



58  
27

Universidad Nacional Autónoma  
de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**Recursos Humanos. Capacitación e incentivos en el  
área de telemarketing, para lograr calidad en el  
servicio en una distribuidora de equipo  
de cómputo.**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ESTHER RITO CORREU**

ASESOR: LIC. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1986

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Recursos Humanos.  
Capacitación e incentivos en el área de telemarketing,  
para lograr calidad en el servicio en una distribuidora  
de equipo de cómputo.

que presenta la pasante: Esther Rito Correa  
con número de cuenta: 8516026-4 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 28 de junio de 1996

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>Lic. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>Lic. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>II</u>	<u>Lic. Mireya Marín Hernández</u>	

DEP/V0005EM

Todo el esfuerzo y dedicación inmersos en este logro,  
están ofrecidos especialmente a:

Mis Padres: René Rito y Marina Correu.

Por su apoyo y comprensión en todo momento y  
en todos los aspectos de mi vida.

Mis Hermanos: Héctor, Lety y Mary.

Por confiar en mí y alentarme a seguir a delante.

Mi Novio: Carlos.

Por que siempre estuvo presente, por infundarme  
ese entusiasmo para alcanzar ésto que ahora es  
real.

Mis amigos: Por su paciencia, y cariño que siempre me han  
demostrado.

A todos ustedes gracias por estar ahí.

## INDICE

pág.

### PROTOCOLO.

Título.  
Planteamiento del problema.  
Justificación.  
Objetivo General.  
Objetivos Específicos.  
Hipótesis.

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO I. CAPACITACION E INCENTIVOS.

1.1	Capacitación.	1
1.2	Motivación e Incentivos.	6
1.3	Importancia de la capacitación e incentivos.	10
1.4	Escala de necesidades según Abraham H. Maslow.	15
1.5	Incentivos según Herzberg.	18

#### CAPITULO II. SERVICIO AL CLIENTE.

2.1	Qué es el servicio al cliente.	20
2.2	Cliente interno y cliente externo.	22
2.3	Calidad en el servicio.	25
2.4	Lealtad y satisfacción del cliente.	30

#### CAPITULO III. SERVICIO DE CALIDAD EN TELEMARKETING.

3.1	La capacitación enfocada a la calidad en el servicio.	33
3.2	Los incentivos como motivadores hacia un servicio de calidad.	36
3.3	El telemarketing, un servicio de calidad.	39

### CASO PRACTICO.

	Antecedentes generales de la empresa.	41
	Estructura.	42
	Diagnóstico.	47
	Análisis.	52
	Propuesta.	55

	COMENTARIOS FINALES.	59
--	----------------------	----

	BIBLIOGRAFIA.	62
--	---------------	----

## PROT O C O L O

### TITULO.

Capacitación e incentivos en el área de telemarketing, para lograr calidad en el servicio en una distribuidora de equipo de cómputo.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La falta de interés en aplicar capacitación e incentivos al personal del departamento de telemarketing, provoca carencia de motivación y de herramientas que permitan brindar un servicio de calidad.

### JUSTIFICACION.

Existe una gran competitividad en el mercado de distribución de equipo de cómputo, por tanto se deben implantar técnicas que ayuden a alcanzar el liderazgo. Por tal motivo propongo darle la importancia debida a la capacitación e incentivos ya que estos elementos son parte importante en cualquier Organización y en este caso en el área de telemarketing permitirá alcanzar la calidad en el servicio al cliente y con ésto crecer y desarrollarse por la forma en que proporciona y promueve sus productos y no solamente sobrevivir con los productos que vende.

En el ramo de la computación los precios son muy similares entre competidores, entonces ofreciendo un servicio de calidad podemos atraer a los clientes y lograr la lealtad hacia la empresa. Además de que al brindar un servicio de calidad, cada individuo aprende a estimarse a si mismo, aprendemos a conocer a nuestros clientes, los vemos como una persona que tiene emociones, deseos, expectativas y necesidades.

Entonces si todo cliente demanda un servicio de calidad y nosotros también- somos clientes de otros ¿Por qué no tratar a nuestros clientes como queremos que nos traten?. Capacitando y proporcionando incentivos en el área de telemarketing y en toda organización, lograremos mayor gente preparada en nuestra sociedad.

#### OBJETIVO.

Dar a conocer la importancia de aplicar incentivos y cursos de capacitación al personal de área de telemarketing, para lograr un servicio de calidad y así obtener la lealtad del cliente.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Concientizar de la importancia de dar incentivos y cursos de capacitación, como herramientas de apoyo para motivar al personal.
- Crear un actitud de servicio en el personal y poder dar solución a problemas, para lograr la satisfacción del cliente.

#### HIPOTESIS.

Si se aplican cursos de capacitación y un plan de incentivos en el área de telemarketing, entonces el personal se sentirá motivado y comprometido a solucionar problemas de clientes logrando un servicio de calidad.

## INTRODUCCION

En nuestra vida diaria nos relacionamos constantemente con otras personas, familia, escuela, trabajo, amigos, conocidos, etc.. Tenemos la necesidad de tratar con todo tipo de personas y aprender a conocerlas.

Cuando nuestro trabajo diario se centra en brindar un trato agradable y atención constante a otras personas, es necesario tener siempre una actitud de servicio, evitar tomar actitudes desagradables que hagan sentir mal al cliente, ya que en lugar de mostrar una mejora en la relación con el cliente, se le trata como si no fuera importante, el empleado refleja sus inconformidades de cualquier índole tratando mal al cliente, siendo que éste es la razón de ser de toda organización; pues sin ellos los productos que vendemos no tendrían ninguna razón de ser. Esto no debería suceder, ya que el tener contacto con otras personas, apoyarlas, satisfacer sus necesidades, genera una sensación agradable en cada individuo, nos hace sentir útiles.

Desafortunadamente no todas las empresas establecen a sus empleados cuál es la misión de la misma; provocando que los empleados no se den cuenta de qué importante es su función dentro de la empresa.

El empleado en ocasiones trabaja por necesidad económica, sin importar que tanto beneficia a los demás con su desempeño y actitud, necesita sentirse satisfecho en lo que más le interesa para poder transmitir esa satisfacción a los demás.

El trato con los clientes es una labor difícil, ya que existen diferentes personalidades en cada individuo, a los cuales hay que dar la atención debi-



da y tratar de resolver todas sus dudas.

Muchas veces no se tiene la **capacitación** y la **motivación** que se requieren para poder tratar a los clientes, no se tienen las herramientas básicas que permitan tanto el desarrollo del individuo, así como de la Organización; y lo que es mejor tener clientes satisfechos.

De aquí la necesidad de transmitir la importancia de brindar capacitación e incentivos al personal, para apoyarlos en su desempeño y seguridad propia.

Existen departamentos como el de telemarketing, en donde el trabajo consiste en atender via telefónica al cliente, es un trabajo pesado y hasta -- cierto punto rutinario. Se necesita una **capacitación** constante ya que los -- productos que se venden llegan a descontinuarse y surgen al mercado nuevos-- productos; así como los **incentivos** también son importantes por lo rutinario del trabajo. El personal llega a presentar decaimiento, desinterés, pues -- no ve resultados en su trabajo; ésto puede ser por muchos factores ya sea -- que le falte conocer mejor a sus clientes, aprender nuevas técnicas para -- tratar con ellos o puede ser que el cliente tenga problemas económicos y no tenga la solvencia para realizar compras.

Así es que toda empresa debe estar conciente de la importancia que tiene-- su personal, si queremos ver resultados debemos empezar por darles el trato y consideración debida para que ellos puedan transmitirlo.

Considero estos dos elementos **capacitación e incentivos** de gran importancia en este departamento de telemarketing, ya que con la ayuda de ellos es--

muy factible poder brindar un buen servicio, ya que se tendrá toda la intención de satisfacer al cliente, proporcionar los productos en el tiempo estimado y con la calidad deseada, logrando que esta forma de trabajar se vaya multiplicando, llegando a ser un hábito en todas las personas.

Un mal servicio lo podemos comparar con un parásito que con el tiempo se va comiendo las utilidades que podríamos obtener.

Si brindar capacitación e incentivos, es algo común en algunas Organizaciones y por tanto se encuentra en un buen nivel, ¿por qué entonces quienes no lo aplican toman ese ejemplo y lo intentan?. Tal vez sea un gasto, pero con el tiempo se verán los frutos.

Este es el tema central del presente trabajo, analizar porqué como empresa o como individuo nos encontramos en determinada situación, qué es lo que nos falta para ser personas de calidad y reflejarlo en nuestro trabajo diario a quienes nos dirigimos constantemente.

El capítulo uno, trata de los conceptos generales de la capacitación e incentivos y la importancia de su aplicación en cualquier área. Así como la relación y diferencia que existe entre motivación e incentivos, ya que en ocasiones se llega a confundir, no logrando los objetivos deseados, sin pasar por alto la escala de necesidades de Maslow para poder entender cómo aplicar y a quién aplicar determinados incentivos, de acuerdo al nivel de satisfacción de necesidades en que se encuentre el individuo. Complementando este capítulo en el último punto con los incentivos que menciona Herzberg y su funcionalidad.

El capítulo dos, se enfoca en el servicio al cliente. Comenzando por entender qué es el servicio al cliente en forma general, siguiendo con la importancia que tiene el empleado como cliente interno al igual que el cliente externo, diferenciando uno del otro y observando su relación. Con esto pasamos a definir lo que es un servicio de calidad, sus beneficios y que -- problemas trae el brindar un servicio deficiente, posteriormente se hace referencia a la lealtad y satisfacción del cliente, como producto de un servicio de calidad.

El capítulo tres, menciona el servicio de calidad enfocado al departamento de telemarketing, y para esto se involucra a la capacitación orientada a lograr una calidad en el servicio, así como también los incentivos como elementos que apoyan hacia una motivación para brindar el servicio de calidad, terminando por describir por qué el telemarketing es por naturaleza un servicio de calidad.

Finalizando con el tema se presenta un caso real, en el que intervienen -- diversos factores y situaciones que mucho tienen que ver con el grado de capacitación e incentivos otorgado al personal. Se mencionan los antecedentes generales de la empresa, se realiza el diagnóstico, es decir cuáles son los problemas suscitados. Se muestra la estructura general de la empresa para poder tener un panorama general de su funcionamiento y relación entre departamentos, concluyendo con el análisis de éste y presentando una propuesta.

CAPITULO I  
CAPACITACION E INCENTIVOS

## CAPITULO 1. CAPACITACION E INCENTIVOS.

### 1.1 CAPACITACION.

Lo fundamental en todo proceso de desarrollo, es el hombre. Cualquier situación que se refiera al desarrollo del conocimiento del hombre se puede ubicar dentro del ámbito de la cultura; y se refiere a todo aquello que el hombre ha creado o descubierto, comprendiendo por lo tanto, los conocimientos y la tecnología, así como el gusto artístico, sentido humanístico, costumbres, valores; y hábitos. Así pues, la adquisición de cada uno de los valores relacionados con un aumento en la capacidad de acción del hombre se efectúa dentro de los límites del fenómeno conocido como educación.

Es conveniente partir de la educación, ya que ésta tiene como objetivo lograr un desarrollo mediante conocimientos para que actualice sus hábitos y logre su perfeccionamiento. En este caso, la capacitación es una forma de educar; es una parte fundamental de la educación.

