

48
2g.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**“RECURSOS HUMANOS, PROPUESTA DE UN
SISTEMA DE CAPACITACION DE ATENCION
AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPO
MEDICO”**

TRABAJO DE SEMINARIO

**Que para obtener el título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
p r e s e n t a**

MARIA DEL PILAR GIL LIMON

ASESOR: LIC. REGINO QUIROZ SOLIS

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260632



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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



Departamento de
Exámenes Profesionales

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

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

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

Propuesta de un sistema de capacitación de atención al cliente
para el departamento de ventas de una empresa de equipo médico.

que presenta la pasante: María del Pilar Gil Limón
con número de cuenta: 9361544-2 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.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>Primero</u>	<u>Lic. Regino Quiroz Solis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Segundo</u>	<u>Lic. Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Tercero</u>	<u>Lic. Yolanda Zamudio García</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

Detrás de este trabajo queda un etapa de mi vida llena de esfuerzos, enseñanzas y satisfacciones.

Personalmente me siento muy orgullosa del logro de esta meta, no solo por mi, sino por todos aquellos que en su momento contribuyeron a la formación de este camino.

Agradezco a DIOS, que en mi fe nunca me abandona.

A mis PADRES, para los que las palabras que pudiera plasmar aquí son pocas; por ser los cimientos de mi vida y la coraza de mi alma.

Por el inmenso amor y respeto que me inspiran.

Como un homenaje a todos estos años de entrega que me han dado.

A ti JULIO, por ese artista, soñador y loco que ha sabido enfrentar la adversidad para estar conmigo.

Con una gran admiración a esos profundos y nobles sentimientos que pocos ven y que yo amo.

Gracias PINK, por ser más que compañero... por ser amigo y por ser aleado.

Por todo lo maravilloso que es estar a tú lado.

VERDE.

DEDICATORIAS

“No importa la distancia ni el tiempo”

TOÑO, te dedico este trabajo con todo mi cariño, por que eres el ser humano más grande que he conocido.

Las siguientes líneas las quiero dedicar a todos los AMIGOS que he tenido la fortuna de conocer y con los cuales he vivido momentos de inapreciable valor.

De igual forma a los PROFESORES que en el transcurso del tiempo me enseñaron a trascender el conocimiento más allá de las aulas.

A DIAM y a todos aquellos que me apoyaron en la realización de este trabajo y que hicieron que fuera posible.

Finalmente quiero mencionar a la UNAM y a las Instituciones que me brindaron la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y de crecer como persona.

VERDE.

INDICE

INDICE

Presentación	i
Introducción	1
Capítulo 1. Conceptos y Generalidades	
1. Conceptos y Generalidades.....	3
1.1 El cliente.....	3
1.2 ¿Quiénes son nuestros clientes?.....	5
1.3 Atención al cliente.....	11
1.4 Detección de necesidades del cliente.	13
1.5 La satisfacción del cliente y sus beneficios.....	16
Capítulo 2. La capacitación	
2. La capacitación.....	20
2.1 Capacitación y Adiestramiento.....	20
2.2 Objetivos de la capacitación.....	24
2.3 Niveles de capacitación.....	25
2.4 Elementos del proceso de capacitación.....	27
2.5 La capacitación como desarrollo humano.....	28
Capítulo 3. El sistema	
3. El sistema.....	31
3.1 ¿Qué es un sistema.....	31
3.2 Enfoque de sistemas.....	33
3.3 Características del sistema.....	35
3.4 Ventajas del sistema.....	37
3.5 Objetivos del sistema.....	39
3.6 Elementos del sistema.....	41
3.7 Funciones de los subsistemas.....	43
Capítulo 4. Caso práctico	
4. Caso práctico.....	46
4.1 Antecedentes del departamento de ventas e instalaciones de equipo médico. (E.Q.M.).....	46

4.2 Situación actual del departamento de ventas e instalaciones de equipo médico. (E.Q.M.).....	51
4.3 Implantación del sistema de capacitación de atención al cliente para el departamento de ventas e instalaciones de equipo medico.(E.Q.M).....	57
Capítulo 5. Método de investigación aplicado	
5. Método de investigación aplicado.....	67
5.1 Metodología de la investigación.....	67
5.1.1 Planteamiento del problema.....	67
5.1.2 Objetivos de la investigación.....	67
5.1.3 Justificación de la investigación.....	68
5.1.4 Clasificación del estudio.....	68
5.2 Hipótesis.....	69
5.3 Delimitación de la población.....	69
5.4 Recolección de datos.....	69
5.4.1 Cuestionario.....	70
5.4.2 Tabulación y análisis de datos.....	74
Conclusiones.....	82
Bibliografía.....	85

TRABAJO DE SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS:

" PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CAPACITACION DE ATENCION AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE EQUIPO MEDICO. "

PRESENTACION

PRESENTACION

La propuesta de capacitación que se presenta a continuación esta dirigida para todas aquellas personas que estén interesadas en implantar un sistema de mejora continua para el personal.

El programa esta diseñado para garantizar la atención al cliente, por lo que los temas de relevancia para su comprensión serán desarrollados en los siguientes capítulos.

El enfoque propuesto para este programa es de sistemas, debido a su gran adaptabilidad y por las características que más adelante se señalarán.

La investigación pretende mostrar la importancia de cada uno de los factores que intervienen en el sistema de capacitación de atención al cliente, pero sobre todo esta encaminada a la formación de criterios de los lectores acerca de la importancia y de los beneficios que se obtendrán con su implantación.

En este estudio se presenta un caso práctico específico, sin embargo no significa que sea limitativo para su implantación en cualquier otro tipo de organización, los beneficios serán similares y el proceso factible de adaptación.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Los cambios actuales del entorno social, económico y político han hecho que las organizaciones tengan que adaptarse bruscamente al medio, sin embargo muchas empresas no han logrado sobrevivir ante esta situación.

Los resultados poco favorables de estos desajustes se han reflejado en el aparato productivo del país, y por lo tanto, en cada uno de sus habitantes.

La apertura mundial del libre comercio así como la globalización son algunos de los más grandes retos que enfrentan hoy en día los directivos de las empresas, que buscando encaminar sus recursos y sus esfuerzos de manera eficiente y eficaz, se ven ante la necesidad de generar un desarrollo organizacional y una cultura de calidad que permitan a la organización tener los niveles competitivos necesarios para crecer.

Dentro de estos parámetros es necesario implementar programas de mejora que sean capaces de adaptar los sistemas ya existentes y que den la posibilidad de generar nuevos sistemas que contribuyan con los proceso de la organización.

A continuación se describe la implantación de un sistema de capacitación de atención al cliente, en el cual se busca contribuir al desarrollo organizacional antes citado.

Los primeros capítulos que se presentan tienen la finalidad de dar una semblanza general de los aspectos más importantes que se utilizaran en torno a la implantación del sistema. Y por último se presentará un caso práctico que permita evaluar objetivamente los resultados de la propuesta.

En el primer tema se presenta al cliente como la razón de ser de la organización y como ser humano con necesidades y expectativas que satisfacer. La finalidad de este enfoque es motivar al lector para que medite sobre el significado que encierra este concepto y para que descubra las diferentes modalidades que se manejan en torno de los clientes.

Como siguiente tema se presenta a la capacitación como herramienta de mejora del recurso humano, además se señalan algunos de los problemas que enfrentan las empresas mexicanas en su implantación.

El objetivo general de este capítulo es mostrar las potencialidades de la capacitación y establecer algunas de las razones del porque es importante su correcta utilización.

Antes de entrar al caso práctico se presenta un capítulo del sistema, que pretende enmarcar las características, los beneficios y las funciones de los sistemas, como fundamento del enfoque utilizado para esta propuesta.

El caso práctico describe la implantación del sistema de capacitación de atención al cliente para un caso específico. Este caso esta complementado con una serie de datos recopilados y analizados de acuerdo a la metodología que se presenta al final de la investigación.

Finalmente, se invita al lector a que reflexione sobre los beneficios que traerá consigo la implantación de un sistema como el que a continuación se describe.

CAPITULO 1

CONCEPTOS Y GENERALIDADES

1. CONCEPTOS Y GENERALIDADES.

1.1 EL CLIENTE.

En la vida de las empresas la palabra "cliente" se escucha con mucha frecuencia; hoy más que nunca es necesario que las personas sean capaces de conceptualizar dicho termino en un lenguaje sencillo y accesible que les permita aceptar la idea primero a nivel mental y luego llevarlo de manera consciente en sus acciones y actitudes, responsabilizándose así de éstas.

Con el objeto de hacer sencillo y práctico el espacio de reflexión que se genera alrededor de este concepto, es necesario mencionar que a primera vista parece lógico el termino, sin embargo la mayoría de las veces nos encontramos ante la imposibilidad de expresarlo.

También es cierto que nuestra limitada percepción del "cliente" hace que la idea llegue a nosotros como una serie de experiencias difusas que desvirtúan el significado; por ejemplo, para una persona el escuchar la palabra "cliente" puede traer a su mente un nombre entre mil de la lista de pedidos que maneja diariamente, para otra persona será aquel individuo al que llama todos los viernes para recordarle que su pago esta por vencer, mientras que para otra más el "cliente" no es sino alguien con quien no tiene nada que ver.

Cabe entonces preguntarnos: ¿Para nosotros qué es un cliente?, anteponiendo las siguientes premisas que nos permitan aclarar la interrogante:

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

Una vez planteado lo anterior podemos decir que: ***El cliente es todo individuo que ha demandado, demanda y demandará un determinado servicio y/o producto, por el cual esta dispuesto a pagar un determinado costo, con la finalidad de ver cumplidas sus expectativas. Es la razón de ser de la organización.***

1.2 ¿QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?

Después de llegar a un concepto general del cliente, la siguiente interrogante que nos viene a la cabeza es ¿Quiénes son nuestros clientes?.

Para adentrarnos un poco en los pasos que nos permitirán identificar a un cliente, se presentara una breve semblanza de “los clientes que todos conocemos”.

A partir de que inició el auge del servicio al cliente hace algunos años, en la mayoría de las empresas se comenzaron a difundir e implantar programas que les permitieran a los individuos de la organización adoptar la nueva filosofía, sin embargo en muchos de los casos no se trato mas que de una moda en la cual se emplearon slógans y frases vacías, que pronto quedaron en el olvido.

En efecto, la resistencia al cambio sumado a una cultura de trabajo de toda una vida no fue fácil de eliminar, intervinieron factores que aun hoy en día están presentes, por citar un ejemplo el caso de la dirección que encamina los esfuerzos de su personal al logro de cuotas, dejando en un lugar secundario al cliente y su satisfacción, así como la calidad de los productos y/o servicios que este último pueda recibir.

