban los más relevantes así como también con los que se buscará trabajar en Profuturo. Esto ayudará a ver de una manera distinta, más global, integral los procesos de la organización, entender los diferentes entornos, internos y externos, valorar las

fortalezas y amenazas, visualizar ¿a dónde se quiere llegar? Y ¿cómo se va a llegar?, ¿qué camino se debe tomar?, ¿cómo orientar al equipo de trabajo hacia ese objetivo?, tomando en cuenta la posible resistencia al cambio y efectos que ello conlleve

Estudiando los procesos internos, los cuales se pueden modificar, se obtuvo como resultado mejorar los sistemas de atención al cliente, con lo cual la información fluye de manera más rápida, organizada, se tiene un mejor control y se aprovechan las herramientas tecnológicas, acortando tiempos de respuesta, acortando tiempos de atención y acercando más a los clientes mediante las redes sociales. Esto hace que el cliente se sienta apoyado, seguridad en cuanto a su ahorro, y principalmente crea una lealtad haciendo que siempre tengan su dinero en la empresa.

El inculcar una cultura de liderazgo en los trabajadores, iniciando en el área de Servicio al Cliente nos sirve para hacer notar el rol de importancia que tienen los Asistentes de Servicio en todo este proceso de mejora para alcanzar el objetivo, ya que ellos son los que dan la cara al cliente, los que brindan opciones, alternativas, explican, resuelven las dudas de los clientes quienes se van con esa imagen y el que tengan una constante capacitación, las herramientas necesarias y sembrando esa semillita de ser líder para alcanzar los resultados y superarlos, no sólo para beneficio de la empresa, sino por beneficio de ellos ya que se busca tengan una formación y se moldeen de tal forma que puedan alcanzar otros puestos y con ellos un desarrollo personal y profesional, teniendo una mejor percepción económica.

Pero, ¿qué impacto tiene el inculcar el liderazgo en la empresa?; el puesto de Asistente de Servicio al Cliente, al revisar el organigrama de la empresa, en especial de la Subdirección de Servicio al Cliente, encontramos que es el último de arriba abajo, sin ser el menos importante, por el contrario es el puesto en donde el colaborador aprende, comprende, entiende, analiza, cuestiona, propone, etc., todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, además de ser el contacto directo con el cliente. Al enseñarle a ser líder, cómo manejar emociones, hacer las cosas por sí mismo, analizar y cuestionar, a no esperar a que las cosas se hagan y que ellos provoquen que suceda, a trabajar en equipo, cuando ellos lleguen a otras áreas comprenderán de una mejor forma el impacto que puede tener el tomar o no una decisión, el llevar a cabo una acción, a

entender mejor la estructura de la empresa y seguir trabajando en equipo con la misión de siempre ser el mejor, de siempre dar los mejores resultados, de siempre apoyar a los demás colaboradores y eso ayudará para que se cree una competencia interna sana y con ello los resultados se darán por si solos.

Un puesto que juega un papel sumamente importante es el de “Líder de Asistentes de Servicio”, pues quien ocupe ese puesto es quien debe transmitir todos los conocimientos, actualizaciones, motivar al personal, mantenerlos informados de cualquier cambio, impulsar al cambio y hacer un buen equipo de trabajo. La persona que ocupe dicho puesto tiene que poner en práctica los conocimientos de liderazgo y mantener un canal de comunicación abierto con los Asistentes de Servicio para que de esta forma se dé un feed back en los temas más relevantes del área.

A demás de los Asistentes de Servicio, se pudo observar que no bastaba con únicamente crear una cultura de liderazgo, había la necesidad de modificar la estructura tecnológica, modificar los procesos resultó necesario ya que es muy importante mantenerse al día con las aplicaciones tecnológicas, por lo cual el crear aplicaciones móviles en donde los clientes encuentren su información de primera mano es muy importante y ayudará a que la experiencia de convivencia con la empresa sea más cercana ya que también por medio de redes sociales se les brinda apoyo y asesoría, lo que facilita el contacto con los clientes y se sienten mejor atendidos ya que la empresa les ofrece alternativas para mantener comunicación.

Llevar ambos procesos en conjunto no fue fácil ya que pareciera que no pueden ir de la mano pero esto resultó todo lo contrario, ya que a la par de modificar procesos internos, aplicaciones, sistemas e ir permeando al personal con el tema de liderazgo hacia que hubiera menor resistencia al cambio, que el personal asumiera con una mayor responsabilidad dichos cambios, aportara más ideas, se involucrara más en los procesos, fuera más propositivo y sobre todo trabajar como un equipo, con una mejor comunicación, toma de decisiones, encaminados al mismo rumbo y objetivo.

Esta cultura de servicio debe rebasar las fronteras de esta área, es decir, todos en la compañía se tienen que colocar la camiseta y servir a los demás, facilitando los procesos y normativas internas dentro de la cadena de valor, creando un ambiente sano de compañerismo, apoyando en todo momento, etc.