Así como también la capacitación incluye el "adiestramiento", su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, impartándose a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual.<sup>1</sup>

1. Síliceo A. Alfonso., "Capacitación y desarrollo de personal" -Editorial - Limusa. México, 1986. pág. 13.

El desarrollo, por su parte, es más amplio; Es el progreso integral del hombre, y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los individuos.<sup>2</sup>

Hago mención de los términos "educación y desarrollo", ya que están estrechamente ligados al tema de "capacitación", el cual nos ocupa en este caso, y por lo tanto se consideran como elementos de apoyo en el presente, ya que en alguna instancia, la capacitación es "una forma de educar".

Al observar nuestro entorno social y profesional, nos podemos percatar de la existencia de dos grandes enemigos del desarrollo del hombre; la Obsolescencia y la Ignorancia. La ignorancia es la falta total o parcial del conocimiento en cualquier aspecto o tema y que mantiene al hombre en una total ceguera, alejándolo de toda ubicación en el ámbito social, y del conocimiento en que se desarrolla la persona. desarrollando una frustración y una deformación de la naturaleza humana, lo que resulta equivalente a "No ser integralmente Hombre".

La obsolescencia por su parte, es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado y que no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado, resulta tan dañino como el vivir en la ignorancia.

Hoy más que nunca existe la necesidad de lograr un desarrollo integral --

<sup>2</sup> Siliceo A. Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal" - Editorial-Limusa. México, 1986. pág. 13.

del ser humano, y por tal motivo la educación ocupa un primer plano, ya que la gran mayoría de los problemas, ya sean morales, sociales, económicos o políticos, se encuentran dentro del ámbito de la Educación. Por tal motivo, es necesario crear planes que desarrollen actitudes hacia un bien común, -- contando con la capacitación como un medio para atacar esta obsolencia e ignorancia.

Para definir la función de capacitación, se ofrece el siguiente concepto: "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".<sup>3</sup>

Para que el objetivo general de una empresa se logre, es necesaria la función de capacitación, ya que de esta manera aportará personal debidamente adiestrado para que desempeñe bien sus funciones, descubriendo antes las necesidades de la empresa. Sin embargo, no sólo con una adecuada capacitación se logrará el cumplimiento del objetivo organizacional, sino que también con el apoyo de "incentivos" que motiven al logro de éste, lo cual será tratado en el siguiente subtema (1.2 Motivación e Incentivos).

Por lo anterior, se puede decir que la capacitación es la función educativa por la cual se satisfacen necesidades, y se pueden prever necesidades -

<sup>3</sup> Siliceo A. Alfonso., "Capacitación y desarrollo de personal" - Editorial-Limusa. México, 1986. pág. 20.

futuras respecto a la preparación y habilidad del personal. Aquí cabe la pregunta sobre ¿qué es lo que realmente se encuentra en la práctica?. Desafortunadamente la función educativa en las empresas privadas no tiene la seriedad y consistencia que requiere (o al menos no en todas), ya que lo consideran como un lujo o pérdida de tiempo y dinero, o lo que es peor, se realiza por imitación o por cumplimiento de lo que exige la ley, y sin la existencia de alguna orientación técnica, moral ni social que debería tener.

Es importante señalar lo que la Ley Federal del Trabajo menciona en sus artículos relacionados a Capacitación y Adiestramiento:

CAPITULO III BIS.

Art. 153-A. DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

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

Art. 153-F. LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DEBERAN TENER POR OBJETIVO:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ello.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante ó puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

No hay duda que existe una obligación por parte del patrón de otorgar capacitación a sus empleados y asu vez un derecho que tienen los trabajadores.

Pero no sólo la Ley Federal del Trabajo hace mención de ésto, también las --



Normas de Calidad indican o establecen los elementos que deben tener las empresas en cuanto a sus sistemas de calidad, como en el caso de la Norma de gestión interna ISO-9004-1 en su sección 18.1 referente a la capacitación del personal;

Es conveniente identificar la necesidad de capacitación del personal y proveer procedimientos documentados para que esa capacitación sea establecida y mantenida. Es recomendable proveer capacitación apropiada a todos los niveles del personal dentro de la organización que desempeñen actividades que afecten a la calidad. Es conveniente dar una capacitación y una atención particular a las calificaciones y selección de personal recientemente recluido y personal transferido a nuevas asignaturas. Es recomendable mantener registros apropiados de capacitación.

Una persona de recién ingreso a una empresa, por mucha experiencia que tenga, requiere de capacitación, debido a las diferencias en la forma de operar de las empresas. Debe familiarizarse, tal vez con nuevas técnicas y habilidades, y en general, conocer bien a la empresa.

Es necesario poner en práctica métodos modernos de capacitación. El personal debe conocer a fondo la compañía, desde los materiales utilizados, hasta los clientes. El desaprovechar las habilidades del personal provoca frustración en cada uno, y esto trae efectos negativos en su rendimiento.

Generalmente existe deficiencia en los programas de capacitación, teniendo instrucciones difíciles de comprender. Para evitar esto, se debe realizar una revisión constante y reformar los mismos, para posteriormente, realizar evaluaciones que permitan observar el grado de avance o aprendizaje.

Las organizaciones necesitan gente con estudios y preparación, no sólo gente buena, con iniciativa, responsabilidad, inteligentes, etc. En el grado de preparación de las personas se encuentran los cimientos que permiten avanzar en el campo de la competitividad.

## 1.2 MOTIVACION E INCENTIVOS.

"Si usted es como una carretilla que no va más lejos de donde lo empujen, entonces no solicite trabajo aquí".\*

Podemos hacer la comparación de una persona con un árbol. Lo primero que vemos es su follaje, es decir, la conducta; vemos que la persona es agresiva o irresponsable, en una palabra vemos lo negativo. Inmediatamente tratamos de quitarle lo negativo, sin darnos cuenta que un árbol no se compone quitándole las hojas.

En ocasiones queremos modificar la conducta de los demás, sin advertir que lastimamos sentimientos. Y en consecuencia provocamos rechazo en vez de aceptación. Si realmente queremos influir en el comportamiento de una persona debemos llegar a la raíz, es decir a sus necesidades o motivos: definiéndolos como fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a determinado comportamiento.

El hombre es un ser esclavo de sus necesidades, activo sólo cuando dichas necesidades le exigen que provea medios para satisfacerlos.

"La motivación me indica hacer algo que resulta muy importante para mí hacerlo". FREDERICK HERZBERG.

Podemos definir la motivación como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo por lo que

\* Letrero colocado hace muchos años en la puerta de empleo de una fábrica.

se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, aspiraciones, y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.<sup>4</sup>

Una persona sin motivación en el trabajo, se torna perezosa y maniática, siempre encuentra justificación para dejar de trabajar. Mientras que una persona motivada trabaja entusiastamente, posee iniciativa y encuentra formas de producir mejor.

Nadie puede sentirse orgulloso de su trabajo, sino sabe bajo que condiciones su trabajo se considera como bien hecho. Aunado a esto no se debe tratar a las personas como si fueran una mercancía, diciéndoles a última hora lo que deben hacer, o contratándolas y despidiéndolas según las necesidades de la empresa.

Es responsabilidad de la alta dirección proveer al empleado de las herramientas adecuadas para que se desempeñe no sólo empleando su tiempo, sino también buscando sentirse realizado con el trabajo que lleva a cabo.

Otra definición de motivación, nos dice que es el estado o condición que induce a hacer algo, en lo que fundamental, implica necesidades que existen en el individuo, e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden sa-

<sup>4</sup> Keith Davis - W. Newstrom John., "El comportamiento Humano en el Trabajo" -Editorial Mc Graw-Hill., 1991. pág. 271.

tisfacer sus necesidades.<sup>5</sup>

Con mucha frecuencia falla la motivación por inadecuada o insuficiente, - ésto se debe a que confundimos "INCENTIVOS" con "MOTIVACION". Los incentivos son estímulos externos al individuo que refuerzan la motivación, pero - no la crean, mueve al individuo a hacer alguna actividad.

Los **incentivos** existen por el deseo de estimular la productividad, o incrementar logros, lo cual tiene beneficios para la empresa. Debido a la diferencia de necesidades de cada individuo, los incentivos que son los mejores para un individuo, pueden no resultar efectivos para otro. Un individuo puede tener en un momento muchas necesidades y la satisfacción de éstas dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos.

Podemos dividir a los **incentivos** en cuatro categorías:

**ECONOMICOS**.- aumentos, primas, gratificaciones, etc.

**MATERIALES**.- descansos, música, casa, comida.

**SOCIALES** .- fiestas, asistencias familiares, distinciones.

**NEGATIVOS** .- reportes, investigaciones, castigos.

En lo particular pienso que los incentivos negativos no son los más viables en utilizar ya que podría ser contraproducente.

Es importante saber usar los incentivos para reforzar la motivación, pero - debemos recordar que de por sí son insuficiente. Para que la persona actúe

<sup>5</sup> Rodriguez Estrada Mauro., "Motivación al Trabajo" -Editorial Manual Moderno no. 1988. pág. 16.

es indispensable el impulso interno, nacido de la exigencia de satisfacción de una necesidad. Motivar consiste precisamente en despertar ese impulso a la gratificación. La motivación, consiste en ayudar a la persona a que aprenda a lograr lo que requiere, como gratificación de sus necesidades, cualquiera que sea el nivel en el que esté luchando, si tiene hambre, se le debe ayudar a aprender como conseguir comida, si está bien alimentado, tiene seguridad y amor, se le debe ayudar a explotar sus capacidades no desarrolladas y a convertirse en una persona plena.

La motivación del personal empieza con su entendimiento de las tareas que se espera efectúe y de cómo estas tareas apoyan al conjunto de las actividades. Es conveniente que en todos los niveles el personal tenga conciencia de las ventajas de un desempeño adecuado y de los efectos de un desempeño pobre en su trabajo, sobre otras personas, la satisfacción del cliente, los costos de operación y el bienestar económico de la organización.<sup>6</sup>

Pero también es importante que la alta dirección esté conciente de que a través de un paquete de incentivos adecuado para cada individuo, según sus necesidades a satisfacer, será una gran herramienta de apoyo para alcanzar con mayor facilidad esa motivación que permitirá un desempeño adecuado.

### 1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION E INCENTIVOS.

La capacitación al personal en México es una obligación de todos los patrones, igualmente para todas las empresas, sin importar el tamaño o su actividad.

Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una oficina de capacitación ya que el patrón dentro de sus posibilidades atiende esta necesidad, pero en muchos casos carece de los conocimientos para llevarlo a cabo, por lo regular tiene poco personal y la delimitación de responsabilidades no es clara. En estos casos se explica que no se tenga una área encargada de dar capacitación y de que las posibilidades de cumplir las obligaciones sean mínimas.

Pero en el caso de las empresas grandes no existe excusa, y por tanto es necesario brindar esa capacitación, ya que tienen todas las posibilidades para hacerlo.

Podemos hablar de capacitación cuando:

- Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas, o actitudes.
- El personal está conciente de que se encuentra en proceso de capacitación.
- Se determinan un lugar (llamase taller, aula, sala de juntas, etc.) y un tiempo destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Mendoza Nuñez Alejandro., "La capacitación práctica en las organizaciones" Editorial Trillas. 1985. pág. 13.

Pero también es obligación de los empleados, aplicar en su entorno laboral lo aprendido, siempre y cuando se les de el apoyo necesario para realizarlo, y así eliminar los problemas anteriores. Debe haber una periodicidad en la capacitación, realizar capacitación preventiva, detectando necesidades; y no correctiva ya que el problema esté latente y sea necesario.

El momento actual es de cambio constante y adelantos, por tal motivo se requiere de capacitación para mantener al día a todo el personal y por otro lado obtener una escala de valores que nos permitan tener una sana concepción del mundo, así como altos niveles de motivación y productividad.