A consecuencia de lo anterior se formo una idea incorrecta sobre los clientes, basada en la relación que llegaron a tener con determinados departamentos de la organización, de esta forma el cliente paso a ser una cuenta en la oficina de crédito y cobranza, un código en la sección de almacenes, un nombre para el área de ventas e incluso en los sitios en donde el contacto fue mínimo o casi nulo, éste llego a ser un objeto más "fuera" de la organización

Ante esta realidad contundente "nuestros clientes" se consideran aun en algunas empresas como algo externo y ajeno a muchas de las actividades diarias de la organización, aquellas personas que constantemente interrumpen la atención de actividades "más importantes" y prioritarias para la dirección.

Como se podrá ver en el desarrollo de esta propuesta, los clientes han dado un enorme salto ubicándose en un nuevo papel, ante la diversidad de opciones que la competencia les presentan y con la posibilidad de elección que les devuelve el lugar que siempre debieron tener, considerando que siempre han sido y serán la razón de ser de una organización.

De aquí deriva la importancia de responder con claridad a la ya citada pregunta ¿Quiénes son nuestros clientes?:

Nuestros clientes son todas aquellas "personas" tanto externas como internas que demandan nuestros servicios y/o productos, y que forman parte integral del sistema, mismo al que pertenecemos nosotros y junto con ellos somos un todo. En este sistema nuestra actitud y actuación hacia ellos, será determinante para la obtención de resultados y aun más importante para la propia subsistencia de la organización.

Los clientes se pueden clasificar de diferentes formas, aquí se mencionara la que se adecua al enfoque de la investigación:

Cientes Internos: Son todas las personas que demandan de nosotros productos y/o servicios dentro de la empresa.

Ejemplo: El departamento de producción debe de entregar al área de ventas artículos para que este a su vez los haga llegar a los clientes externos, por otra parte el área de ventas deberá proporcionar los presupuestos por unidades de los artículos que estima vender en un periodo "X" al departamento de planeación para que este realice sus funciones, etc.

En este caso el área de ventas fue primero un cliente interno del departamento de producción y a su vez el departamento de planeación fue para el área de ventas un cliente interno con su respectiva demanda.

(Ver figura 1)

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ENTRE CLIENTES INTERNOS

OTROS DEPARTAMENTOS
CLIENTES EXTERNOS

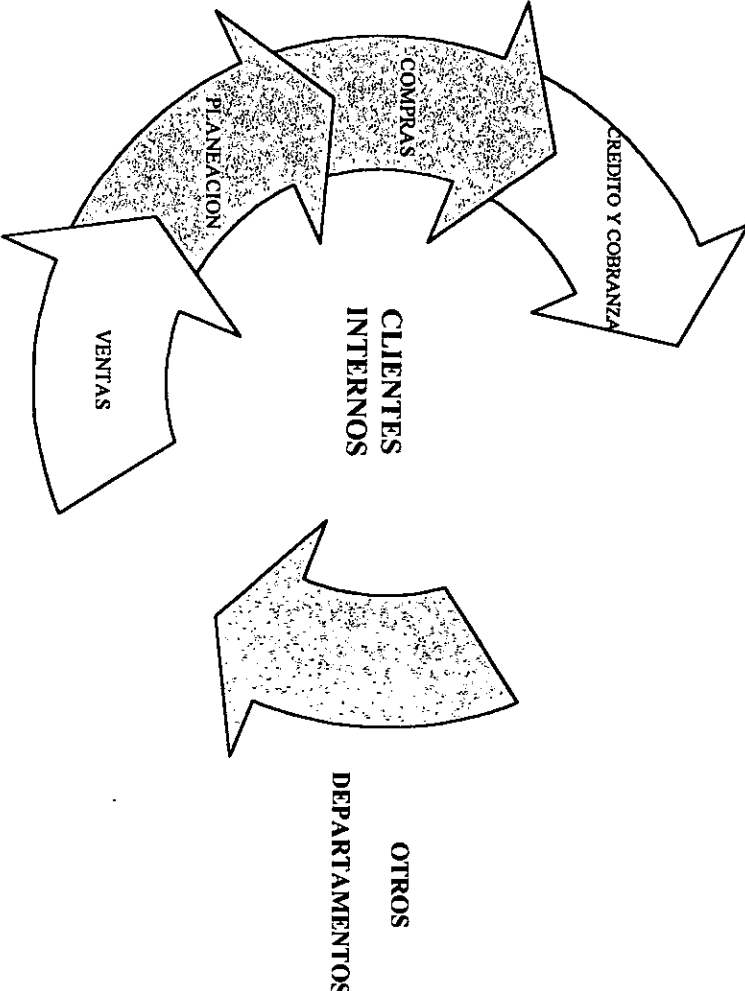


FIGURA 1

Clientes externos: Son todas las personas que demandan de nosotros productos y/o servicios fuera de la empresa.

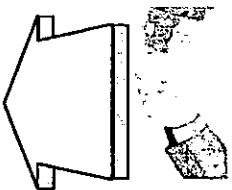
Ejemplo: La empresa es para sus proveedores un cliente externo, mientras que considerara clientes externos a las empresas que le compran a ella.

(Ver figura 2)

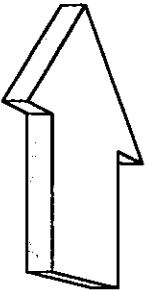
No debe existir diferencia entre los clientes internos y externos ya que todos al final contribuirán con el objetivo de la organización y la afectaran en forma directa.

ENTORNO OPERACIONAL DE LOS CLIENTES EXTERNOS

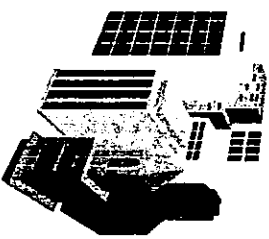
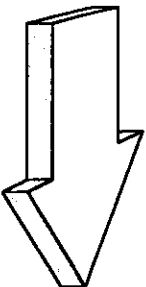
PROVEEDORES



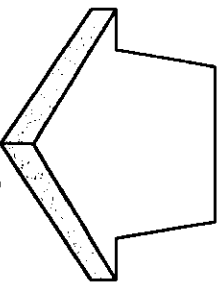
AMBITO INTERNACIONAL



ORGANIZACION



PERSONAS MORALES



PERSONAS FISICAS

FIGURA 2

1.3 ATENCION AL CLIENTE

Una vez identificado el concepto de cliente, es oportuno dedicar este tema al "cuidado de nuestros clientes", para con esto enfocar nuestra visión a la atención del cliente.

El cliente demanda productos y/o servicios como ya se ha mencionado con anterioridad, a diferencia de como pudiera pensarse, el trabajo no termina al satisfacer su demanda, esto debido a que existe una relación costo-beneficio, lo que quiere decir que un cliente esta dispuesto a pagar cierta cantidad de dinero o invertir cierto costo siempre y cuando se satisfagan sus necesidades.

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

La forma de atender al cliente es diversa y esta sujeta a diferentes factores como lo son: El giro de la organización, las características de los departamentos e incluso a las diferencias naturales que hay entre cada individuo, por mencionar algunos. Es por esta razón que el tratar de

mencionar el total de las actividades necesarias para dar atención a un cliente sería prácticamente imposible.

Para dar el valor justo del cuidado que debemos prestar a los clientes no es necesario ir muy lejos solo basta con ponernos en los zapatos que a menudo portamos, los de ellos.

¿Cuáles son realmente las expectativas que buscamos cuando demandamos un producto y/o servicio?. La respuesta que usted pueda dar a esta pregunta no tendrá gran diferencia a la que puedan dar sus clientes, y se puede resumir en estas palabras: Una atención que satisfaga sus necesidades.

Como se pudo ver el cliente es una persona que habla el mismo lenguaje y que tienen las mismas necesidades que cada uno de nosotros, el brindarle cuidado nos beneficiara en todos los aspectos, por lo que en todo momento se debe ser consciente de que él es nuestra razón de ser y que la función principal es su atención.

La atención al cliente son todas las acciones encaminadas a satisfacer las necesidades del mismo.

1.4 DETECCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

De acuerdo a lo que se ha visto con anterioridad los clientes deben ser parte integrante de la empresa, por lo tanto se les debe conocer mejor, lo más seguro es que el cliente sea una persona desconocida con la que se tiene relación constantemente y con la cual no se profundiza lo suficiente.

El preguntar directamente al cliente qué es lo que desea, la mayoría de las veces pasa desapercibido para las empresas y las personas que laboran en ellas, si bien es verdad que debemos atender al cliente también es cierto que nunca lograremos cubrir sus expectativas si desconocemos cuales son sus necesidades reales, si no estamos en condiciones de ofrecerle lo que realmente quiere.

Haciendo referencia a lo anterior debemos detectar las necesidades de nuestros clientes para medir sus expectativas y satisfacerlas, tomando en cuenta que el cliente siempre esperara más de lo que en ese momento esta recibiendo.

Para iniciar con la detección de las necesidades del cliente debe existir primero que nada una comunicación directa con los clientes y/o con las personas que están en continua interacción con ellos, ya que serán los únicos que podrán proporcionar información reciente sobre sus gustos y

necesidades y las ventajas o desventajas de nuestra atención , productos y servicios con respecto a los de la competencia.

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

Mucho se han mencionado las necesidades del cliente, pero qué es lo que realmente quiere el cliente, a continuación se señalan algunas de las necesidades del cliente con la finalidad de ilustrar las mismas:

Ser escuchado y comprendido.

Tener un servicio oportuno y confiable.

Ser orientado correctamente.

Ser atendido con rapidez y adecuadamente.

Ser tratado respetuosamente y con calidad humana.

Que se le hable con la verdad.

Darle el lugar que se merece.

Obtener CALIDAD

Esta lista no es exhaustiva, por el contrario existen muchas mas necesidades y expectativas que el cliente busca en nosotros, para poder

detectar cada una de ellas es importante que dejemos que todos y cada uno de nuestros clientes participen expresando sus ideas y su sentir, para que a base de sus aportaciones y experiencias consolidemos un mejor cuidado de ellos y aprendamos a identificar sus expectativas y necesidades, y lo más importante que otorguemos un servicio con calidad, ya que de nada serviría conocer las fallas sino se toman acciones correctivas.

1.5 LA SATISFACCION DEL CLIENTE Y SUS BENEFICIOS

Como se ha podido observar en los temas anteriores se ha hecho hincapié en la importancia del servicio al cliente y los esfuerzos encaminados a la satisfacción de sus necesidades, sin embargo nos podemos preguntar en qué radica este interés por centrar la atención del lector en estos temas y por qué se busca conscientizar a la gente en la satisfacción de los clientes, a continuación se trataran algunos de los beneficios que proporciona este tipo de filosofía:

Como ya se ha mencionado, el cliente es un ser humano que al igual que cada uno de nosotros busca satisfacer sus necesidades, por lo que debe recibir un trato agradable y cómodo, para que sienta que alguien también humano lo atiende y lo comprende en la resolución de sus problemas.

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

La primeras respuestas de un cliente satisfecho serán:

LEALTAD.- Los clientes difícilmente cambiarán nuestros productos y servicios por los de la competencia y mucho menos buscarán sustituir estos por algunos otros que se encuentren en el mercado, darán prioridad al valor de la calidad de la atención que recibieron, dejando en segundo plano factores que suelen modificar su conducta, por ejemplo; la innovación, el precio, la moda, etc.