La empresa está comprometida con el “Proyecto Horizonte 16-20” el cual consiste en crecer 20% por encima de los competidores en el año 2016, estando seguros que el área de Servicio al Cliente con el análisis y propuestas presentadas pondrá a su granito de arena para llegar a la meta, recordando que el éxito es el resultado de la suma del 1% de inspiración y 99% transpiración.

Los líderes deben recordar siempre “... *Predicar con el ejemplo*” (Conellan 1997).

ANEXOS

➤ **Anexo 1:**

METODOLOGIA DE TRABAJO

Etapas de la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales

- 1. Visión del estudio:** Constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.
- 2. Planeación del estudio:** El segundo paso para realizar un estudio organizacional es el de precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los “términos de referencia” para orientar su ejecución.
- 3. Recopilación de datos:** Concluida la parte preparatoria del estudio, se inició la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.
- 4. Análisis de los datos:** Una vez realizados la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibilidades alternativas de acción para su efectiva atención.
- 5. Formulación de recomendaciones:** Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que origina el estudio, se abre la posibilidad de preparar propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones.
- 6. Implantación:** La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

7. **Evaluación:** una vez que se ha implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, clasificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los cambios operativos que de estas se desprendan. Para ello se debe ordenar el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que posibilitara la traducción de las acciones e indicaciones para poder evaluar las medidas de mejoramiento introducidas.

➤ **Anexo 2:**

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

MODULO DE ATENCION A CLIENTES COPORATIVO

La siguiente encuesta se aplica con la finalidad de conocer la satisfacción de nuestros clientes en cuanto a instalaciones y calidad en el servicio.

Marque con una X la opción que mejor le parezca, si tiene alguna observación puede realizarla en las líneas que están de bajo de cada pregunta.

1. ¿El módulo te parece cómodo?

a) Si

b) No

2. ¿Notó que el Módulo de Atención al Cliente cuenta con área de niños?

a) Si

b) No

3. ¿Utilizó los servicios de Agua y Café?

En caso de que su respuesta sea NO pase a pregunta 5

a) Si

b) No

4. ¿Es de su agrado el café que se brinda? ¿Por qué?

a) Si

b) No

5. ¿Utilizó el servicio de Snacks?

En caso de que su respuesta sea NO pase a pregunta 5

a) Si

b) No

6. ¿Son de su agrado los productos que se ofrecen? ¿Por qué?

a) Si

b) No

7. ¿El sanitario le resulta de su agrado?

a) Si

b) No

8. ¿Es claro el Toma Turno?

a) Si

b) No

9. ¿Es clara la información de la pantalla?

a) Si

b) No

10. ¿La programación que se muestra en las pantallas es de su interés?

a) Si

b) No

11. ¿El volumen es adecuado?

a) Si

b) No

12. ¿Qué le pareció la atención que se le brindó?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

13. ¿La información proporcionada le pareció?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

14. ¿El trato y servicio del Asistente de Servicio fue?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

15. ¿El tiempo de espera para que le atiendan le pareció?

- a) Mucho tiempo b) Lo normal c) Poco tiempo

16. ¿El tiempo de su trámite le pareció?

- a) Mucho tiempo b) Lo normal c) Poco tiempo

17. Para Profuturo GNP su opinión es lo más importante, por esa razón en el siguiente espacio le solicitamos por favor nos regale sus comentarios sobre algún tema que no hayamos tocado o bien sugerencias o quejas que le parezcan importantes, a fin que sean tomadas en cuenta y podamos mejorar y brindarle la atención y servicio que usted requiere y se merece.

¡Agradecemos su participación!

¡Queremos que vivas mejor!

- **Anexo 3**

¿Qué es la CONSAR?

CONSAR es la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y su labor fundamental es la de regular el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) que está constituido por las cuentas individuales a nombre de los trabajadores que administran las AFOREs.

El sistema financiero está constituido por diversas instituciones. Entre las que se conocen comúnmente están:

¿Qué PUEDE hacer la CONSAR y qué NO PUEDE hacer la CONSAR porque no está facultada?

- En el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) participan muchas instancias y de éstas, la CONSAR **SOLAMENTE** regula a las AFORES.
- Otras entidades como el IMSS, el ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE, RENAPO, SAT y CONDUSEF son completamente independientes, aunque tienen que ver con algunos asuntos relacionados con el SAR.
- Por ello es **MUY IMPORTANTE** que sepas que hay documentos que en ocasiones son indispensables para realizar algún trámite del SAR, pero su expedición no depende ni de la CONSAR ni de las AFORES, por ejemplo:
 - Corrección de Número de Seguridad Social
 - Corrección de Registro Federal de Contribuyentes (RFC)
 - Corrección de CURP
 - Resoluciones de Pensiones
 - Resoluciones de Negativa de Pensión

PROCESAR

PROCESAR, S.A. de C.V., Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional SAR ("PROCESAR") opera este sitio de Internet (referido en lo sucesivo como "Sitio"). Por favor lea cuidadosamente los presentes términos y condiciones ("Términos"). Al entrar a este Sitio, usted acepta y se obliga mediante los presentes términos sin limitación, certificación o cambio. Usted declara haber leído y estar de acuerdo con los presentes términos en todo momento mientras use el Sitio. Si en algún momento usted determina que no acepta todos los presentes términos, usted deberá discontinuar de manera inmediata el uso del Sitio y destruir todos los materiales y copias obtenidos del Sitio. No podrá utilizar este Sitio en forma alguna que implique no sujetarse a algún término. Los presentes términos aplican a todas las páginas, imágenes, texto, programas y otros materiales con derecho de propiedad disponibles en el Sitio. Cualesquiera preguntas o dudas que tenga con respecto a este Sitio o a PROCESAR deberá dirigirse a la dirección de correo electrónico webmaster@procesar.com.