Y si esto lo complementamos con incentivos que satisfagan las necesidades de cada individuo, lograremos mayor motivación en el individuo, así como también que trabajen con gusto, ya que existen áreas en donde los trabajos son rutinarios, como por ejemplo el departamento de telemarketing, en donde el personal necesita sentir que su trabajo y esfuerzo está siendo productivo y esto muchas veces se logra con una sola palabra por parte de los supervisores, jefes o gerentes, "trabajas muy bien, sigue así", da mayor ánimo al personal.

Aunque se considera que un incentivo económico produce ganancias limitadas en la productividad de los empleados, no siempre ocurre esto. En esta distribuidora se están obteniendo mejores resultados por parte del personal de telemarketing, reciben incentivos económicos, no precisamente por parte de la empresa, sino por parte de los proveedores, como son los únicos incen

tivos que reciben, ponen todo su esfuerzo por vender y promocionar aquellos productos que saben les dejará una ganancia adicional a su sueldo, ya que no reciben ningún tipo de comisión y en este tipo de trabajo es necesario.

Los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

- Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.<sup>8</sup>

Así como el fin de los incentivos es estimular al individuo a que actúe, obteniendo mayores logros que satisfagan sus necesidades, lo cual tiene un beneficio para la empresa (como reforzador de la motivación).

Se ha comprobado que a través de la capacitación y el desarrollo, el ser humano adquiere esa especial motivación que orienta hacia mejores resultados. De aquí que podamos decir que la capacitación sea una forma de incentivar al personal a que actúe de determinada forma para lograr los objetivos.

El otorgar capacitación, depara grandes satisfacciones para todos. Hay empresas que están concientes de esto y piensan que vale la pena invertir tiempo y dinero en su personal porque saben que son importantes para la empresa.

<sup>8</sup> Siliceo A. Alfonso., "Capacitación y desarrollo de personal"- Editorial - Limusa. 1986. pág. 22.



Se han realizado encuestas que demuestran que las empresas con alto nivel de desempeño, dedican alrededor de 8 días al año para dar capacitación, mientras que aquellas con bajo nivel de desempeño, dedican sólo 3 días por año.

Pero si comparamos esto con el Japón, es realmente poco el tiempo, ya que ellos la realizan durante 6 meses, combinando teoría y práctica.

Considero importante hacer referencia a las palabras del Dr. K. Ishikawa: "He utilizado reiteradamente la expresión educación y capacitación. En el Occidente este concepto se denomina Capacitación Industrial, y deja de lado el aspecto de educación. Se hace hincapié en el elemento capacitación, que es desarrollar las destrezas de los empleados en aquellas actividades que le convienen a la empresa. Yo pienso que lo que los empleados necesitan es educación. Tenemos que lograr que piensen y luego cambien sus maneras de pensar".<sup>9</sup>

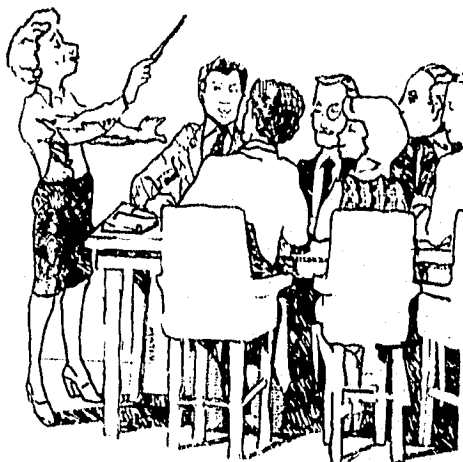
Podemos darnos cuenta de la gran importancia que tiene el factor humano en las empresas. De la calidad con que trabajen, dependerá el que se obtengan buenos resultados en todos los ámbitos.

Las empresas carentes de otorgar incentivos, tarde o temprano llegan a estancarse, pues la eficiencia se refleja no solo en lo que se hace, sino en cómo se hace, así como la capacitación y el conocimiento que los individuos tengan de su trabajo es fundamental.

<sup>9</sup> Ishikawa Kaoru., "¿Qué es el control total de calidad?-La modalidad Japonesa"- Editorial Norma S.A. Colombia. 1986. pág. 35.

Llevandolo a la práctica, se obtendrá mejor calidad en el trabajo, mayor-cooperación y facilidad para resolver cualquier problema y su creatividad -permitirá mejorar sus actividades.

Por la falta de capacitación e incentivos (deficientes), en esta distri-buidora suele suceder que el personal cuando tiene otra oportunidad de em-pleo con mayores ventajas, se va de la empresa sin ningún problema, pues sus necesidades no han sido satisfechas. La empresa por consiguiente pierde un empleado que de alguna manera ya conocía su trabajo, aprendido en la prácti-ca. Los clientes se descontrolan y ahora debe haber una nueva contratación para lo cual implicará un gasto y aunque la persona de recién ingreso tenga-experiencia, tendrá que volver a empezar la labor que el anterior empleado-había realizado.



#### 1.4 ESCALA DE NECESIDADES SEGUN ABRAHAM H. MASLOW.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades, por tal motivo tenemos que conocer las necesidades fundamentales de las personas, para poder motivarlas a que satisfagan dichas necesidades.

Estas necesidades son precisamente las que nos señala Maslow, un psicólogo que desarrolló una teoría sobre la motivación humana.

Clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

**FISIOLOGICAS.** Necesidad de agua, comida, aire, reposo, que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio, son necesidades básicas.

**DE SEGURIDAD.** Incluyen necesidades de seguridad tanto en sentido físico como psicológico. Protección, estabilidad, tener casa, trabajo seguro, tranquilidad.

**DE PERTENENCIA.** Ser aceptado por otros, pertenecer a un grupo, relaciones afectuosas con las personas en general y tener un sitio respetable en su grupo.

**DE ESTIMA.** Deseo de autorespeto, sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo, necesidad de logros, poder suficiente, sabiduría, competencia.

**DE AUTOREALIZACION.** Se refiere al deseo que siente el hombre, de autocumplimiento, la tendencia de estar actualizado con respecto-

a lo que él es potencialmente. "Lo que un hombre puede ser, debe ser". Se considera como el deseo de ser más y más lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.<sup>10</sup>

Las necesidades fisiológicas son las más importantes, requieren atención inmediata. Una vez que se han satisfecho, la necesidad de seguridad se hace presente, las personas desean cierta seguridad de que estas necesidades estarán satisfechas y cubiertas, tanto tiempo como sea posible.

El deseo de agruparse y la necesidad de amor surge al satisfacer las dos primeras. Se dirigen a buscar compañía de otros y a luchar por colocarse en un lugar dentro de su grupo, ésta puede ser satisfecha a través de las relaciones con la familia o con amigos, y hasta cierto grado en el trabajo, si existen buenas relaciones con sus compañeros, y existe armonía, es muy probable que esta necesidad se satisfaga aquí; pero si es lo contrario, buscará otro tipo de relaciones en otros lugares.

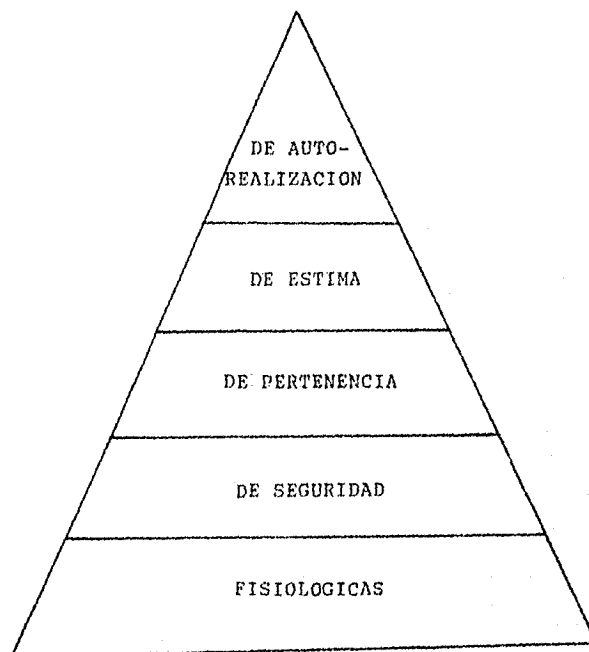
Y en la parte superior de la escala se encuentran las necesidades de estima y autorealización. Estos desean tener una estable y alta evaluación de ellos mismos, para estructurar su autorespeto y estima logrando la estima de los demás. Conforme las necesidades más bajas se ven satisfechas, éstas se hacen dominantes. Muy pocos de nosotros obtenemos completamente el cum-

<sup>10</sup> Cruden/Sherman., "Administración de Personal"- Editorial Continental. 1991. pág. 265.

plimiento de las necesidades superiores, aún después de haber llegado al quinto nivel, estas necesidades no pueden estar completamente satisfechas, ya que las personas siempre querrán más.

Si las necesidades primarias no se encuentran satisfechas, difícilmente se podrá lograr la satisfacción de las siguientes necesidades.

Hay que tomar en cuenta que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no supone que pueda usarse un solo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la Organización.



### 1.5 INCENTIVOS SEGUN HERZBERG.

La motivación humana es un proceso que sucede dentro del hombre, y se apoya por un principio que reconoce que el hombre se moviliza tratando de obtener lo que le alegra o desea, y evitando aquello que le desagrada y atemoriza.

Entendiendo ésto, el hombre es motivable a partir de incentivos que lo movilicen hacia estos aspectos. Por tal motivo existen dos maneras de influir sobre la motivación de la conducta del individuo. Utilizando **INCENTIVOS POSITIVOS** (premios materiales, o no materiales) e **INCENTIVOS NEGATIVOS** (castigos materiales o no materiales).

La teoría motivacional de Herzberg, no menciona incentivos negativos como aplicables al hombre en el entorno laboral, simplemente los ignora. Menciona **Incentivos Positivos**; de mantenimiento y de avance.

Los **Incentivos de Mantenimiento**, son el sueldo, premios materiales. Los cuales motivan un un corto plazo y su efecto existe sólo con el incentivo presente, por tanto exige una renovación. Se dirigen a las necesidades primarias del hombre, a lo físico.

Los **Incentivos de Avance**, es el reconocimiento al acierto en la tarea, el respeto, la comunicación, concesión de responsabilidades, la participación, éstas motivan a largo plazo, su efecto continúa aún en ausencia del incentivo, no requiere renovación continua. Se dirige a las necesidades secundarias,

a lo espiritual, a lo intelectual, a lo social. Sólo la combinación de estos dos tipos de incentivos, produce que el individuo sea motivado, ya que uno es complemento del otro. Si se tienen bajos incentivos por ambas partes, se tendrá indudablemente baja motivación.

Los incentivos de avance son los únicos que están en manos de los directivos, ya que los incentivos materiales dependen de la empresa, los de avance no requieren ningún gasto y son imprescindibles para lograr la excelencia.

La única manera de lograr que el personal tenga una constante actitud de colaboración, es con un alto nivel de motivación. Se subraya que ni el "temor" ni la "complacencia" motivan al empleado como el "reconocimiento".<sup>11</sup>

En algunos casos pareciera ser que los directivos se sintieran mal al ofrecer una palabra de aliento, de aquello que está en sus manos brindar, se piensa simplemente que si el empleado trabaja bien, es por que así debe ser, aunque a la larga el empleado puede trabajar, pero únicamente dando lo necesario y no realizar ese mayor esfuerzo para llegar a un desarrollo, satisfacer a sus clientes y aportar al crecimiento de la empresa.

<sup>11</sup> Mahon Heberto., "Excelencia: Una forma de vida"- Editorial Javier Vergara. 1991. pág. 96.