El cliente seguirá adquiriendo nuestros productos y/o servicios con la convicción de que éstos están de acuerdo a sus expectativas.

HONESTIDAD.- Cuando los clientes confíen en nosotros, tendrán actitudes positivas hacia la organización en general, expresarán abiertamente sus necesidades y sus deseos, y serán los primeros en ponernos al tanto de los avances de la competencia, sin mencionar que serán los primeros en ayudarnos a detectar las fallas o carencias que pudiésemos tener, y el beneficio será al máximo si consideramos que la información que se obtendrá de ellos es confiable gracias a que se busca un beneficio mutuo: Satisfacción del cliente y desarrollo de la organización.

CLIENTES CONSTANTES.- Cuando se adquiere una experiencia gratificante, se repetirá la conducta debido a que se tienen registros anteriores de satisfacción, los clientes regresarán en busca de esa atención

que logro brindarles justo lo que querían e inevitablemente se integraran a nuestra cartera de clientes constantes, lo que nos permitirá asegurar y acrecentar nuestro nicho de mercado.

PUBLICIDAD.- Bien se dice que la mejor publicidad y la mas efectiva es aquella que va de boca en boca, nuestros clientes satisfechos no tardaran en recomendar nuestros productos y/o servicios con otros clientes, infundirán seguridad en nuevos consumidores y curiosidad en otros tantos. Esto sin lugar a dudas será uno de los principales factores para el crecimiento de la organización.

Los beneficios serán muchos y variados, el proceso se enriquecerá constantemente y se creará un motor de nuevos beneficios e innovaciones gracias a que existirá una retroalimentación constante, en la que las relaciones cliente-costo y cliente-empresa se verán enriquecidas debido a que cada participante estará satisfecho de interrelacionar con la otra parte y contribuir con el todo.

Antes de que se continúe con la lectura de los siguientes capítulos es recomendable que usted se tome un momento para resaltar los beneficios

proprios que le traerá a su organización el lograr la satisfacción de sus clientes, ya que está en sus manos que éstos comiencen a florecer a su alrededor.

CAPITULO 2

LA CAPACITACION

2 LA CAPACITACION.

2.1 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En el capítulo anterior se han señalado algunos conceptos básicos sobre el cliente, su atención y su satisfacción, así como los beneficios que se pueden obtener a través de la calidad del servicio. Sin embargo para que el recurso humano este en condiciones de pensar y actuar de acuerdo a lo ya señalado se debe preparar, no se puede esperar que de la noche a la mañana se adopte una nueva cultura de atención al cliente y un servicio con calidad.

A continuación se señalaran algunas de las características de las herramientas que se utilizan comúnmente para el logro de una actuación esperada.

La capacitación y el adiestramiento son dos de éstas herramientas que contribuyen en las empresas al desarrollo de los recursos humanos, ambas poseen características diferentes y por lo tanto difieren en su utilización, en las siguientes páginas se describen brevemente.

Para comprender mejor la división existente entre la capacitación y el adiestramiento se presenta el siguiente esquema en el que se señalan las diferentes áreas de aprendizaje que influyen sobre el comportamiento humano. (Ver figura 3).

Como se puede observar de acuerdo al esquema, el individuo obtendrá conocimientos mediante diferentes tipos de aprendizaje, entre los que podemos mencionar: El aprendizaje cognoscitivo y el aprendizaje psicomotriz; para adquirir este último es necesario valerse del primero, así como el aprendizaje cognoscitivo se manifestará en determinado momento en forma psicomotriz, sin embargo sus alcances y aplicaciones deben ser consideradas en forma separada.

Ejemplo: A un vendedor se le deben proporcionar conocimientos que le permitan desarrollar sus pensamientos cuantitativa y cualitativamente de tal forma que sea capaz de realizar funciones derivadas de su área tales como: Atender al cliente, promocionar los artículos, detectar las necesidades de los consumidores, etc., mientras que a una persona de mantenimiento le serán de mas utilidad los conocimientos que le permitan adquirir destreza, coordinación y habilidad, dadas las características de su trabajo en el que predominan las actividades físicas como son: mantenimiento de máquinas y herramientas de la fábrica, reparación y movimientos de equipos de oficina, realización de pequeñas instalaciones, etc.

AREAS DE APRENDIZAJE

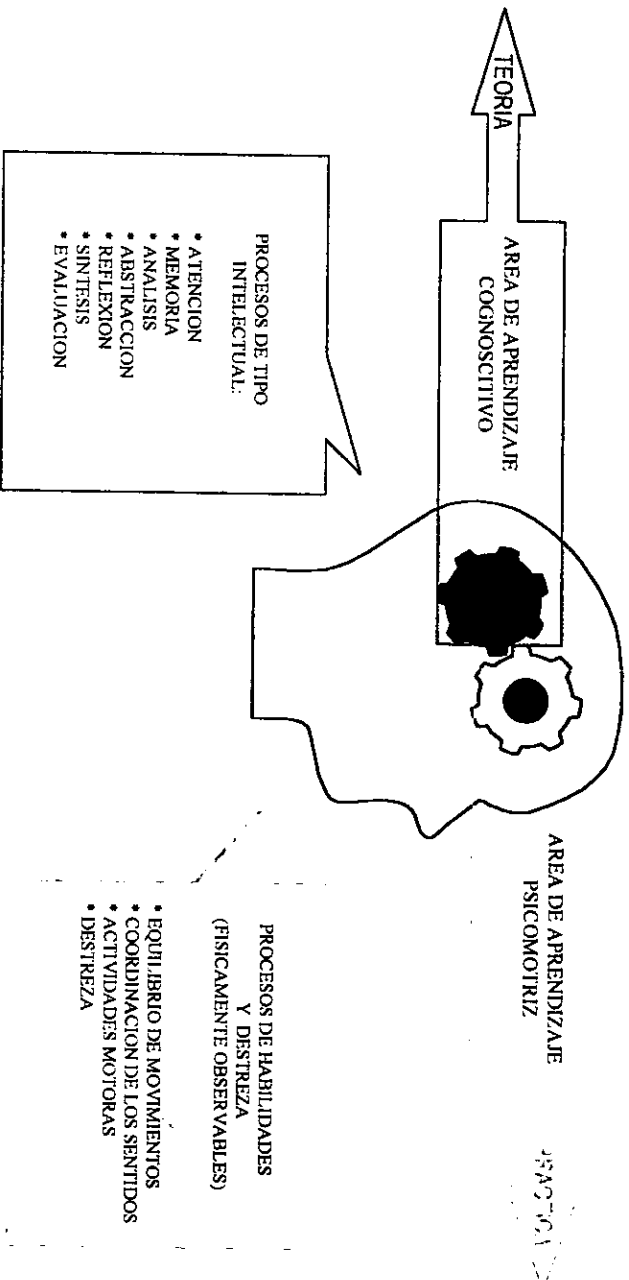


FIGURA 3

Por lo que la **CAPACITACION**, del vendedor consistirá en programas de atención al cliente, de servicio, de análisis de personalidad, entre otros y el **ADIESTRAMIENTO** del personal de mantenimiento se referirá a la reparación de máquinas, demostración de herramientas, ensamble de partes, manejo de montacargas, por mencionar algunas.

Con estos ejemplos será mas fácil conceptualizar la capacitación y el adiestramiento como sigue:

CAPACITACION:

“Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.” (JESUS CARLOS REZA TROSINO)

ADIESTRAMIENTO:

“Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz” (JESUS CARLOS REZA TROSINO)

2.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

No debemos perder de vista que la capacitación es una herramienta que nos ayudará en el logro de los objetivos y que a través de ella obtendremos beneficios como los que se enumeran a continuación.

- 1. Que la empresa cuente con recursos humanos altamente calificados en lo que se refiere a conocimientos y actitudes, que les permitan desempeñar adecuadamente su trabajo.**
- 2. Contribuir en la mejora continua del personal a todos niveles, en el desempeño presente y "futuro" de sus puestos.**
- 3. Lograr un nivel competitivo mediante conocimientos apropiados y recursos propios.**
- 4. Afrontar los cambios que se presenten, gracias a la actualización constante de los recursos humanos.**
- 5. Generar un cambio organizacional con conocimientos que permitan modificar el comportamiento humano y ayuden a la implantación de una cultura organizacional.**
- 6. Tener un perfeccionamiento continuo del recurso humano para reducir los costos, cubrir las vacantes e implementar los cambios futuros.**
- 7. Contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización.**

2.3 NIVELES DE CAPACITACION.

La capacitación se clasifica de acuerdo a los diferentes propósitos para los que se utiliza, por ejemplo:

- a) **Capacitación de umbral:** Aquella que se proporciona en forma de inducción para adaptar al personal de nuevo ingreso al ambiente laboral.
- b) **Capacitación de actualización:** Proporciona al recurso humano conocimientos recientes de tecnología, cambios de procedimientos y/o estructurales, etc.; que permiten la modernización de la organización.
- c) **Capacitación de readaptación:** Se imparte para proporcionar un conjunto de nuevos conocimientos que permiten renovar un puesto.
- d) **Capacitación promocional:** Este tipo de capacitación es útil para puestos de nueva creación, para los cuales se prepara a los posibles candidatos para cubrir la vacante.
- e) **Capacitación especializada:** Se emplea principalmente cuando los conocimientos requieren de cierto tipo de profundidad y son específicos.
- f) **Capacitación de nueva habilitación:** Es utilizada principalmente cuando se tiene que capacitar al recurso humano en una función diferente por incapacidad y/o impedimento para realizar la habitual.

g) Capacitación para el desarrollo: Es la que permite que el recurso humano evolucione de acuerdo a los cambios del entorno y de la modernización.

La empresa debe valerse de todo tipo de capacitación en base a las necesidades que tenga que satisfacer. La clasificación anterior solo nos ayudara a visualizar las posibilidades de capacitación ya que la combinación, extensión o delimitación de estas divisiones estará sujeta al programa ha implantar en base a las expectativas para las que se realice.

2.4 ELEMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACION.

En la capacitación como en otras muchas herramientas de desarrollo, es necesario delimitar los elementos a considerar dentro de su proceso, ya que darán la pauta para la implantación de un sistema de capacitación.

A continuación señalaremos los puntos a considerar:

- ✓ *Necesidades de capacitación.*- Diagnosticar las carencias.
- ✓ *Satisfacción de las necesidades.*- Estrategias a seguir.
- ✓ *Programa.*- Medios, modos, tiempos y procesos.
- ✓ *Control.*- Seguimiento a desviaciones.
- ✓ *Evaluación.*- Retroalimentación.

El objetivo de señalar los elementos del proceso de capacitación, es coadyuvar a que las empresas implanten un sistema continuo de desarrollo del personal, a través de un proceso que les permita identificar los elementos que lo integran.