➤ **Anexo 4:**

**Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios
Financieros
(CONDUSEF)**

Institución pública dependiente de la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**.

Dedicadas principalmente a dos tipos de acciones:

- **Preventivas** (orientar, informar, promover la Educación Financiera), y
- **Correctivas** (atender y resolver las quejas y reclamaciones de los usuarios de servicios y productos financieros).

Su compromiso:

- ✓ Fomentar la Educación Financiera entre la población.
- ✓ Continuar con el desarrollo de productos y herramientas que apoyen, asesoren y orienten a los usuarios de servicios financieros.
- ✓ Buscar siempre una relación justa y equitativa entre los usuarios y las instituciones financieras.

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard, B. y S. Johnson, (2009) *El Líder Ejecutivo al Minuto*” (Cómo aumentar la eficacia por medio Del Liderazgo Situacional. México. Ed Grijalbo Mondadori.
- Chase, R. y N. Aquilano. (2000) *Administración de Produccion y Operaciones, Manufactura y Servicios*. 8ª Edición. Mc Graw-Hill.
- Collier, D. y J. Evans. (2009) *Administración de Operaciones, Bienes, Servicios y Cadenas de Valor*. 2ª Edición, Ed. Cengage Learning.
- Covey, S. (1997) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, México. Ed Paidós.
- Cuervo, A. y C. Vazquez. (2008) *Introducción a la Administración de Empresas*. Editorial Civitas.
- Davis, M. y R. Chose. (2001) *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. 3ª Edición, McGraw-Hill.
- Di Kamp. (2000) *Marcando las diferencias, las habilidades directivas clave para el siglo XXI*. Gestión 2000.
- Franklin, B. y G. Gomez. (2002) *Organización y métodos, un enfoque competitivo*. Mc Graw Hill.
- Jackson, H. (2009) *Administración, un enfoque basado en competencias*. Slocum. Larning Cengage.
- Joy, L. y Mc Furland. (1996) *Liderazgo para el siglo XXI, Diálogos con 100 líderes destacados*. Mc Graw-Hill
- Kotter, J. (1997) *El líder del cambio, un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. McGraw-Hill
- Kotter, J. (1999) *¿Qué hacen los líderes?* Gestión 2000.
- Luthans, F. y A. Barcena (1980) *Introducción a la Administración, un enfoque de contingencias*. Mc Graw-Hill.
- Lynne J. y E. Lary. (2000) *Liderazgo para el siglo XXI, Diálogos con líderes destacados*. McGraw-Hill.
- Reyes, A. (1978) *Administración de empresas, teoría y práctica*. Ed. Limusa.
- Silíceo Aguilar Alfonso, (1997) *Líderes Para el Siglo XXI, Lo que los dirigentes de hoy y mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. Ed McGraw-Hill

PAGINAS DE INTERNET

- ✓ CONDUSEF, “Evaluación de las afores en cuanto a la atención a usuarios en condusef, primer semestre de 2013 [En Línea] <http://www.condusef.gob.mx/index.php/comunicados-de-prensa/991-evalua-condusef-desempeno-de-afores-durante-el-primer-semester-de-2013>, [Consultado Diciembre 2013]
- ✓ Great Place To Work, <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros> [En Línea] [Consultado: Agosto 15, 2013]
- ✓ Great Place To Work , “2012 Las Mejores Empresas para Trabajar en México, de 50 a 500” <http://www.greatplacetowork.com.mx/component/content/article/51-mx-best-companies-in-mexico-50-500-employees/625-2012> [En Línea] [Consultado: Agosto 15, 2013]
- ✓ Liderazgo, una Capacidad profesional para el desarrollo administrativo de Calidad” http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf [En Línea] [Consultado Febrero 2014]
- ✓ Luer, Carlos. 2012 “Cómo Proyectar Liderazgo e Influenciar a los demás” , Merca2.0 [En Línea] <http://www.merca20.com/como-proyectar-liderazgo-e-influenciar-a-los-demas/> [Consultado: Diciembre 20, 2013]
- ✓ Secretaría de Economía. Liderazgo, una Capacidad Profesional para el Desarrollo Administrativo de la Calidad” [En Línea] www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf [Consultado: Febrero 10, 2014]
- ✓ Vuelo Digital, “Datos Clave de la Atención al Cliente vía Redes Sociales” <http://www.vuelodigital.com/2013/09/17/7-datos-clave-de-la-atencion-al-cliente-via-redes-sociales/> [En Línea] [Consultado Febrero 2014]