CAPITULO II  
SERVICIO AL CLIENTE



## CAPITULO II. SERVICIO AL CLIENTE.

### 2.1 QUE ES EL SERVICIO AL CLIENTE.

"Quien sirve a los demás, debe amarse a sí mismo, tener confianza en sí mismo y sobre todo que le guste su trabajo".

Toda empresa, negocio o individuo tiene en sus manos el brindar un servicio a otros, sea cual sea su trabajo, así como cada uno de nosotros somos también clientes de otros.

Cuántas veces no hemos experimentado ser clientes, recibimos un servicio simplemente al abordar un transporte público o cuando asistimos a un restaurante y cuando vamos a una consulta médica. En todo momento recibimos un servicio.

En nuestro trabajo diario damos un servicio, al proporcionar información, documentos a otra área o departamento, pero además de esto; damos servicio a nuestro cliente para el cual trabaja toda la empresa, ya sea en la fabricación de un producto o en brindar un servicio profesional. Estamos proporcionando y recibiendo un servicio de atención personal; y por lo cual podemos distinguir a un proveedor de otro o un servicio de otro, por la calidad en la atención que nos brinden.

El servicio personal al cliente, es la interacción entre los empleados y los clientes, es la parte visible de la organización y por la que se juzga si la empresa es buena o mala.<sup>12</sup>

La atención al cliente es un apoyo a los productos que ofrecemos, se ha convertido en la ventaja competitiva ya que existen en el mercado productos con características muy semejantes. No solo implica una actitud amable y de apoyo al cliente que entra en contacto con nosotros, sino que requiere que los productos lleguen en tiempo oportuno y en buenas condiciones. "Servir al cliente es proporcionarle lo que demanda en ese momento".

El servicio es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio puede estar ligado con la fabricación y suministro de un producto tangible.<sup>13</sup> No solo es ofrecer productos de alta calidad, aunque también es muy importante ya que ninguna persona acepta mercancías de mala calidad y las devuelve, también comprende todas las actividades que la empresa o los empleados desarrollan para satisfacer a los clientes. Y esto implica no solo oír sus quejas, devolverles el importe de una compra, cambiar la mercancía, o sonreír, es hacer algo fuera de lo común, en sí es satisfacer a los clientes.

12 Brown Andrew; "Gestión de la atención al cliente"- Editorial Ediciones - Díaz de Santos S.A., 1992. pág. 32

13 NMX-CC-6/1 : 1995 IMNC - ISO 9004-1:1994. pág. 5/41

Es importante primeramente definir lo que es un cliente interno y un cliente externo.

El **cliente externo** es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y que compra el producto o servicio que la empresa genera.

El **cliente interno** es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el proceso de trabajo, sea fabril o de oficina, recibe de otro u otros algún producto, documento, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que un sector sea cliente de otro sector y que un puesto de trabajo sea cliente de otro puesto.<sup>14</sup>

En ocasiones se llega a pensar que el servicio al cliente es algo que se hace para quienes tratan con la empresa, es decir quienes compran un producto o servicio. Pero existen otros clientes que también merecen un buen servicio, y es el personal de la empresa. Al empleado se le debe dar la misma clase de servicio superior y esforzarse por retenerlo, al igual que al cliente externo, esto hace que trabajen con entusiasmo y que pongan todo su esfuerzo para lograr grandes beneficios para la empresa además de -- que desearán seguir permaneciendo en ella.

No se puede esperar que los empleados den un buen servicio, si no son -- tratados con el debido respeto dentro de la empresa.

14 Mahon Heberto; "Excelencia: Una forma de vida"- Editorial Javier Vergara editores, 1991. pág. 35

El dar mal servicio a los clientes internos, tiene altos costos tales como:

- Dar liquidación monetaria a los empleados que renuncian.
- Costo de selección y contratación de nuevos empleados.
- Costo de capacitar y entrenar nuevo personal.
- Imagen negativa de la empresa que muestra cambio continuo de personal.<sup>15</sup>

Por ello se debe contratar y capacitar la mejor personal, para lograr mejorar actitud hacia los demás, estimular y recompensar logros, tratarlos como a los mejores clientes. Conservar al personal es simplemente dar servicio de calidad al cliente interno y por tanto servirán a la empresa y a sus clientes.

Si cada cliente interno cuando actúa como proveedor, realiza su trabajo de la mejor manera para satisfacer a su cliente, es seguro que el cliente externo será complacido en sus expectativas, ya que tiene expectativas de calidad en cuanto al producto y precio pero le interesa mucho la calidad en el servicio.

Dentro de la empresa se da que los proveedores internos ignoran las necesidades de sus clientes internos, sin considerarlos como tales, esto llega a ocasionar lentitud y mucho trámite que impide dar respuestas rápidas a los clientes externos.

Es fácil dar un ejemplo, con sólo referirse en éste caso a la forma como el área de telemarketing pide al área de crédito "por favor", que revise algún problema que un cliente externo tiene en su cuenta, éste le dice que

<sup>15</sup>Gerson Richard F., "Mas allá del servicio al cliente-como conservar la lealtad del cliente para siempre" -Grupo editorial Iberoamericano. 1986. pág. 21.

lo verá mas tarde; no ve la cara del cliente externo, no cree que exista - urgencia, solo ve la petición de su cliente (al cual no lo ve como tal), - como algo que le quita tiempo. Esto suele suceder departamento con departamento y de individuo a individuo.

Si preguntáramos a un empleado ¿Quién te compra tus productos en la empresa?, se cuestionaría muchas acciones de ese hacer diario que a nadie beneficia o que nadie compra.

Por otro lado, los altos directivos deben facilitar el trabajo a sus subordinados, deben servir al empleado pues cuanto mas alto se encuentren en el organigrama se se mas importante no por "mandar a muchos" sino por "servir a muchos". El mas importante es el que mas clientes internos tiene, ésta es la premisa básica del Director General,<sup>16</sup>

Hacer entender ésto realmente cuesta mucho, pero es la forma en que la empresa trabajará en beneficio de sí misma y del cliente externo que es de quien depende el éxito de la empresa. Entonces en la medida que las necesidades del cliente externo se satisfagan de forma permanente se crea una filosofía de servir logrando un cambio en las relaciones de poder a relaciones de servir.

16 Ginebra Joan,-Arana de la Garza Rafaél., "DIRECCION por servicio-La otra Calidad" -Editorial McGraw-Hill. 1991. 1a Ed. Pág.101.

### 2.3 CALIDAD EN EL SERVICIO.

"Las diferencias entre el éxito y el fracaso en la prestación de servicio, es cuestión de sencibilidad, sinceridad, actitud y técnicas para las relaciones humanas, todo lo cual se puede aprender".<sup>17</sup>

Son muy pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gire alrededor de sus cliente, de servir al cliente tal como quiere ser servido. Cuando uno se pone a reflexionar sobre sus propias experiencias como comprador, la conclusión en muchos casos es que lleguemos a sentirnos poco complacidos con lo que nos ofrecen a cambio del dinero que pagamos. Mas bien sentimos que nos tratan mal, que no nos estan atendiendo como esperabamos- y en ocasiones hasta nos arrebatan el dinero de las manos.

En nuestra sociedad encontramos infinidad de casos en los que observamos - un mal servicio y no solo es el mal trato del que hablamos, recibido en el contacto con la persona que atiende sino que también es debido al diseño - de los procesos y políticas de la empresa y que son manifestados a travez- de la persona que nos correspondió en ese momento atendernos.

Podemos recibir mal servicio por la actitud de una persona, pero también por parte de toda la organización y ésto es debido a su nivel de "cultura-organizacional", quien determina un buen o mal servicio otorgado por una - empresa.

<sup>17</sup> Martín William B.,PH.D., "Calidad en el servicio al cliente-Guía para la excelencia en el servicio" -Editorial Iberoamericana S.A., 1992. pag. 3.

La cultura de la organización entendida como el conjunto de valores, actitudes, códigos de comportamiento y motivaciones imperantes en el grupo humano.<sup>18</sup>

La calidad en el servicio está dada por dos escalas; la de **procedimientos**, que consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos o servicios; y la escala **personal**, que es la manera en que el personal de servicio (haciendo uso de sus actitudes, conductas, y aptitudes verbales)-se relaciona con los clientes.<sup>19</sup>

Algunas empresas fracasan precisamente porque le dan mayor importancia al producto en sí (a su fabricación) y dejan de lado al cliente (satisface sus necesidades).

La gente en realidad lo que compra son funciones, no productos, no compra una computadora, sino todo aquello que puede hacer con ella, se satisface una necesidad específica.

También los sentimientos de las personas son un aspecto importante. La atención que el cliente reciba debe ser especial, la persona que atiende debe ser cálida, amigable, tener una actitud positiva y con carácter alegre, realizar un trato con cortesía, interesarse por el cliente, que sea el centro de su atención y además conocer bien el producto a vender.

18 Ginebra Joan,-Arana de la Garza Rafaél., "Dirección por servicio-La otra calidad" -Editorial McGraw-Hill. 1991 1a. Ed. pág. 14.

19 Martin William B.,PH.D., "Calidad en el servicio al cliente-Guía para la excelencia en el servicio"- Editorial Iberoamericana S.A. 1992. pag.6

El cliente desea que se le atienda con cortesía, pero sobre todo que se le proporcione aquello que él busca y aquello que se le prometió. Cuando se experimenta esta situación, el cliente se siente complacido y con la intención de volver a comprar en el mismo lugar.

Un servicio con calidad puede entonces definirse como: "brindar a los clientes un poco más de lo que esperan".<sup>20</sup>

Es importante "ver a cada cliente, como si fuera nuestro único cliente". A todos nos sorprende agradablemente, aquel caramelo que nos dan mientras esperamos por un servicio, este tipo de detalles inesperados son un complemento de un servicio con calidad. Pero este tipo de detalles debe funcionar como algo permanente y crear un ambiente natural que estimule a hacerlo. Y precisamente dar a los clientes un poco más también es un servicio con valor agregado. Son casos reales el que existan compañías cuya política establece que las devoluciones o cambios de producto solo se harán mostrando su factura original, y únicamente dentro de un plazo de 30 días después de la compra. Si un cliente llega el día 31, no tiene su factura y un representante de la empresa le acepta la devolución, observamos un servicio con valor agregado y así un servicio de calidad.

Aunque cada cliente expectativas diferentes y percepciones distintas, cada uno tiene su propia visión por un servicio de calidad.

<sup>20</sup> Hopson Barry, -Sally Mike., "12 Pasos para el éxito brindando servicio" - Editorial Macchi. 1993. pág.15



De aquí podemos decir que el único criterio de calidad lo da el cliente. Y para poder brindar ese servicio de calidad a cada cliente, es preciso conocer a cada uno, ya que tienden a ser caprichosos, cambiantes, innovadores exigente, racionales, irracionales, etc., y para poder satisfacerlos hay que identificar sus necesidades, sabiendo que son cambiantes de manera continua y que ni el propio cliente es capaz de explicárselas. Hay que conocer sus expectativas y retroalimentarnos de sus percepciones y todo esto precisamente con una comunicación constante.

El cliente de alguna manera tiene contacto con todas las áreas y hace que incremente la posibilidad de que la calidad que perciba aumente cuando recibe un folleto, o una factura, una atención del repartidos, o simplemente al palpar la limpieza y orden de la empresa o al comunicarse telefónicamente y recibe una buena atención. Pero también existe la posibilidad de que su percepción de calidad en el servicio disminuya.

El servicio de calidad al cliente, lo proporciona gente que acepta la responsabilidad que tiene de ofrecer un servicio oportuno, pero que además es ta conciente que el éxito de la empresa depende en gran parte de ofrecer un buen servicio, ya que se pueden obtener mayores ganancias y tener clientes dispuestos a pagar más por sus productos, simplemente por el buen servicio que reciben. Este tipo de personal adquiere una gran habilidad de servicio y además las aplican de forma positiva, esto es un gran apoyo a la administración ya que todos trabajan para lograr el mismo objetivo que es el dar un servicio de calidad.