2.5 LA CAPACITACION COMO DESARROLLO HUMANO.

La idea de desarrollar el recurso humano por medio de la capacitación, se debe a que vivimos en una etapa de desvinculación entre el sector educativo y el aparato productivo, lo que ha obligado a todos los actores participantes en el desarrollo de la nación a buscar y establecer los nexos necesarios entre la educación y el trabajo, promoviendo el desarrollo y declarando obligatoria la capacitación.

La dificultad real se manifiesta en la formulación del plan y de los programas de capacitación, ya que:

- (a) En México, no se estructura adecuadamente una tecnología educativa que permita elaborar correctamente planes y programas de capacitación.
- (b) Muchas de las empresas carecen de manuales que sustenten una estructura definida, las funciones son inciertas y los estándares de medición dejan mucho que desear, lo que ocasiona que la detección de necesidades sea compleja y en ocasiones errónea.
- (c) Las personas que se encargaran de transmitir el conocimiento, la mayoría de las veces desconocen alguna metodología pedagógica.
- (d) Los individuos no cuentan con las bases suficientes para adquirir el nuevo conocimiento por falta de estudios que sustenten el mismo.

- (e) El desarrollo integral del recurso humano aun no es considerado como un factor vital de supervivencia y crecimiento en las organizaciones.**
- (f) La capacitación se toma como una imposición del gobierno, por lo que se imparte en forma obligatoria y sin planeación.**

Los planes de educación establecidos en México no proporcionan las herramientas necesarias para ajustarse a la realidad productiva de las empresas actuales, por lo que resulta indispensable establecer un enlace entre el sistema educativo y el aparato productivo del país.

La capacitación dará una formación integral a los individuos a través de conocimientos que les permitan adoptar una vida activa, productiva y satisfactoria, lo que provocara en ellos una participación consciente en la nueva cultura de atención al cliente.

Si proporcionamos un medio adecuado para que nuestros colaboradores adquieran el sentido de su trabajo, pronto veremos que comienzan a transmitir esa buena disposición, no solo hacia la empresa, sino hacia su familia y sociedad en general; logrando, en consecuencia, un mayor compromiso empresarial que facilitara entrar en mejores niveles de competitividad.

La capacitación nos ayudara a terminar con los vicios que se han adquirido con el tiempo en las empresas, para esto es necesario que las personas no consideren a la capacitación como un remedio de los problemas que se presenten, sino como una herramienta de previsión que los evite.

La capacitación esta orientada por una serie de disposiciones de carácter técnico-jurídico, que en alguna instancia obligan a las empresas a implantar programas de capacitación y establecer una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, que se encarga de ver todo lo relacionado con estos conceptos.

Es este carácter obligatorio el que la mayoría de las veces hace que se pierda la utilidad de estas valiosas herramientas ya que solo se busca cumplir con la reglamentación del gobierno, olvidando los beneficios que conciernen su adecuado empleo.

CAPITULO 3

EL SISTEMA

3 EL SISTEMA.

3.1 ¿QUE ES UN SISTEMA?.

Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Los clientes y los sistemas tiene una interrelación constante en el intercambio de servicios y productos que se adquieren para cubrir necesidades específicas. En este capítulo se desarrollaran algunos de los principales conceptos a considerar sobre los sistemas.

SISTEMA:

“Es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea.” (ROBERTO A. MAGOWAN)

El concepto sistema, se ha tratado de definir en innumerables ocasiones y se le ha enfocado desde diferentes puntos de vista en base a criterios discrepantes entre si. Actualmente aun no se ha generalizado un concepto que se pueda aplicar para todos los casos, por lo que es importante explicar con más detalle el que enunciamos aquí.

El sistema se integra de elementos o partes que dan forma a una unidad organizada, entre ellos existen características comunes y relaciones que les permiten interactuar entre si para el logro de un fin común, cada una de estas partes y elementos se han estudiado por separado, sin embargo en el enfoque de sistemas se analizan conjuntamente para racionalizarlos y comprenderlos como parte de un fenómeno general.

Las empresas se constituyen en base a una organización de las partes que las integran, aunque para la sociedad son consideradas como un todo productivo sin división. La realidad es que sin la interacción de diversos recursos y una base estructural que le permita organizarse, las empresas serian incapaces de alcanzar el objetivo de su constitución. Por lo que es importante considerar que **una empresa es un sistema** que persigue la obtención de resultados deseados.

La tecnología, los procesos productivos, la estructura y cada uno los recursos de la empresa son los principales **“pequeños sistemas”** que la forman y se conocen como **subsistemas** de la organización.

Un sistema es fácil de comprender si lo consideramos como la integración de sus partes y elementos (subsistemas) y si no perdemos de vista la interrelación natural de estos últimos para el logro de un mismo fin.

3.2 ENFOQUE DE SISTEMAS.

El enfoque de sistemas es útil para simplificar la delimitación de la(s) parte(s) y/o elemento(s) a capacitar, evitando que se convierta en un proceso complejo, tardado, costoso e improductivo. El poder optimizar subsistema por subsistema dará la posibilidad de ir cubriendo las necesidades de la empresa en forma simultánea y establecer una pauta para la implementación de programas estratégicos futuros.

La empresa situada dentro de un enfoque de sistemas desarrollara funciones genéricas que se delimitaran en funciones específicas por subsistema. La interrelación entre estos subsistemas se adaptara a las necesidades generales del todo y a su vez nos dará la posibilidad de capacitar en base a las necesidades de las partes.

La participación de cada uno de los subsistemas en diferentes programas de capacitación, proporcionará un crecimiento en diferentes ámbitos y reorientara la marcha de la organización, además de que impulsa nuevos programas de desarrollo y capacitación.

El enfoque de sistemas de igual forma que se aplica a las empresas consideradas como un sistema, también será aplicable a los programas de capacitación que se desarrollen para los propios subsistemas, en los cuales

las actividades a desarrollar y los elementos participantes serán fácilmente identificados y factibles de ser estudiados en forma individual sin perder de vista la interrelación existente y el fin común.

Como se puede observar, este enfoque se adecua a diferentes procesos organizacionales por sus características analíticas y simplificadoras de estudio y aplicación, permitiendo la coordinación de diferentes elementos con sus fenómenos de interacción natural. Su estudio analítico da la posibilidad de solucionar casos complejos que aquejan al conjunto mediante la resolución de los problemas que manifiestan las partes.

Por otra parte es factible la relación de innumerables subsistemas y sistemas, debido a la metodología de este sistema que establece nexos con cualquier grupo de funciones, elemento y partes que interrelacionen entre si y persigan un fin común, dando flexibilidad y retroalimentación al proceso.

Finalmente diremos que las metas y los objetivos organizacionales nunca se perderán de vista al considerarlos con este enfoque, lo que asegurara el éxito de los procesos en desarrollo.

3.3 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA.

Los **sistemas** tienen una serie de características que les permiten comportarse de acuerdo a lo que se ha mencionado con anterioridad, cada una de estas particularidades hace que el enfoque de sistemas sea único y que difiera con otro tipo de enfoques. A continuación se explicaran algunas de estas características:

- ▲ **ACCESIBLE:** La interrelación de sus componentes inducirá un proceso y a su vez será inducido por el mismo.
- ▲ **DE CONTRIBUCION:** Todos los participantes estarán involucrados en cada una de las acciones y contribuirán al logro de un fin común.
- ▲ **ADAPTABLE:** Es flexible ante los cambios gracias a su estructura básica, por lo que se ajustara a situaciones futuras
- ▲ **MULTIDISCIPLINARIO:** Será aceptado por los diferentes criterios de las distintas funciones y áreas de la organización.
- ▲ **REGLAMENTADO:** Las acciones estarán reguladas por normas en base a compromisos creados con anterioridad.
- ▲ **MINIMIZADOR:** Racionalizara la utilización de los recursos con la finalidad de reducir los costos y eficientizar los resultados.

- ▲ **MAXIMIZADOR:** Buscara la optimización de los recursos al máximo de su contribución con el bienestar de la organización.
- ▲ **GLOBAL:** Su estudio se abocara a la unidad a través de sus partes.
- ▲ **DE RETROALIMENTACION:** Existe reforzamiento, así como medidas correctivas del proceso.
- ▲ **ANALITICO:** La resolución de problemas atenderá un estudio minucioso de las partes, para evaluar el todo.

La integración de las características mencionadas formaran un enfoque que dará satisfacción a necesidades generales de capacitación y desarrollo a través de una metodología sencilla y eficaz.

3.4 VENTAJAS DEL SISTEMA.

El sistema tiene capacidad de integración y coordinación de elementos para alcanzar objetivos comunes lo que permite que se agrupen partes independientes con la finalidad de que se unifiquen esfuerzos y se evite la duplicidad de trabajos.

En las organizaciones se deben considerar cierto tipo de restricciones que de alguna forma limitaran los programas, el sistema tendrá la disposición de satisfacer estas necesidades y adaptarse a la escasez que pudiese presentarse.

De igual forma como en la organización existen limitantes predecibles y manejables por la empresa, no se debe de olvidar que el medio que nos rodea es cambiante y que atendiendo a esto existen fenómenos que lo alteran y que son generadores de cambios que se presentaran fuera de lo establecido afectando los procesos y programas debido a que serán restricciones imprevistas; en este caso el sistema, dadas sus características, se adaptara con facilidad y permitirá que se tomen las medidas correctivas necesarias sin necesidad de modificar el proceso o el programa por completo.

Por otra parte considerando que las organizaciones se encuentran en constante evolución y que deben su supervivencia al perfeccionamiento de sus resultados, es importante considerar un enfoque que nos permita ir a la par de la evolución y del desarrollo del aparato productivo al cual pertenecemos, si consideramos que el enfoque de sistemas abre una posibilidad de modernización a través de la capacitación de los subsistemas y con esto generar avances en conjunto, podremos mencionar que esta será una de las principales ventajas que ofrecerá a la organización.

No obstante de la importancia de la evolución y de la modernización a la que se enfrentan día a día las organizaciones, es conveniente mencionar que en la actualidad muchas de las empresas en México, se ven afectadas por la carencia de recursos con los que cuentan para lograr dicho desarrollo, por lo que es importante implementar programas que consideren dentro de sus prioridades el aprovechamiento máximo de los recursos a un bajo costo y que tengan la capacidad suficiente de planear en forma estratégica las necesidades futuras. Por lo que el enfoque de sistemas debe considerarse como una de los mejores para implantar programas que conlleven al logro de este desarrollo.

3.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA.

El sistema tomado como enfoque persigue objetivos generales que se harán específicos de acuerdo a las características del programa que se pretenda implantar.

Como se ha venido desarrollando desde un inicio la finalidad de esta propuesta es mostrar al lector los elementos, las características y los beneficios de la implantación de un sistema de capacitación de atención al cliente; en los capítulos anteriores se ha buscado ir creando una idea general de las bases que sustentaran el programa propuesto. Por lo tanto a continuación nos enfocaremos tan solo a **mencionar los objetivos del sistema relacionados con la capacitación:**

1. **"Coordinar y concentrar todos los esfuerzos, que en materia de capacitación hace la empresa en beneficio de sus empleados, a fin de orientar las acciones y recursos, hacia la satisfacción de necesidades específicas.**
2. **Desarrollar la tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la empresa.**
3. **Incrementar los índices de calificación del personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social." 1**

1. REZA Trosino, J. Carlos. "Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las empresas". Editorial Panorama. México, D.F. 1995 1era. Edición.