Es importante acentuar que el servicio de calidad al cliente es satisfacer

sus necesidades de modo consistente y confiable, darles lo que necesitan, - como lo necesitan en el tiempo preciso y como dijimos que lo haríamos y obtendremos resultados tales como lealtad del cliente por mucho tiempo.

Realmente cuesta mucho adquirir un nuevo cliente, pero cuesta mucho más - el retenerlo y aún perderlo. El mal servicio es costoso, el buen servicio - es invaluable.

Y de una manera general podemos hacer mención de algunos requisitos para poder brindar un **servicio de calidad**:

- Transmitir una actitud positiva hacia los demás.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Poner interés y ocuparse de esas necesidades de los clientes.

Ya al final de esto se podrá observar que un número importante de los clientes con los que se ha tratado, "regresa".

#### 2.4 LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE.

"El servicio al cliente se rige por la llamada "regla de los 10". Si cuesta \$10,000.- ganar un nuevo cliente, toma solamente 10 segundos perderlo y 10 años hecharlo al olvido ó resolver el problema. Debe trabajarse con empeño para retener a sus clientes".<sup>21</sup>

Nadie más que el factor humano es el responsable en satisfacer las necesidades del cliente y lograr así que sean leales a la empresa, y conseguir el éxito de la misma, pero siempre con la ayuda y responsabilidad inicial de la alta dirección. De nada sirve tener productos nuevos y de calidad si no se trabaja antes con los empleados, si producen otros errores que el cliente detecta, es importante conjugar calidad en productos y calidad en servicio para poder conservar al cliente.

El cliente muchas veces se encuentra con barreras que le impiden su satisfacción, y es debido a que los miembros de la empresa no se concientizan de la importancia de dar una buena atención y evitar que surjan problemas para solucionarlos, sino comenzar antes de que el cliente entre por la puerta principal, deben estar listos para hacer lo posible por satisfacerlo.

Los clientes requieren ayuda, respeto, empatía, una cara amistosa y además tienen necesidades básicas como cualquier individuo, **ser comprendido, ser bien recibido, sentirse importante y sentirse cómodo.**

<sup>21</sup> Gerson Richard F., "Mas allá del servicio al cliente-Cómo conservar la lealtad del cliente para siempre" -Grupo editorial Iberoamericano. 1993.- pág. 12

Es necesario conocer a nuestros clientes, ¿Quiénes son, qué desean, qué quieren?, son preguntas que todo personal de una empresa debe cuestionarse. Saber que les agrada de la empresa, de los servicios y que no les gusta, - que quisieran cambiar, que los motiva a comprar, y qué es necesario para - seguir contando con su confianza y lealtad, todo se puede lograr sencillamente teniendo una buena comunicación con el cliente.

El objetivo principal de todo negocio debe ser **ganar y retener clientes**. Al descuidar este objetivo no se obtendrán ganancias, ni crecimiento, ni - trabajo, ni empresa.<sup>22</sup>

Simplemente por que no tendremos a quien vender nuestros productos y servi cios. Cuando los clientes no se sienten satisfechos, buscan otras altern ativas y aquí es donde existe una pérdida de clientes y no solo eso sino -- que comunican su mala experiencia a otros y la reputación de la compañía - se verá afectada. Cuando de verdad ofrecemos al cliente todo aquello que - espera encontrar y además cuidamos el trato adecuado, queda satisfecho y - esto lo induce a regresar.

Es necesario tener un contacto telefónico constante con el cliente, man- tenerse al día para saber que necesita ya que sus necesidades cambian con- regularidad. Llamarlos aunque sólo sea para saludarlos. demuestra que se- quiere brindar un buen servicio y además se está trabajando en lograr su - lealtad. Los clientes son leales porque sienten que son bien tratados, se

<sup>22</sup> Hopson Barry,-Sally Mike., "12 Pasos para el éxito brindando servicio"  
-Editorial Macchi. 1993. pág.15.

sienten psicológica y físicamente atraídos hacia la empresa. Cuando damos las gracias a un cliente por su compra o por visitar a la empresa, aunque no haya comprado, o le proporcionamos información, con seguridad este cliente regresará ya que se ha creado una atmósfera agradable donde todo se le facilita para poder comprar. Y si por el contrario cuando el cliente llama por teléfono a la empresa y lo hacemos esperar en la línea (lo cual odia), lo mas seguro es que cuelgue el teléfono y llame a otra parte y solo llamará cuando requiera algo que no encuentre en otra empresa.

Es importante mostrar la siguiente estadística que muestra porque las compañías pierden clientes, para poder trabajar en aquellos puntos que están en nuestras manos solucionar:

El 1% de los clientes muere

El 3% se muda

El 4% sencillamente deja de ir

El 5% cambia por recomendaciones

El 9% puede adquirir productos mas baratos en otro lugar

El 10% son quejosos crónicos

El 68 % se va a otra empresa porque la gente con la que trata es indiferente a sus necesidades.

Una técnica sencilla para conservar a los clientes y que pocas empresas realizan, es enviarles una tarjeta de agradecimiento por sus compras esto no requiere mucho trabajo y es una buena herramienta o también mantenerlos informados por medio de un boletín, promoviendo cursos u otra actividad.

CAPITULO III  
SERVICIO DE CALIDAD EN TELEMARKETING

### CAPITULO III. SERVICIO DE CALIDAD EN TELEMARKETING.

#### 3.1 LA CAPACITACION ENFOCADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

"La capacitación en servicio debe provenir de la visión o misión de la compañía. Conocer cual es el futuro de la empresa, sus aspiraciones, ambiciones y objetivos, permite al personal distinguir el propósito y la racionalidad de una iniciativa de servicio al cliente".<sup>23</sup>

Principalmente la alta dirección es quien debe estar convencida de la filosofía de servicio de la empresa; y de aquí partimos ya que ellos serán quienes fomenente esta filosofía al personal.

En ocasiones se llega a contratar personal por ejemplo, para el departamento de telemarketing, que no tiene la idea clara de lo que es su trabajo, se llega a pensar que su única obligación es mostrar buenas cifras de ventas y solo se dedica a eso, sin pensar que su trabajo esta realmente dirigido en beneficio del cliente y así obtener resultados. De aquí la importancia de dar capacitación y en este sentido persigue la excelencia en el servicio.

<sup>23</sup>Hopson Barry, -Scally Mike; "12 Pasos para el éxito brindando servicio" - Editorial Macchi, 1993. pág.20.

Hay que dar capacitación creando una actitud de servicio, todos tenemos contacto con personas y nos relacionamos pero qué tanto sabemos servir a los demás?. Es importante saber como responder en determinadas situaciones, a los cuestionamientos de los clientes y si no se tiene experiencia en el trato al cliente, con mayor razón es necesario instruir al personal, por ejemplo en cómo contestar una llamada telefónica y además saber escuchar. Los empleados sin una buena orientación, proyectan una mala imagen de la empresa, si conocen bien los productos pero no saben escuchar a los clientes no sirve de nada ya que el cliente no recibirá la atención que merece. Muchas veces se capacita al personal para realizar bien su trabajo pero no para saber interactuar con el cliente, cómo responder cuando un cliente está molesto y quiere una respuesta inmediata.

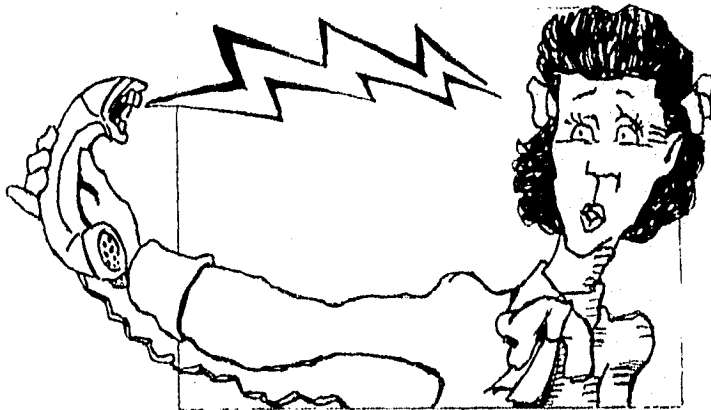
Quiénes con mas frecuencia se ocupan de los clientes de una empresa son casi siempre los peor formados y los menos comprometidos de la organización, en muchos casos es la gente mas joven la peor pagada y menos motivada. Es algo como si el trato con los clientes fuera un trabajo sucio, se tiene la mentalidad de que el servicio es algo inferior que está reservado a los choferes o personal de limpieza, se debe eliminar esta idea. Realmente es mucha la responsabilidad de dar una atención correcta al cliente ya que depende de lo que se diga y cómo se diga para que el cliente se sienta bien o mal. Es de vital importancia capacitar para saber tratar a cada cliente sea cual sea su actitud y poder despedirlos con una sonrisa o una palabra agradable. Se deben desarrollar las habilidades de comunicación en el empleado y sobre todo hacer conciencia de que siempre se debe tener-



una actitud de atención y servicio. Al tener la habilidad de impedir que ocurran los problemas, se darán cuenta que pueden progresar y lograr el éxito con el cliente y en su trabajo.

En esta situación todos ganan, el cliente por que le agrada que lo traten bien, el empleado se siente satisfecho al realizar bien su trabajo y la empresa tiene mayores ganancias ya que el cliente regresa en busca de esa atención y además lo comunica, a otros.

Si tan solo existiera la iniciativa y disposición del empleado por dar un buen trato al cliente al interactuar y se complementa con el compromiso de la alta dirección en dar capacitación y proporcionar aquellas técnicas necesarias para lograr satisfacer al cliente, sólo así podremos lograr un servicio de calidad.



### 3.2 LOS INCENTIVOS COMO MOTIVADORES HACIA UN SERVICIO DE CALIDAD.

"Si el personal tiene el conocimiento, las capacidades y los recursos para hacer su trabajo, su desempeño depende enteramente de su nivel de motivación".<sup>24</sup>

Cuando el trabajo consiste en atender clientes vía telefónica las actividades llegan a ser repetitivas, tediosas y hasta frustrantes. El personal tiende a perder entusiasmo, avolverse descuidado en el seguimiento de la estructura de la llamada y se refleja en su voz ese aburrimiento que es captado por el cliente.

Por tal motivo los incentivos son un fuerte apoyo para motivar al personal a que trate de dar su mayor esfuerzo en todo momento, entonces se necesita dar incentivos que puedan satisfacer las necesidades diferentes y cambiantes de cada individuo.

Cuando una empresa o un departamento como telemarketing está orientado a dar un servicio directo al cliente, la persona responsable de dar estímulos al personal debe estar alerta a las actitudes de los empleados, darse cuenta de si no están motivados, si necesitan dar un mayor esfuerzo en alguna tarea específica, o tal vez a una hora en que todo el trabajo se junta y además el cansancio se reciente. Es cuando debe brindar el estímulo nece-

<sup>24</sup>Stevens Michael; "Manual de Telemarketing" - Editorial Legis, 1992. pág. 251.

sario, además de saber también reconocer cuando el empleado está motivado-trabajando bien y recompensarlo para reforzar esa conducta.

Bien es cierto que cualquier individuo debe trabajar y desempeñarse lo mejor posible pero siempre existen barreras que le impiden lograrlo.

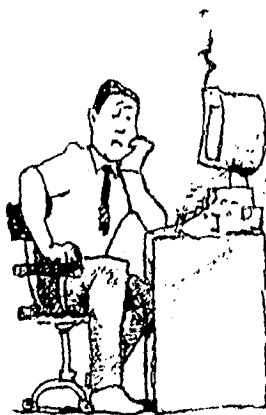
El departamento de telemarketing anteriormente recibía su sueldo únicamente a base de comisiones, esto fué un fuerte motivador, pero ahora ha sido reemplazado por retribuciones más efectivas como es un salario básico y se deberían dar además las comisiones.

Se ha mencionado que los incentivos económicos llegan a ser motivadores por corto tiempo, pero el personal de telemarketing responde muy bien a esto cuando los proveedores ofrecen una retribución por vender algún modelo de producto y en ese momento no les interesa que les digan que han realizado un buen trabajo, en general trabajan y se esfuerzan más por obtener un beneficio económico. No quiero decir que el reconocimiento al logro, la responsabilidad otorgada o el poder tomar la iniciativa en algunos momentos no sea un fuerte motivador, sino que en este caso ha tenido mayor peso el incentivo económico, ya que no a todos se les proporcionan incentivos de avance.

Obviamente los resultados son buenos pero no lo suficiente para poder decir que se está dando un servicio de calidad. Pero si se complementaran ambos incentivos se obtendrían los resultados esperados en cuanto a sentirse entusiastas y dar un servicio de calidad.

Definitivamente un empleado que atiende a los clientes debe tener un alto nivel de motivación en todo momento; ya que el cliente no le interesará sa-

ber si quien lo atiende lo está tratando mal porque tiene algún problema personal o porque no se siente agusto con el trabajo que realiza, él solo quiere ser bien atendido. Y así como la capacitación actua como incentivo y motiva al empleado ya que adquiere mayor confianza en sí mismo, los incentivos de avance y de mantenimiento proporcionan ese complemento para que el empleado siempre tenga un alto nivel de motivación y pueda mostrar siempre una gran actitud de servicio, atendiendo sin excepción a todos los clientes y con calidad.



### 3.3 EL TELEMARKETING, UN SERVICIO DE CALIDAD.

Los clientes son cada vez más exigentes con las compañías a las que les compran, tienen la total libertad de escoger entre una gran diversidad de productos y servicios en competencia. Lo que buscan es ser tratados como individuos, que se les satisfagan sus necesidades. Por esto surge la necesidad de estimular a otras empresas para hacerse clientes y conservandolos desarrollando una relación a largo plazo.

Una herramienta para conseguir esto es con una comunicación regular y dirigida al objetivo, estamos hablando del telemarketing el cual es el medio más adecuado para establecer un dialogo con el cliente.

"El telemarketing es el uso planeado y controlado del teléfono para propósitos de ventas".<sup>25</sup>

Es de naturaleza un servicio de calidad, ya que se experimenta un servicio personalizado, (después del encuentro cara a cara) y con la posibilidad de investigar lo que nos interesa saber del cliente, para poder satisfacer sus necesidades y conocer sus inquietudes.

Debe ser servicio de calidad puesto que solo basta con que el cliente haga una llamada a la empresa o viceversa para poder entablar una conversación, conocer sus necesidades, satisfacerlas y además realizar una venta que es el objetivo de ambas partes.

<sup>25</sup> Stevens Michael; "Manual de telemarketing" - Editorial Legis, 1992.  
pág. 1

Es indispensable ser hábil en el teléfono, porque sólo se cuenta con la voz. No se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales, cuando está hablando por teléfono con el cliente usted es el único representante de su empresa. En otras palabras usted es la empresa.<sup>26</sup> No se tiene la oportunidad de mostrar los productos, entonces se debe tener el suficiente conocimiento de éstos y una gran destreza para pintar un cuadro general de lo que se está ofreciendo y hacer que el cliente lo visualice y quede convencido de que es un producto que le puede satisfacer.

El departamento de telemarketing en una empresa que se dedica a la distribución y venta de equipo de cómputo es el más importante ya que tiene en sus manos atraer nuevos clientes a la empresa y no solo eso, también darles seguimiento informando que productos nuevos existen, que ofertas se tienen, etc., de tal manera que sientan la necesidad de comprar y por otra parte satisfacerlos de forma permanente, además de mantener a aquellos clientes existentes. Es un trabajo que requiere concentración y libertad de decisión ya que cada ejecutivo de cuenta tiene 250 clientes con distintas peticiones.

Cada ejecutivo debe tomar cada petición como algo muy especial sin dar preferencias ya que de cada uno se obtendrán beneficios.

En general para lograr que el telemarketing sea un servicio de calidad es necesario conjugar, capacitación incentivos, apoyo gerencial y departamental, motivación y actitud de servir.

<sup>26</sup> Martin William B., Ph.D.; "Calidad en el servicio al cliente-Guía para la excelencia en el servicio"- Editorial Iberoamericana S.A. 1992. pág. 22.

C A S O P R A C T I C O

C A S O   P R A C T I C O  
**ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.**

Es una empresa mayorista que vende equipo de cómputo y todo lo relacionado al mismo únicamente a distribuidores autorizados por la misma empresa, es decir sólo aquellos que se dediquen a vender este tipo de productos. Al ser mayorista se convierte en un canal de distribución para hacer llegar los productos a través de sus clientes (distribuidores), al usuario final. Se encuentra en el cuarto sitio de entre sus 10 competidores en ventas en el mercado. Tiene 10 años de servicio, logrando mantenerse en este sitio sin poder llegar al liderazgo. Ha logrado llegar a este sitio buscando satisfacer las necesidades de cómputo que demanda el distribuidor y a su vez del usuario final así como también vendiendo productos que generen utilidades. Abarca mercados en otras ciudades tales como Guadalajara, León, Querétaro, Puebla, teniendo la matriz en Monterrey.

**OBJETIVO GENERAL**

Brindar un servicio de calidad al distribuidor, proporcionando los productos que necesita en el momento que los demande, a través de un trato agradable logrando así ser líder en el mercado.

**MISION DE LA EMPRESA**

Ofrecer un servicio de calidad, logrando la satisfacción y lealtad del cliente.



## E S T R U C T U R A

### FUNCION DE CADA DEPARTAMENTO O AREA.

**SUBDIRECCION DE VENTAS.** Dirige las gerencias de ventas-telemarketing, así como la de ventas-ctas. avanzadas, apoya en decisiones fuertes y en proyectos grandes. Además supervisa todas las areas tales como crédito y cobranza, almacen, centro de servicio, ya que la dirección general se encuentra en la matriz que está en Monterrey.

**GERENCIA ADMINISTRATIVA.** Programa los pagos correspondientes a los proveedores, administra los pagos realizados por los distribuidores (clientes),-- realiza los cortes de caja, en sí maneja todo lo referente a tesorería, teniendo gran contacto tanto con los ejecutivos de cuenta, como con el personal de crédito y cobranza. Realiza el pago de nómina a empleados, se encarga del mantenimiento general de la empresa (sucursal). El departamento de Recursos Humanos se encuentra en Monterrey y por tanto las contrataciones en México las realiza cada área según se requiera.

**AREA DE CREDITO Y COBRANZA.** Se encarga de llevar las cuentas al día en -- cuestiones de pago, tener un mínimo de cuentas con cartera vencida y che -- ques devueltos. Se encarga de autorizar créditos y formas de pago, en algú nos casos con apoyo del gerente de área y el subdirector de ventas.

Lleva facturas a revisión y cobro, realiza notas de crédito por devolución de producto. Realiza la facturación de todos los pedidos y recepción de pagos ya sea en efectivo en cheque o tarjeta de crédito, así como también de-

remisionar todo aquél producto que se entregue en prestamo. Su relación estrecha con el área de ventas y el área administrativa, sin dejar de relacionarse con almacén y centro de servicio.

**EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.** Revisa el buen funcionamiento de la red con que se trabaja, procurando el contacto con la matriz Monterrey y las sucursales Guadalajara y León, para poder consultar las existencias en esas sucursales. Presta cualquier servicio a los empleados referente al uso de las computadoras, resolviendo fallas en el sistema e indicando que hacer en el momento de tener problemas con la computadora y el sistema.

**DEPARTAMENTO DE ALMACEN.** Se encarga de surtir los pedidos elaborados por el área de ventas, ya sean para entrega a domicilio o que recoja el cliente, programa rutas de entrega. Realiza embarques ya sea en la ciudad de México o en el interior de la república. Da entrada a todos los productos provenientes de compra directa al proveedor o por transferencia de otra sucursal. Tiene contacto directo con el área de facturación.

**DEPARTAMENTO DE CENTRO DE SERVICIO.** Apoya en dar información en todo lo relacionado a los productos ya sean cuestiones técnicas o descripciones de producto. Recepción de productos a devolución, reparación y garantía. Así como también demostraciones en cuanto al funcionamiento de algunos productos. Tiene contacto directo con todas las áreas.

**AREA DE COMPRAS Y VENTAS.** Esta área es pequeña consta de dos personas que se encargan de dar tiempos de entrega de los productos que son distribuidos en México, ya que la mayoría son comprados directamente desde Monterrey donde existen gerentes de compra de cada marca. Se encargan de investigar directamente con el proveedor o con los encargados de marca si se puede conseguir determinado producto, el contacto es muy estrecho con los ejecutivos de cuenta y con almacén. Dan seguimiento a aquellos productos que están en espera para ser surtidos agilizando la compra, realizan transferencias de sucursal a sucursal.