Estos objetivos se consideran adicionales a los ya mencionados en el capítulo 2, ya que el sistema busca que el programa se oriente al cumplimiento de los objetivos.

Al delimitar los subsistemas y sus partes componentes se tendrán identificados los elementos importantes que lo componen, así como los que se encuentran fuera de él, si retomamos los objetivos enlistados aquí, podremos observar que gracias a esta subdivisión, se tendrá la capacidad de coordinación, desarrollo e incremento mencionado.

3.6 ELEMENTOS DEL SISTEMA.

Todo sistema esta constituido por elementos que conforman un proceso, en donde forzosamente encontraremos entradas, transformaciones, salidas y retroalimentación. A manera de explicación se describirá cada una de estas etapas:

Cuando se inicia un proceso se necesita una fuente que lo alimente en el arranque del funcionamiento, de igual forma que cuando encendemos un aparato "X", éste deberá recurrir a una fuente de energía para iniciar sus procesos. En el caso del sistema las **entradas** se referirán a los **insumos** de materiales, energía o información que se requieran para dar comienzo con el proceso sistemático.

Una vez que se tienen los insumos estaremos listos para invertir en ellos tiempo, esfuerzo, actitudes y toda serie de actividades que conlleven a generar el cambio de los mismos, de acuerdo al proceso, en esta etapa es cuando se dará la implementaron del sistema y se trabajara para la obtención de resultados.

Los cambios deberán ser en beneficio de la organización y de los individuos que estén involucrados: El personal, clientes, directivos, sociedad, por

mencionar algunos. Este elemento es el encargado de que **los resultados**, así como sus beneficios se hagan presentes y que se tenga pauta para evaluar los mismos.

Por último se procederá a tomar acciones correctivas de las desviaciones detectadas y se reforzará el proceso con una **retroalimentación** que permitirá ver si se ha cumplido con los propósitos establecidos para dar inicio nuevamente al ciclo.

Estas cuatro etapas y sus elementos son los que intervienen en la implantación de un sistema y de acuerdo a sus características se adecuarán a un proceso de capacitación.

3.7 FUNCIONES DE LOS SUBSISTEMAS.

Al identificar los subsistemas que conforman el sistema y de acuerdo a la detección de necesidades que se realicen en forma independiente se procederá a implantar programas que satisfagan esas necesidades, por lo cual cada subsistema obedecerá a diferentes funciones generales y se complementara con las especificaciones requeridas por el propio subsistema.

Como se menciona las especificaciones variaran en función al objetivo común que se establezca, sin embargo las funciones generales serán extensivas para cualquier subsistema.

Las funciones generales se refieren a todas aquellas actividades que se deben realizar para asegurar que las etapas del sistema se lleven a cabo, así de esta forma deberá existir una planeación que permita proveer al sistema de insumos y otra más que diseñe el mecanismo de conversión del proceso, con lo que finalmente podrá ejecutarse el cambio y promover el control del proceso. Cada una de las funciones generales atenderá el desarrollo de las cuatro etapas del sistema, mientras que las funciones específicas estarán destinadas en este caso al cumplimiento del objetivo común: La capacitación, la que a su vez se implementara con el fin de satisfacer las necesidades de atención del cliente.

El sistema de capacitación busca implantar un programa que atienda las necesidades del subsistema, para que a su vez éste contribuya con el desarrollo y crecimiento de la organización. (Ver figura 4)

SISTEMAS Y SUBSISTEMAS

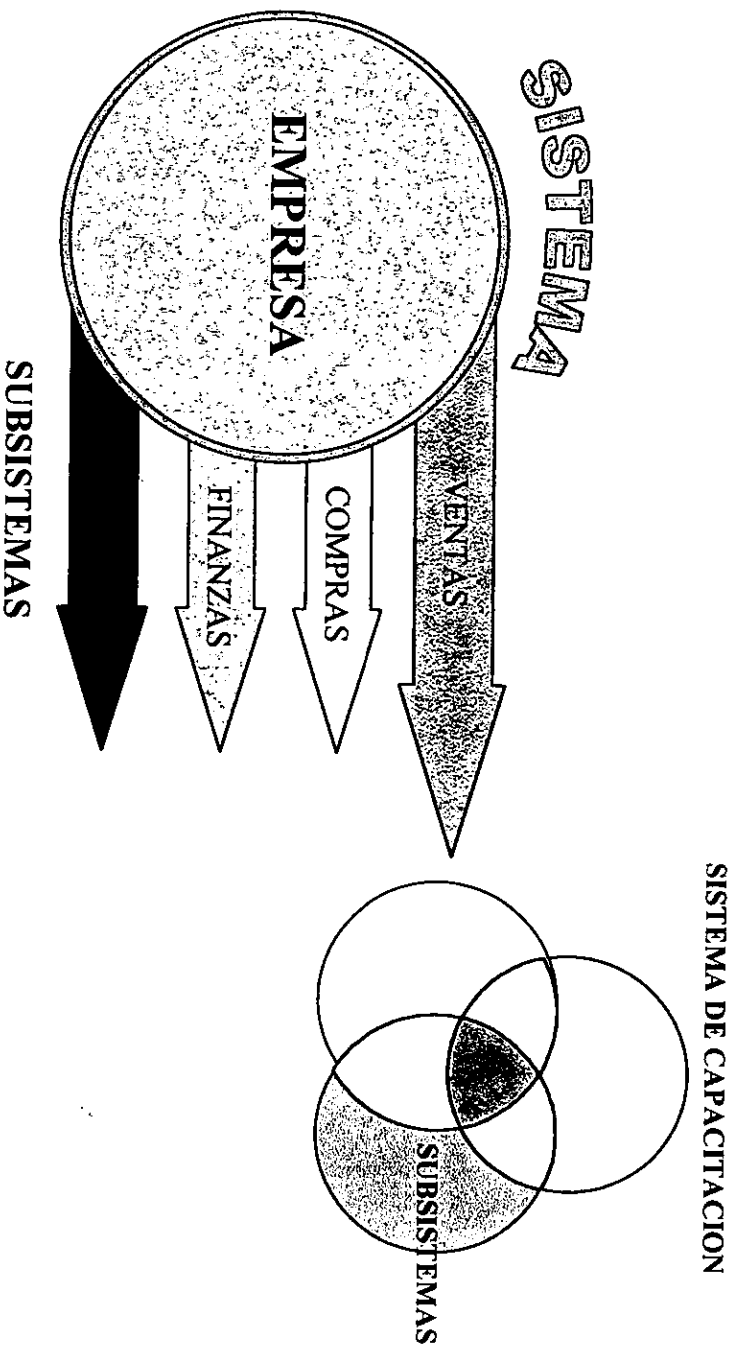


FIGURA 4

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4 CASO PRACTICO.

4.1 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INSTALACIONES DE EQUIPO MEDICO. (E.Q.M.)

El departamento de ventas e instalaciones de equipo médico, que en lo consiguiente llamaremos **E.Q.M.**, nació en el año de 1972. Su creación se debió en gran medida a las necesidades que presentaban en aquella época los clientes de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de diversos productos entre los que se encontraban los equipos de instalación y uso médico.

La idea original de su constitución estaba enfocada a prestar un servicio extra a los clientes que requerían cierto tipo de apoyo técnico y de instalación, así como asesoría de la rama médica naciente.

Con la finalidad de llevar a cabo este proyecto se reunió un equipo de trabajo constituido por personas de amplia experiencia en el área de equipo e instalaciones medicas, mismas que en su mayoría habían laborado anteriormente para otras empresas del mismo giro o directamente en el campo de trabajo.

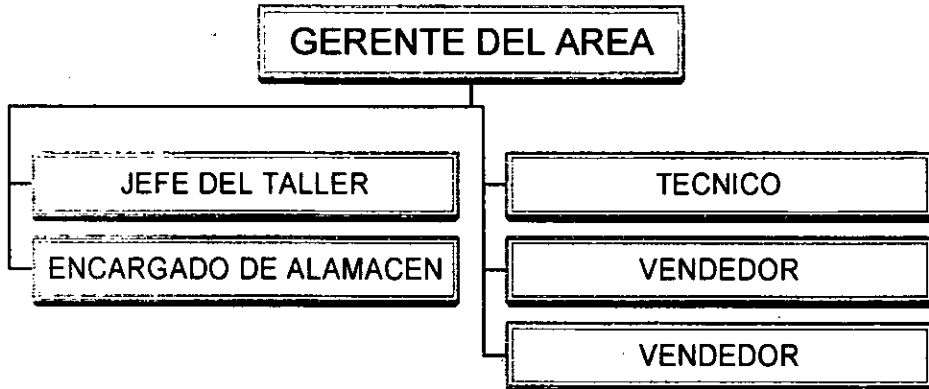
La dirección del nuevo departamento quedo en manos de un ingeniero de nacionalidad extranjera, quien integro la estructura como se muestra en el organigrama No 1.

Las funciones del departamento quedaron completamente desligadas de la función general de la empresa, es decir el departamento comenzó sus funciones en forma independiente, llevando la administración y el control de sus actividades en forma separada del total de los demás departamentos. Por otra parte los materiales y recursos necesarios para su subsistencia eran proporcionados directamente por la empresa, que a su vez también canalizaba al departamento los clientes que solicitaban de su servicio.

El departamento E.Q.M., fue considerado por su personal como una pequeña empresa que había nacido dentro de otra gracias a las necesidades de ésta última. Fue esta visión la que permitió que el departamento no solo se limitara a trabajar para las necesidades de los clientes de la empresa que lo constituyo, sino que comenzara a consolidar una serie de clientes propios, considerando parte de sus funciones la atención de nuevos clientes que requerían de su servicio.

Las funciones en el departamento por sus características carecían de restricciones, por lo que se diversificaban de acuerdo a las necesidades del cliente, con lo que genero un número considerable de clientes potenciales

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO



que encontraban en E.Q.M. un servicio imposible de igualar por otros proveedores.

E.Q.M. ofrecía ya para los años ochenta servicios que le daban ventajas sobre la competencia tales como: Fabricaciones especiales, productos sustitutos, asesoría técnica especializada, por mencionar algunos.

Con una estructura cambiante y desorganizada, sin una administración que permitiera dirigir las acciones, el departamento E.Q.M. había logrado convertirse no solo en una posibilidad de servicio, sino en un generador de utilidades de un mercado nuevo y poco explotado.

A pesar de que las funciones del departamento se diversificaron y crecieron con el tiempo algunas comenzaron a ser una prioridad, entre las que se encontraban las **ventas** de equipo médico, que surgían como una necesidad de combinar las instalaciones y el servicio con el suministro del equipo.

Es entonces cuando la estructura cambia y E.Q.M. comienza a ser integrado al total de la organización, se asigna personal para la implantación de una administración en el departamento, vislumbrando nuevas metas y objetivos, que permiten reestructurar el área y sus funciones.