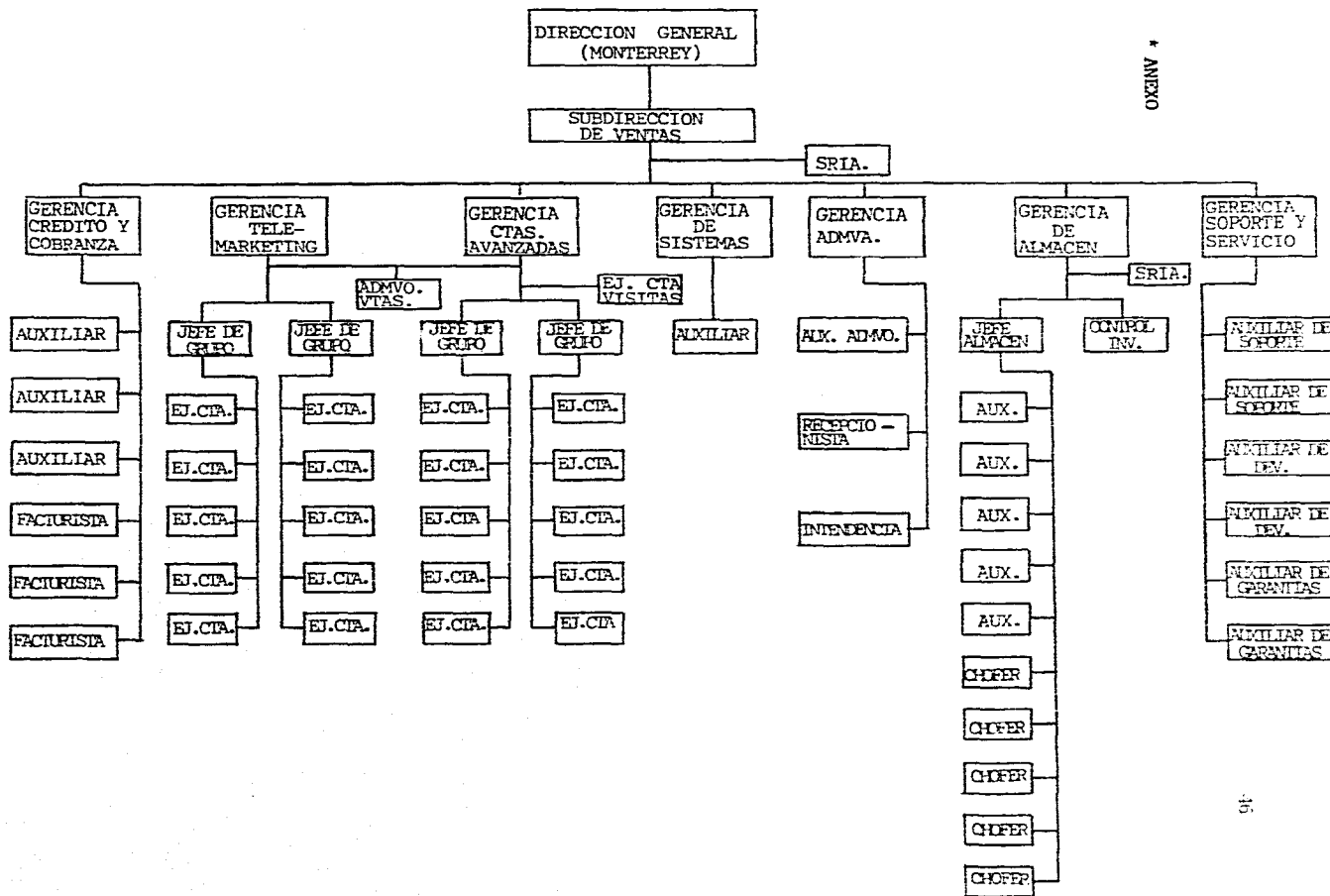
**AREA DE CUENTAS AVANZADAS.** La gerencia apoya a cada supervisor de equipo, así como a los ejecutivos de cuenta, ya que éstos manejan cliente que en la mayoría de los casos tienen proyectos fuertes y necesitan descuentos especiales o créditos más amplios que sólo los supervisores, ó gerentes pueden otorgar, se necesita rapidez y un amplio conocimiento de los productos, ya que este tipo de clientes requiere respuestas inmediatas, deben hacer lo posible por conseguir los productos requeridos. Su contacto es directo con crédito y cobranza para checar expedientes de clientes, y autorización de créditos y formas de pago, con centro de servicio cuando hay devolución de algún producto, con almacén para checar que los pedidos sean surtidos y entregados, con compras para checar tiempos de entrega, en sí su relación es directa con todas las áreas.

**AREA DE TELEMARKETING.** Su labor es muy similar a la de cuentas avanzadas, aunque los clientes que atienden necesitan mayor apoyo, porque por lo regu-

lar no tienen gran conocimiento de los productos y no saben en realidad que es lo que necesitan, se requiere mayor paciencia. Estos manejan alrededor de 250 cuentas y por tal motivo reciben más llamadas que la otra área, estos clientes compran en forma regular o en pocas ocasiones y por tal motivo requieren mayor labor de venta. También tienen el mismo contacto con almacén, centro de servicio, crédito y cobranza, ya que la idea es de que estas cuentas lleguen a ser cuentas avanzadas.

Se requiere un mayor apoyo por parte de supervisores y gerentes en cuanto a solución de problemas ya que la mayoría es personal de recién ingreso y aún no se familiariza con las actividades.

\* A continuación se anexa Organigrama de la estructura de la empresa (sucursal) para su mejor entendimiento.



**D I A G N O S T I C O.**

El presente caso lo viví de cerca y pude percatarme de cada una de las situaciones que se mencionan. Este se desarrolla en el departamento de telemarketing (ventas por teléfono) de una empresa que vende equipo de cómputo. Su planteamiento, análisis y propuesta permitirán prevenir este tipo de conflictos que se pudieran presentar y no solo en una área como esta,-- sino en cualquier departamento.

Se ha observado que existe un gran índice de rotación en este departamento, lo cual ha provocado una baja en la productividad cada vez que un ejecutivo de cuenta es despedido, ya que los clientes sufren cierta confusión al no tener una persona específica que los atienda, pues han experimentado que como no tienen ejecutivo no los atienden o los hacen esperar demasiado. El despido se debe en la mayoría de los casos a que la facturación mensual esperada del ejecutivo no ha sido rebazada o por lo menos alcanzada; y esto "obliga" a pensar a los directivos que el individuo en cuestión, no es apto para el puesto.

Con la idea de distribuir el trabajo y reactivar aquellas cuentas que en algún momento realizaron compras considerables, se decide crear un nuevo equipo. Por lo cual es necesario proceder al reclutamiento y selección de los candidatos al puesto.. Se decide contratar igual que en los otros equipos, cinco personas de entre las cuales una será el supervisor.

Los requisitos para el puesto de supervisor son:

- Que haya tenido experiencia en algún tipo de supervisión.
- Que tenga estudios profesionales.
- Buena presentación

Para los otros cuatro ejecutivos de cuenta los requisitos son:

- No necesaria experiencia.
- Que tenga estudios profesionales.
- Facilidad de palabra.
- Buena presentación.

\* Cabe mencionar que para estos puestos no existen comisiones, sólo un sueldo base.

Se procede a la contratación del personal:

**Gabriela.** Ha tenido experiencia en ventas de equipo de cómputo y por tanto conoce el ramo, tiene facilidad de palabra y sus estudios son a nivel técnico.

**Cecilia.** Es recién egresada de la universidad, no tiene experiencia laboral, es una chica activa, carismática y con facilidad de palabra.

**Silvia.** Tiene estudios profesionales, ha trabajado en venta de memberships para un club, sabe expresarse, es tímida, algo reservada y un tanto despijada.

**Laura.** Ha tenido experiencia en venta de servicios, tiene facilidad para relacionarse y tiene estudios profesionales.

**Mariana.** Quien es contratada para supervisora, tiene estudios profesiona-

les, ha tenido experiencia en venta de equipo de cómputo pero no conoce todas las marcas que maneja esta empresa, ha sido supervisora sólo por 6 meses, su carácter es autoritario.

Ya formado el equipo, todo está listo para empezar a trabajar. La empresa trabaja con un sistema de cómputo especial para levantar pedidos, checar existencias de producto, consultas, etc., el cuál fué mostrado y explicado al nuevo personal de una forma general.

Como la mayoría de las integrantes del equipo no estaban relacionadas con el tipo de producto que se vende, se les dió una platica del funcionamiento de las computadoras y las partes que las conforman. Esto se realizó en dos días.

Ahora sí, ya en la práctica, comenzaron a sonar los teléfonos y atender llamadas. Algunas solo eran para checar existencias y no había la mayor confusión, los problemas comenzaron a sucitarse cuando el cliente requería productos más específicos o solución de problemas.

Silvia, tomó la llamada de un cliente que pedía se le ofreciera alguna computadora con características muy específicas. En este caso Silvia se puso nerviosa ya que era su primera llamada, no supo que contestar y le pidió al cliente hiciera favor de esperarla un momento, trató de pedir información con su compañera de junto, pero como tenía dos llamadas en la línea no la pudo ayudar, entonces se dirigió a Mariana (supervisora), quien le dió información al respecto, pero no del todo convincente, para entonces -



ya había dejado esperando al cliente por lo menos 3 minutos y cuando volvió a tomar la llamada, el cliente ya había colgado.

Otro caso sucedió con Laura, quien recibió la llamada de un cliente que estaba muy molesto, pues la computadora que le había vendido no tenía las características que él le había pedido, entonces la culpa de esta situación diciéndole que no hace bien las cosas; y además amenazándola con reportarla, pero no logra controlar la situación y tiene que recurrir a su supervisora para que le ayude a tratar de resolver el problema y buscar una solución para tratar de dejar complacido al cliente.

Por su parte Gabriela ya ha tenido experiencia en el área y no tiene mayor problema en cuestiones técnicas de los productos, lo que se ha observado es que las llamadas que entran a su línea y son para otro ejecutivo que en el momento está ocupado, no las atiende y cuando los llega a atender los atiende de forma grosera y con limitantes, no tiene una actitud de servicio, además de comentar "por lo que me pagan" no tengo porque atenderlos si me dieran comisión por esto, entonces sí lo haría.

Cecilia trata bien a sus clientes, se preocupa por proporcionarles toda la información que le piden, consultando con el personal de soporte técnico, ya que no conoce los productos, o documentándose con folletos, con la finalidad de ir aprendiendo por su cuenta y así poder apoyar a los clientes, aunque con el paso del tiempo siente que nadie reconoce su esfuerzo.

Mariana, por lo regular no se encontraba en su lugar, se le encontraba -

tomando un café o fumando un cigarro, descuidando de tal manera su puesto como supervisora y no dando la debida atención a los clientes. Además de no presentar un plan de trabajo ante su equipo y poder guiarlas, conocer -- sus inquietudes, qué problemas han tenido, en realidad no hay apoyo por su parte.

Estas son solo algunas situaciones que se llegan a presentar, puede pasar que un cliente esté viajando de línea en línea sin que nadie lo atienda, o que no se le de información por no tener su número de distribuidor o el código del producto (cada producto tiene un número especial), que no se escuche al cliente, es decir identificar cuáles son sus necesidades. En -- otras ocasiones no se les da el seguimiento necesario para hacer ver al -- cliente que son importantes para la empresa.

## ANÁLISIS

Ahora mencionaré que ha sucedido con cada una de las personas que forman parte de este equipo, después de un tiempo de haber sido contratadas.

Silvia, fué despedida a los 3 meses de su contratación, ya que al parecer del gerente, no mostró la agilidad y la habilidad que se necesita en el puesto; y por tal motivo su facturación no fué la esperada.

Gabriela, se dió tiempo para conocer a sus clientes, a tratar mejor a todos los clientes, a ubicar a aquellos buenos compradores y darles mayor apoyo, su facturación se fué incrementando, hasta que llegó a un punto que se estancó, ya que no recibía ningún tipo de comentario de si su trabajo estaba bien hecho o no, aunque ella se sintiera que lo estaba haciendo bien necesitaba que sus superiores se lo dijeran, que la estimularan, hacerselo saber de alguna manera. Cumplió un año en la empresa, obtuvo un aumento de sueldo pero no fué suficiente, por que nunca se le reconoció su esfuerzo. En ese tiempo se le presentó una mejor propuesta de empleo, con mayores perspectivas en otra empresa del mismo ramo, por lo cual no dudo un momento en aceptarlo y se fué de la empresa.

Laura, logró conocer la mayoría de los productos, conocer a sus clientes, darles un buen trato, para su propio beneficio ya que de ellos dependía que su facturación se fuera incrementando y así evitar que la despidieran, pues ésto la presionaba mucho, no lo hacía por satisfacer a los clientes, pero inconcientemente lo estaba logrando. Después de un año de su contratación también permanece en la empresa, obtuvo un aumento de sueldo, pero siente que no está del todo satisfecha, desea que la valoren como persona que es,

que la tomen en cuenta, que no la traten como si fuera un robot.

Cecilia, realmente hace un buen trabajo, ha puesto todo su esfuerzo por satisfacer y dar un buen servicio a sus clientes, aunque siente que le falta aprender algunas técnicas y también ha recibido un aumento de sueldo cosa que le entusiasma, pero considera que le hace falta el apoyo de sus supervisores, algo que la motive a realizar un trabajo con calidad.

Mariana, también fué despedida después de 6 meses de haber sido contratada, ya que no desempeñaba su función como supervisora, su actitud era grosera para con los clientes así como para sus compañeras de equipo y por tal motivo creaba un ambiente de tensión ya que no se sentían agusto con su presencia y provocaba mal humor en ellas.

Estas son situaciones que han sucedido en sólo un grupo del departamento y que pueden de alguna manera suceder en cualquier otro.