Se autoriza un aumento de personal, algunos bienes materiales se adquieren con el fin de sistematizar y modernizar los nuevos procedimientos, se incrementan los presupuestos de investigación y desarrollo del área, se consideran gastos mayores para el departamento, etcétera. Sin embargo la integración tardía del departamento a la organización impide que los otros departamentos comprendan la razón de ser de sus funciones y las características de sus actividades.

El departamento E.Q.M., se ve envuelto entre procesos viejos y obsoletos que no permiten adaptar del todo a los nuevos, el personal se resiste a un cambio que complica las funciones que anteriormente se realizaban de manera sencilla, sin embargo se comprende que el dinamismo propio de la actividad ya no se puede dirigir de la misma forma que en el pasado; los presupuestos de ventas incrementados, la creciente demanda y la competencia, por mencionar algunos, ocasionan que el personal comience a trabajar por consolidar esta nueva etapa del departamento.

4.2 SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INSTALACIONES DE EQUIPO MEDICO. (E.Q.M.)

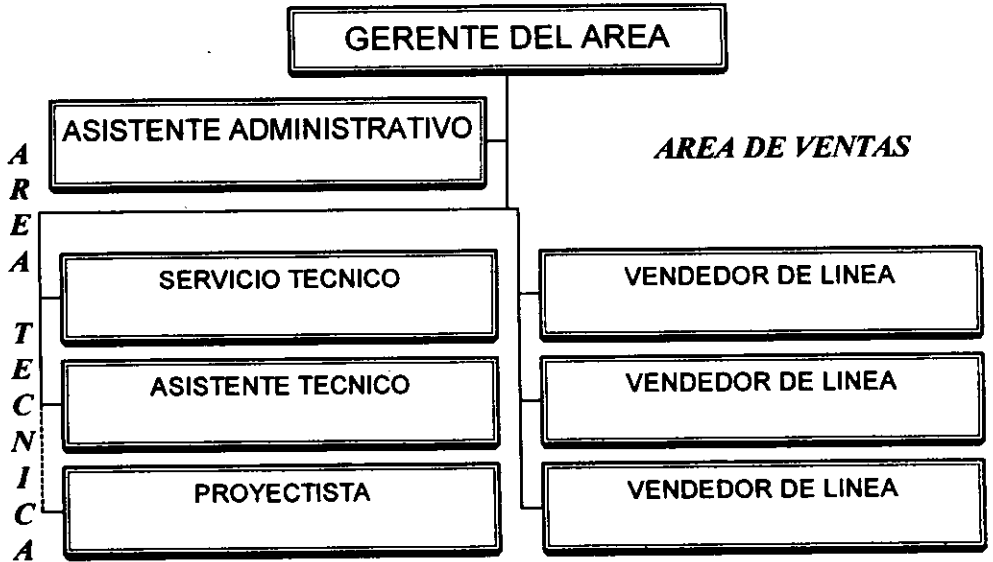
En los últimos años el departamento E.Q.M. ha crecido considerablemente, su estructura esta integrada como se muestra en el organigrama No 2, las actividades se encuentran definidas de acuerdo a una descripción de puestos por cada integrante, aunque se sigue trabajando por delimitar en las funciones diarias las responsabilidades y delegaciones del trabajo.

Los procedimientos propios y generales han tenido una época de adaptación, en la cual cada vez más el personal los entiende y los realiza con menos dificultad, además de que se ha tomado consciencia acerca de su importancia y de los beneficio de su utilización.

La sistematización y la modernización han empezado a dirigir las actividades básicas del departamento, aunque en algunas se están dando los primeros pasos para iniciar con su implementación.

El departamento E.Q.M. es considerado ya como una área potencial de ventas e instalaciones medicas que cuenta con una cartera extensa de clientes y realiza un número considerable de ventas.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO



La administración deja ver sus primeros resultados y establece controles más confiables y factibles de retroalimentación.

Los productos de venta hoy en día se manejan por líneas, cada una de ellas tiene a un vendedor técnico que las representa y que esta capacitado para realizar ventas, visitas y dar asesoría técnica a los clientes. También se cuenta con personal encargado de dirigir las instalaciones desde su cotización, estimación, ejecución y finiquito de obra.

La segmentación de mercado comprende sectores variados, (Ver fig. 5). Aun no se encuentra explotado el cien por ciento del mercado, por el contrario existe un sinnúmero de clientes potenciales que están fuera de él.

Los problemas actuales del departamento tienen mucho que ver con el pasado que le dio origen, el nivel de servicio que presta actualmente a sus clientes es mayor al de sus capacidades, y constantemente se incrementa con el paso del tiempo.

Las quejas de clientes insatisfechos han sido disminuidas considerablemente, aunque siguen siendo un factor preocupante para el departamento, sin embargo no existe un seguimiento para cada una de ellas y la mayoría de las veces se dejan en el olvido ante una queja nueva.

SEGMENTACION DE MERCADO

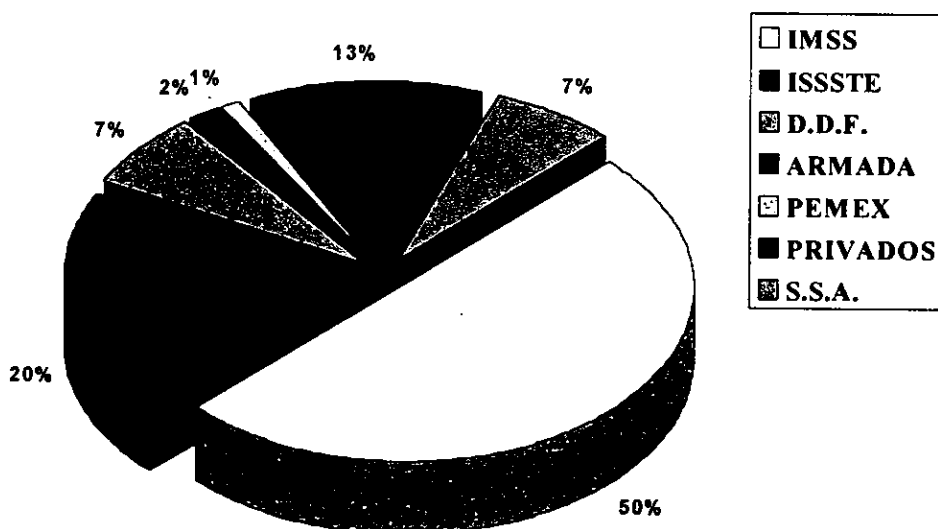


FIGURA 5

La penetración en el mercado de ventas e instalaciones de equipo médico es de un 80% del total existente. El porcentaje restante se encuentra sin explotar por falta de recursos y/o esta cubierto por la competencia.

El prestigio del grupo en lo que se refiere a la fabricación y comercialización de un gran número de productos, así como el consumo de otras empresas que pertenecen al mismo, ha permitido que el departamento sea líder en el mercado. El volumen y la diversidad de productos que maneja, así como la posibilidad de realizar trabajos de fabricación especial, dan pauta a muchos de los clientes para repetir pedidos, lo que permite que la cartera constantemente se incremente.

Debido a que el número de clientes existentes excede las capacidades del propio departamento se ha buscado canalizar la venta y el servicio a través de distribuidores y de empresas del grupo, a las que se les vende de mayoreo y con los cuales se canaliza al restante de los clientes que no pueden consumir gran volumen en un tiempo determinado. Así que se maneja una cartera de clientes, integrada por aquellos que cumplen con las características antes señaladas, y por el contrario de lo que pudiera pensarse esta cartera no es constante ya que algunos de los integrantes encuentran insatisfactorio el servicio que se les presta, por lo que se retiran de la distribución. Este aspecto no ha tenido un impacto negativo considerable debido a la gran demanda del producto y al continuo nacimiento de nuevos clientes.

El tiempo que los empleados realmente dedican a ocuparse de los clientes no esta definido y se ve constantemente interferido por otras actividades, siendo en ocasiones una presión excedente a la que enfrentan cotidianamente.

Algunas de las veces las actividades cotidianas están reñidas con el servicio que se presta debido a limitantes como tiempo, personal insuficiente para atender cada uno de los asuntos pendientes, gran número de llamadas telefónicas y en general las actividades diarias del trabajo.

El servicio material no siempre es el idóneo para atender al cliente adecuadamente, y en ocasiones el personal no esta capacitado totalmente para prestar este tipo de atención.

El departamento ha logrado establecer una serie de procedimientos que le han permitido facilitar sus tareas, sin embargo no los ha mantenido lejos de la vista del cliente, lo que ha hecho que este sistema sea poco cómodo para ellos y lo que es peor que se sientan insatisfechos con el servicio que se les presta, debido a que no cumple con las expectativas que ellos buscan para dar satisfacción a sus necesidades primordiales.

4.3 IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION DE ATENCION AL CLIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS E INSTALACIONES DE EQUIPO MEDICO. (E.Q.M.)

PROGRAMA DE CAPACITACION DE ATENCION AL CLIENTE

OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA:

Garantizar la satisfacción del cliente a través de la implantación de un sistema de capacitación de atención al cliente.

Desarrollar a los recursos humanos a través de la capacitación.

Coadyuvar al desarrollo y crecimiento de la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROGRAMA

1. Proporcionar mediante la capacitación, los conocimientos necesarios al personal del departamento para que de una atención adecuada a los clientes.
 - 1.1 Crear conciencia en el personal sobre la importancia de satisfacer las necesidades del cliente y los beneficios que esto traerá consigo.

2. Que el personal este capacitado para evaluar el sistema de atención al cliente mediante una retroalimentación periódica, que permita tomar acciones correctivas e implantar mejoras.
3. Incrementar la satisfacción del cliente.

PLAN DE ACCION GENERAL

a) Programa de gestión:

Su finalidad será conscientizar a la gerencia de la necesidad de un sistema de capacitación de atención al cliente para el departamento E.Q.M., lo que permitirá garantizar el apoyo y el compromiso del gerente, ya que su actuación será la primera que se tomara como ejemplo por el personal del departamento.

Secuencia de operaciones:

1. Presentación del sistema de capacitación de atención al cliente a la gerencia.
 - 1.1 Estudio de casos prácticos.
 - 1.2 Debate de la propuesta.

Temas y títulos:

- a) Introducción del sistema de capacitación de atención al cliente y de sus características generales.
- b) Estadísticas e información para toma de decisiones.
- c) Explicación sobre la necesidad de la capacitación de atención al cliente en la actualidad.
- d) Importancia y beneficios del sistema de capacitación de atención al cliente.
- e) Costo aproximado de la implantación del sistema de capacitación de atención al cliente.
- f) Tiempos mínimos de la obtención de resultados.
- g) Fases y tiempos totales de implantación.
- h) Resultados de sistemas de capacitación de atención al cliente implantados con anterioridad.
- i) Sugerencias.

Periodo de sensibilización:

Se llevara a cabo de acuerdo a la disponibilidad de la gerencia, este programa será flexible y servirá para realizar los cambios necesarios en la implantación del sistema de capacitación de atención al cliente y solo cuando se cuente con el compromiso de la gerencia se dará paso a la programación de las siguientes fases.

Duración:

Dos sesiones de 4 horas cada una.

Beneficios:

Obtener el apoyo necesario para la implantación del sistema de capacitación de atención al cliente, a través del compromiso de la gerencia.

b) Programa de formación del personal.

Su finalidad es enseñar al personal que es un sistema de atención al cliente y como llevarlo a la práctica.

Secuencia de operaciones:

Este programa estará integrado por dos etapas:

1. La formación inicial.
2. La implantación interna.

1. Formación inicial:

Esta formación se dará mediante un curso de atención al cliente.

Temas y títulos:

1. Introducción sobre la necesidad de la atención al cliente.
2. Desarrollo total de las capacidades del personal.
3. Una demostración del potencial que tiene el personal para influir en los clientes.
4. El funcionamiento del programa de atención al cliente y su adaptación a las características del departamento.
5. Técnicas de evaluación para la satisfacción del cliente.
6. Análisis de un caso práctico.
7. Debate y conclusiones.

Duración:

La duración mas eficaz de este tipo de formación es de dos días de curso intensivo.

Beneficios:

La comprensión de la importancia y los beneficios de la atención al cliente.

2. La implantación interna:

En esta fase de acuerdo a los conocimientos adquiridos con anterioridad el sistema de atención al cliente se pone en práctica, con la finalidad de detectar los principales problemas del departamento E.Q.M., y tomar medidas correctivas.

Después de una evaluación realizada sobre la atención de clientes en el departamento E.Q.M. (Ver cuestionario de atención al cliente, recopilación y tabulación de datos, capítulo 5) se encontraron relevantes lo siguientes puntos:

Las principales necesidades de los clientes detectadas son:

Que se le de seguimiento oportuno a sus peticiones.

Que el vendedor tenga buen conocimiento de los productos.

Disponibilidad del vendedor.

La necesidad que tiene menor prioridad para el cliente es:

Que el vendedor ofrezca regalos promocionales y de ocasión.

De acuerdo a la información obtenida y a la situación actual del departamento los pasos a seguir deben ser los siguientes:

1. Establecer un procedimiento que permita darle continuidad a las peticiones de los clientes oportunamente.
2. Establecer un sistema de intercambio entre el personal del departamento, que permita complementar los conocimientos que se tienen de los diferentes productos, para lograr que cada uno de ellos tenga mayores recursos para atender al cliente.

Al contar con un personal bien capacitado, se lograra una disponibilidad generalizada y esto permitirá dar un seguimiento oportuno de las peticiones del cliente.

Duración:

El sistema necesita de una mejora continua, por lo que su retroalimentación será constante, sin embargo los resultados se percibirán en un plazo mediano. (Periodo de tres meses aproximadamente).

Beneficios:

Lograr la satisfacción del cliente, gracias a la implantación de un sistema de atención al cliente que permita al personal del departamento optimizar su servicio.

c) Método de evaluación.

El sistema de atención al cliente, es un proceso que esta integrado por entradas que se trasformarán y que generarán salidas, por lo tanto es necesario establecer un medio de control que permita tomar acciones correctivas y de pauta para una retroalimentación.

La última fase del plan de acción será precisamente la que permita evaluar los resultados de la implantación del sistema de atención al cliente e implementar las mejoras necesarias con el transcurso del tiempo:

Los métodos que se emplearan para este programa son los siguientes:

1. Un subsistema de oportunidades de mejora:

Las reclamaciones o "las oportunidades de mejora", como las llamaremos en este caso, son la forma más efectiva de llevar un control sobre el sistema y una valiosa herramienta para implementar cambios en el mismo.

Para tener un control de las oportunidades de mejora, se realizara un registro de las mismas que nos permita una evaluación completa de los factores involucrados, así como manejar una serie de actuaciones propuestas para su solución. (Ver formato 1)

DEPARTAMENTO E.Q.M.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

REFERENCIA

FECHA DE LA OBSERVACION: _____

EL CLIENTE

NOMBRE:
EMPRESA:
OBSERVACIONES:

DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD

ACTUACION PROPUESTA

FECHA DE ACTUACION
PASOS A SEGUIR:

PERSONA ENCARGADA DE DAR SEGUIMIENTO:
FECHA DE REVISION FINAL:

COMENTARIOS DE CLIENTE DESPUES DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS:

FORMULO: _____

FORMATO 1

Con este registro también se tendrá la capacidad de recopilar los comentarios y/o actitudes que el cliente tenga después de tomadas las medidas correctivas.

2. Un subsistema de valoración de la actuación del personal.

Este se llevara a cabo mediante la elaboración de un cuestionario de valoración, donde el cliente calificará la atención proporcionada por el departamento, en un periodo determinado. (El tiempo recomendado para realizar esta valuación es de quince días, considerando el dinamismo del departamento).

CAPITULO 5

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

5 METODO DE INVESTIGACION APLICADO.

5.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Todo proyecto de investigación debe plantearse como un problema de investigación a procesar, para lo cual es necesario afinarlo y estructurarlo formalmente a través de la utilización del método científico, lo que garantizará la justificación del estudio y su aplicación de acuerdo a los objetivos principales de los individuos y de la organización.

A continuación se presenta la metodología aplicada a esta propuesta:

5.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Insatisfacción de los clientes debido a que el personal del departamento del área de ventas e instalaciones de equipo médico, no recibe capacitación de atención al cliente, razón por la cual el cliente es atendido de una forma inadecuada, sin contribuir así al crecimiento y desarrollo de la organización.

5.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

- a) Garantizar la satisfacción del cliente por medio de la capacitación del personal que le presta servicio.
- b) Desarrollo de los recursos humanos, proporcionándoles las herramientas necesarias para que den una atención adecuada al cliente.

c) Contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización mediante la satisfacción de sus clientes.

5.1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Toda organización tiene como objetivo principal el lucro y/o el servicio, dependiendo de la actividad para la cual se constituyo, es por esto que se busca garantizar su desarrollo y crecimiento continuo, con el fin de que subsista y satisfaga tanto sus necesidades presentes como futuras; para lo cual es necesario la implantación de diversas herramientas, como la capacitación, que le permitan conseguir dicho objetivo a través de la optimización de sus recursos.

5.1.4 CLASIFICACION DEL ESTUDIO

Para señalar hasta donde en términos de conocimiento es posible que llegue esta investigación, se establecerá que:

El grado de estudio **descriptivo** que se emplea en esta investigación, permite analizar como debe de ser un sistema de capacitación de atención al cliente y su implantación en una organización específica.

La investigación realizada es de carácter documental en base a las características del estudio.

5.2 HIPOTESIS

A través de la implantación de un sistema de capacitación de atención al cliente se garantizará la satisfacción del cliente, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de la organización.

5.3 DELIMITACION DE LA POBLACION.

La muestra seleccionada para este estudio se realizó de acuerdo al procedimiento de muestreo aleatorio estratificado. La población se integro por 30 elementos y la muestra representativa esta conformada por 10 de ellos.

Se decidió utilizar un muestreo en esta investigación debido a que la población es cambiante, además de que los recursos humanos disponibles para la recolección de datos no eran suficientes para reunir la información en un tiempo limitado.

5.4 RECOLECCION DE DATOS

El instrumento de recolección de los datos utilizado en esta investigación social es el cuestionario, a continuación se presenta la estructura y el contenido del mismo.

5.4.1 CUESTIONARIO:

Reciba un cordial saludo.

Este estudio servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la atención al cliente.

Quisiera pedir un momento de su tiempo para que conteste estas preguntas, que no llevarán mucho tiempo.

Las respuestas serán confidenciales y anónimas, las opiniones de todos los cuestionarios serán sumadas y reportadas en una tesis profesional, pero nunca se reflejarán datos individuales.

Se pide que conteste este cuestionario con toda la sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Su opinión es muy importante para el estudio antes citado, por su cooperación gracias.

CUESTIONARIO DE ATENCION AL CLIENTE

A continuación se presentan factores que en ocasiones ofrecen los vendedores a sus clientes.

Las actividades consisten en lo siguiente:

1. Calificar la importancia que usted le da como cliente a los factores que se enlistan.
2. Evaluar a tres de sus mejores proveedores de equipo médico, en relación a los factores señalados.

Por favor identifique a sus proveedores de acuerdo al siguiente concepto:

Proveedor **A** (Al que le compra el volumen más grande): _____
 Proveedor **B** (Al que le compra el segundo volumen más grande): _____
 Proveedor **C** (Al que le compra el tercer volumen más grande): _____

INSTRUCCIONES: Marque con una 'X', la respuesta que usted elija en el caso de los factores y coloque la letra del proveedor de acuerdo a su evaluación:

FACTORES:	NO IMPORTA (1)	IMPORTA REGULAR (2)	ES IMPORTANTE (3)	MUY IMPORTANTE (4)	PROVEEDOR		
					BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
Ejemplo: Cooperación por parte del vendedor.		X			B	A	C
1. Honestidad del vendedor.							
2. Disponibilidad del vendedor.							
3. El vendedor tenga buen conocimiento de los productos.							
4. El vendedor tenga buen conocimiento de la industria.							
5. El vendedor tenga buen conocimiento técnico.							
6. El vendedor muestre solidaridad con el cliente.							
7. El vendedor de seguimiento oportuno a sus peticiones.							

FACTORES:	NO IMPORTA (1)	IMPORTA REGULAR (2)	ES IMPORTANTE (3)	MUY IMPORTANTE (4)	PROVEEDOR		
					BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
8. El No. de llamadas telefónicas que reciba del vendedor sea el adecuado a sus necesidades.							
9. El vendedor tenga suficiente poder de decisión para negociar precios y condiciones.							
10. El vendedor ofrezca regalos promocionales y de ocasión.							
11. Cualquier vendedor tenga la capacidad de atenderle, cuando no este disponible el que usualmente lo atiende.							
12. Siempre le proporcionen información de su orden de compra y/o solicitud de servicio.							
13. El vendedor pueda dar fácilmente información general que le solicite.							
14. Habilidad técnica por parte del vendedor.							
15. Habilidad para inspeccionar necesidades técnicas de productos e instalaciones.							
16. Honestidad del servicio técnico.							
17. Capacidad de asesoría por parte del vendedor.							
18. Confianza en el personal y su servicio.							
19. Actitud cordial y atenta.							
20. Que el vendedor muestre interés en resolver y dar respuesta a sus solicitudes.							
21. Un vendedor comprometido en el cumplimiento de condiciones establecidas.							
22. Que el vendedor escuche sus sugerencias y quejas con el fin de mejorar el servicio que le ofrece.							