Es de importancia mencionar que en general los integrantes del departamento se sienten desmotivados, ya que ellos desean se les de algún tipo de comisión o incentivos que refuercen su motivación, ya que su trabajo es muy estresante. Esto es lo que ellos piden.

La forma en que se dirigen a los clientes es amable, pero en la mayoría de los casos no están capacitados para tratar con los siguientes perfiles de personalidad de los clientes:

### La Dominante Dorotea...

Quiere aplastarlo y hacerlo papilla. Lo culpa de todos los problemas que tiene. Nada de lo que usted hace está bien. Y goza de hacerlo sentir inferior. Y si usted piensa defenderse, ella le informará a su jefe - lo grosero y poco cooperativo que es.



Eduardo el Superespecial...

Es tan importante que no soporta formar cola, que lo hagan esperar, o que tenga que hablar con alguien que no sea el "mejor jefe".

Siempre exige se le trate como si fuera el No. 1 y no se siente satisfecho, a no ser que piense que ha conseguido hacer un trato.



### EL Hablador de Memo...

Le contará sobre sus hijos, su trabajo, su salud, la economía y todo lo que se le ocurra. Con su comportamiento hace que los otros clientes estén esperando y se molesta si usted le dice que debe atender a alguna otra persona que no sea él.



### La Sabelotodo de Norma...

Está segura de que usted no tiene la menor idea de cómo ayudarla. Le fascina quedar bien al hacer que usted parezca como tonto y siempre busca tener una buena discusión. Norma ha de tener los ojos en su nariz porque es la única explicación posible de que mantenga siempre su nariz tan alta y aún así puede ver.

## PROPUESTA

Después de haber analizado el comportamiento de cada una de las personas involucradas en el caso y en las diferentes situaciones, pienso que el problema inicial radica en la contratación del personal. Se debe realizar una selección minuciosa buscando a aquellas personas que además de los requisitos que se mencionaron en el caso, tengan las siguientes características básicas para dar atención al público:

- Tener una gran calidad humana.
- Tener conocimientos básicos en ventas.
- Tener clara la función como vendedor.
- Que el trabajar en ventas sea de su agrado.
- Tener una idea general del tipo de producto a vender.
- Facilidad para manejar situaciones difíciles.

Estas características se pueden detectar realizando un examen ya sea escrito, o a manera de charla por medio de la entrevista.

Ahora bien, si se contrató personal sin experiencia o sin habilidades desarrolladas, o con poca experiencia se debe dar capacitación en aquellas habilidades que hacen falta desarrollar en cada una de las personas, así como también inducción referente a lo que es la empresa, que hace, hacia donde va.

Al término de 3 meses se pudo haber observado el desempeño de cada una. En el caso de Silvia fué muy necesario haber dado una inducción y capacitación general, además de que su timidez no la ayudaba. En el caso de Maria-

na, a los 3 meses se dedió tomar la decisión de despedirla y no a los 6 meses como se manejó, pues era un tiempo suficiente para darse cuenta de su comportamiento, o en su defecto darle capacitación y estimularla, ya que como supervisora debía transmitir entusiasmo y apoyo a todo el equipo. Su actitud impedía el buen desarrollo del grupo. en estos casos es necesario terminar la relación laboral antes de que los problemas tasciendan.

En el caso de Gabriela, Cecilia y Laura, su caracter fué un gran apoyo para desarrollar las ventas, además de que a base de práctica han llegado a conocer la mayor parte de los productos, lo cual les facilita el trabajo pero les falta ese empuje que las motive a dar un poco más de lo que estan -- acostumbradas a dar.

Muchas veces se llega a dominar alguna actividad y se van adquiriendo habilidades, pero esto sería mas productivo si antes de que sucedieran los -- problemas se previnieran.

No hay duda que hace falta una capacitación previa y permanente, así como -- de ofrecer incentivos.

Por tal motivo propongo el siguiente plande incentivos y cursos de capacitación, que de acuerdo a los problemas sucitados en el mismo, considero apoyarían a prevenir y tratar de resolver estos conflictos.

Se deben dar cursos de capacitación de sensibilización, para poder ubicar su función dentro del departamento, que se den cuenta de la importancia que tienen como individuo en la organización y que su trabajo es valioso. Deben ser cursos totalmente directos, logrando la participación e intercambio de ideas entre los participantes, deben ser claros, ejemplificando situaciones ocurridas reales para poder tener una idea clara de lo que puede suceder.

Cursos básicos de funciones generales del departamento y prácticos, para desarrollar la habilidad en relaciones con el cliente, manejo del teléfono de la computadora, etc., Deben tener una periodicidad y actualización en relación a técnicas o nuevos productos.

#### PLAN DE CURSOS

1. Inducción a las ventas.
2. Quién es el cliente.
3. Técnicas de comunicación y aprender a escuchar.
4. Cómo atender una llamada telefónica.
5. Autoestima.
6. Crear actitud de servicio.
7. Qué es un servicio de calidad.
8. Cómo tratar a clientes difíciles.
9. Supervisión de personal.
10. Cursos técnicos periódicos de cada producto.
11. Cursos prácticos de las funciones que contiene el sistema que maneja la empresa para levantar pedidos.



A todo el personal del área se le debe otorgar un incentivo permanente en este caso económico y adicional a su sueldo de acuerdo a las ventas realizadas, así como también incentivos que eleven su autoestima también permanentes. Debe haber incentivos especiales por superación de objetivos o al mayor esfuerzo, adicional al incentivo permanente.

Pequeños detalles, obsequios, palabras positivas, aunque no se haya logrado el objetivo son muy alentadores ya que impulsan a seguir adelante a cumplir los objetivos establecidos.

#### PLAN DE INCENTIVOS

1. Ofrecer un % de comisión o bono de productividad, puede ser un % de acuerdo a la utilidad generada en ventas individuales por mes.
2. Otorgar un viaje cada 6 meses a quién haya tenido mayores logros en ese periodo.
3. Reconocimiento consistente y en el momento oportuno.
4. Apoyo constante de supervisores.
5. Oportunidad de ascenso.
6. Colocar un mural en donde cada empleado pueda observar en que lugar se encuentra ubicado en ventas mensuales.
7. Otorgar pequeños obsequios, como chocolates, perfumes o boletos para algún evento.
8. Realizar rifas de productos que vende la empresa en alguna fecha o evento especial.

## COMENTARIOS FINALES

Si queremos competir, lograr un liderazgo en el mercado no tan sólo por los productos que vendemos, sino en cómo los vendemos; es necesario tener personal competente, con educación y formación.

En realidad no se trata de ver si puedo ofrecer capacitación a mis empleados, es una necesidad y obligación. No se puede exigir más de lo que se da. No podemos pretender que el personal trate bien a los cliente, si dentro de la empresa el personal es tratado mal o no se reconoce su esfuerzo.

Es necesario evitar problemas como los del caso presentado, si bien son problemas que a simple vista parecen insignificantes y que a la larga se llegan a controlar, pero son frecuentes y llegan a ocasionar problemas mayores; por ésto no se debe esperar a que sucedan, se debe buscar la manera de evitarlos.

Saber detectar las fallas por las que el personal no trabaja como se esperaba es de vital importancia. Es sencillo observarlos, como actúan, como tratana sus clientes, como se ven físicamente y mentalmente, que les falta para trabajar mejor, que les gusta, etc. Pensar que el factor humano es quien tiene la responsabilidad para que las cosas resulten como queremos y saber encaminarlas con el apoyo de estas herramientas (capacitación e incentivos).

Procurar una palabra de apoyo que motive, no es difícil si se tiene la plena convicción de que con eso se pueden lograr beneficios y que además no --

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

cuesta nada. Y complementario con incentivos económicos ya que la combinación de ambos producirán los resultados esperados.

Si los directivos no están concientes de que es necesario apoyar al personal con incentivos y capacitación y además no tienen esa actitud de servir, aunque el personal tenga la firme intención de dar lo mejor de sí mismos -- esa actitud podrá decaer y poco a poco se perderá, ya que no se sentirán apoyados y sólo trabajarán porque deben hacerlo.

Si queremos dar un servicio de calidad, debemos ser personas de calidad. Si recibimos una educación una capacitación, una formación familiar, pero no lo aplicamos ó no lo aprovechamos no podemos trsbajar y brindar un trato agradable. Es necesario que toda persona se comprometa consigo mismo a trabajar y brindar lo mejor que tiene, sin necesidad de recibir algo a cambio. Trabajar en lo que nos gusta y en lo que sabemos hacer es la clave para empezar a desarrollar un trabajo de calidad.

No trabajar más solo cuando nos paguen más. Hay que dar más de lo que se espera pero por satisfacción propia, por sentir que hemos logrado un objetivo más. Pero necesariamente apoyarse en una actualización constante en técnicas y conocimientos para estar siempre a la vanguardia.

Toda empresa puede lograr el desarrollo que busca si pone principal atención en el factor humano, si se procura que trabajen en un ambiente agradable, que sus funciones estén claras. Si se les capacita para ser personas de calidad y se les estimula constantemente, se puede alcanzar el objetivo, no olvidando que la calidad del producto que se ofrece es importante.

En general es trabajo de todos, con sus respectivas responsabilidades, lograr la concientización y sensibilización en busca de un objetivo en común. Fortalecer el respeto hacia los empleados y de los empleados hacia los clientes, tratándolos como personas con emociones, valores, principios, etc.

Si el personal se siente a gusto con el trabajo que realiza, además de que satisface la mayoría de sus necesidades, es muy factible que su participación en la empresa sea por mucho tiempo, ya que trabajará con entusiasmo y dedicación logrando los objetivos marcados, reduciendo así la rotación de personal.

Si queremos lograr un servicio de calidad hemos mencionado como elementos de apoyo a la capacitación e incentivos, pero algo también muy importante es saber seleccionar cuidadosamente al personal. Desde ahí inicia la calidad en el servicio.

## BIBLIOGRAFIA

1. Siliceo A. Alfonso.  
Capacitación y Desarrollo de Personal.  
Editorial Limusa.
2. Keith Davis-W. Newstrom Jhon.  
El Comportamiento Humano en el Trabajo.  
Editorial Mc Graw-Hill.
3. Rodriguez Estrada Mauro.  
Motivación al Trabajo.  
Editorial Manual Moderno.
4. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.  
Norma Mexicana para el Control de Calidad NMX-CC.  
(ISO 9000).
5. Mendoza Nuñez Alejandro.  
La Capacitación Práctica en las Organizaciones.  
Editorial Trillas.
6. Ishikawa Kaoru.  
¿Qué es el control total de Calidad?-La Modalidad Japonesa.  
Editorial Norma.
7. Cruden-Sherman.  
Administración de Personal.  
Editorial Continental.
8. Mahon Heberto.  
Excelencia: Una forma de Vida.  
Editorial Javier Vergara.
9. Brown Andrew.  
Gestión de la Atención al Cliente.  
Ediciones Díaz de Santos.
10. Gerson Richard F.  
Mas allá del Servicio al Cliente-Como conservar la Lealtad del Cliente  
para siempre.  
Grupo Editorial Iberoamericano.
11. Ginebra Joan-Arana de la Garza Rafaél.  
Dirección por Servicio-La otra Calidad.  
Editorial Mc Graw-Hill.

12. Martin William B., PH.D.  
Calidad en el Servicio al Cliente.-  
Guía para la Excelencia en el Servicio.  
Editorial Iberoamericana.
13. Hopson Barry-Scally Mike.  
12 Pasos para el éxito brindando servicio.  
Editorial Macchi.
14. Stevens Michael.  
Manual de Telemarjetinq.  
Editorial Legis.