5.4.2 TABULACION Y ANALISIS DE DATOS:

Tabulación y análisis de datos:

FACTOR/CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Honestidad del vendedor.	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	33
2. Disponibilidad del vendedor.	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37
3. El vendedor tenga buen conocimiento de los productos.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
4. El vendedor tenga buen conocimiento de la industria.	4	3	3	4	3	4	3	1	3	3	31
5. El vendedor tenga buen conocimiento técnico.	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	34
6. El vendedor muestre solidaridad con el cliente.	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	34
7. El vendedor de seguimiento oportuno a sus peticiones.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8. El No. de llamadas telefónicas que reciba del vendedor sea el adecuado a sus necesidades.	3	3	1	3	1	4	3	3	3	3	27
9. El vendedor tenga suficiente poder de decisión para negociar precios y condiciones.	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	35
10. El vendedor ofrezca regalos promocionales y de ocasión.	4	1	2	1	1	2	4	1	1	2	19
11. Cualquier vendedor tenga la capacidad de atenderle, cuando no este disponible el que usualmente lo atiende.	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	30
12. Siempre le proporcionen información de su orden de compra y/o solicitud de servicio.	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	35
13. El vendedor pueda dar fácilmente información general que le solicite.	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	34
14. Habilidad técnica por parte del vendedor.	4	2	2	4	3	4	3	2	2	3	29
15. Habilidad para inspeccionar necesidades técnicas de productos e instalaciones.	4	2	1	4	3	4	3	3	2	3	29

	FACTOR/CLIENTE										TOTAL
16. Honestidad del servicio técnico.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	32
17. Capacidad de asesoría por parte del vendedor.	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	35
18. Confianza en el personal y su servicio.	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	34
19. Actitud cordial y atenta.	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	33
20. Que el vendedor muestre interés en resolver y dar respuesta a sus solicitudes.	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	34
21. Un vendedor comprometido en el cumplimiento de condiciones establecidas.	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	31
22. Que el vendedor escuche sus sugerencias y quejas con el fin de mejorar el servicio que le ofrece.	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	33

PROVEEDORES DE EQUIPO MEDICO IDENTIFICADOS:

PIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	CAPLA	PROVEE	ALFA	E.Q.M.	E.Q.M.	E.Q.M.	E.Q.M.	MEDIC	E.Q.M.	E.Q.M.
B	MEDIC	E.Q.M.	E.Q.M.	MEDIC	GRUFI	CAPLA	ABCEQ	DEMAR	CAPLA	INCOR
C	E.Q.M.	EQUIPOS	BIOM.	-----	-----	DEMAR	JUMA	E.Q.M.	INCOR	-----

*P.- Proveedores: A, B y C (Identificados por volumen de consumo de mayor a menor)

*C.- Clientes: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10

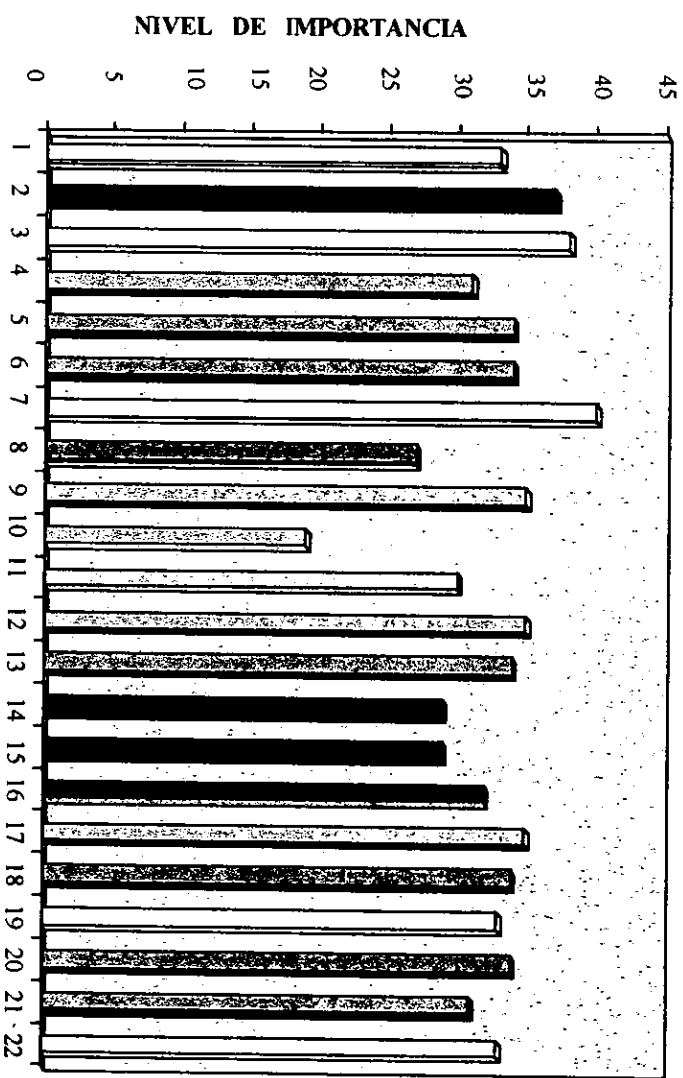
E.Q.M.: El proveedor de este estudio.

Calificaciones para cada factor en base al proveedor identificado

**F/P.	CAPLA	MEDIC	E.Q.M.	PROVEE	EQUIPOS	ALFA	BIOM	GRUFI	DEMAR	ABCEQ	JUMA	INCOR
1	3,2,2	3,3,2	3,3,2,2,3,2,2,1,3	3	3	3	3	2	2,2	2	2	3,3
2	3,3,3	2,2,2	2,3,3,3,3,3,1,2,3	3	3	3	3	3	3,3	1	1	1,3
3	3,2,3	3,2,3	3,3,2,3,2,3,2,1,2,3	2	3	3	2	3	2,3	3	3	1,2
4	3,2,2	2,2,3	2,3,3,2,2,3,3,1,3,2	3	3	3	3	3	2,3	2	3	1,2
5	2,2,3	2,2,2	2,3,3,3,2,3,3,1,3,2	2	3	2	3	2	2,2	3	3	1,1
6	3,3,3	2,2,3	3,3,3,3,3,2,3,3,2,3	3	3	3	3	2	2,2	2	2	2,2
7	3,1,2	3,1,2	2,3,2,3,3,2,3,1,2,3	3	3	3	3	2,3	2,2	2	2	2,2
8	3,2,3	2,2,1	2,3,2,2,2,3,2,3,3,1	3	1	2	2	3	2,3	3	2	2,1
9	3,2,2	2,1,2	1,3,3,3,1,3,2,3,2,3	3	3	3	3	3	3,2	1	1	2,1
10	3,3,2	2,2,1	3,3,3,1,2,3,3,1,2,1	3	3	1	1	3	2,1	1	1	2,1
11	3,2,2	2,2,1	2,3,3,3,2,3,2,1,1,1	2	3	2	2	3	2,2	1	1	2,2
12	3,2,3	3,1,2	2,3,2,3,2,2,3,1,1,3	3	3	3	3	2	2,2	2	2	3,2
13	3,3,2	3,1,2	3,3,3,2,2,2,3,1,2,3	3	3	2	2	3	3,3	2	2	3,2
14	3,3,2	2,2,2	3,3,2,2,3,3,3,1,3,3	2	3	2	2	2	2,2	3	3	1,1
15	2,2,2	2,1,2	3,3,3,3,2,3,2,1,2,3	2	3	2	2	1	2,2	2	3	1,1
16	2,2,2	2,2,2	3,3,3,2,2,2,3,1,2,3	3	3	2	2	2	2,2	3	3	3,3
17	2,2,3	3,1,2	3,3,3,3,2,3,3,1,2,3	3	3	3	3	3	2,2	2	2	2,1
18	3,3,2	3,2,3	3,3,3,2,2,3,3,1,2,3	3	3	2	2	3	2,3	3	3	2,3
19	3,3,3	3,2,2	3,3,3,2,3,3,3,1,1,3	3	3	3	3	2	3,2	2	2	3,3
20	3,2,2	3,2,2	3,3,3,2,3,2,3,1,1,3	3	3	2	2	2	2,2	3	3	1,2
21	3,2,2	3,2,2	3,3,3,2,3,2,2,1,2,3	3	3	2	2	2	2,2	2	2	1,3
22	3,3,3	3,2,2	3,3,2,2,3,2,3,2,2,3	3	3	2	2	2	3,2	2	2	2,2

**F.: Factores
 **P.: Proveedores Identificados
 E.Q.M.: Proveedor de este estándar
 (calificación de datos: 3.-Bueno, 2.-Regular y 1.-Malo)

DETECCION DE NECESIDADES DE LOS CLIENTES

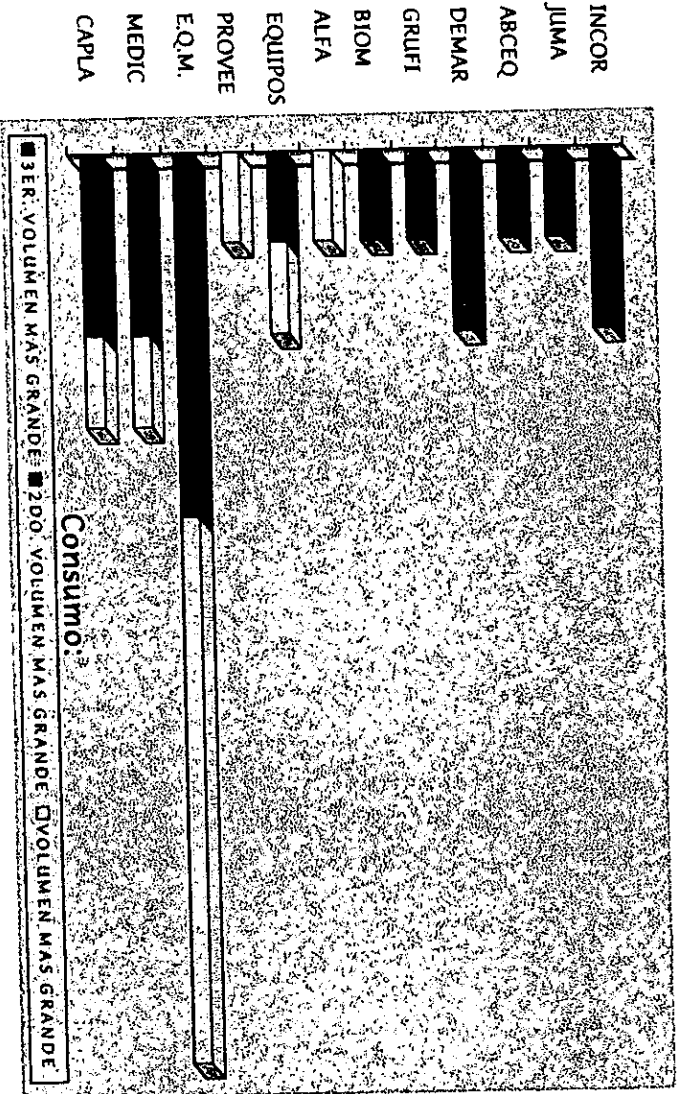


Rango de importancia:
10-17 No importa
18-24 Importa regular
25-31 Importa
32-40 Es muy importante

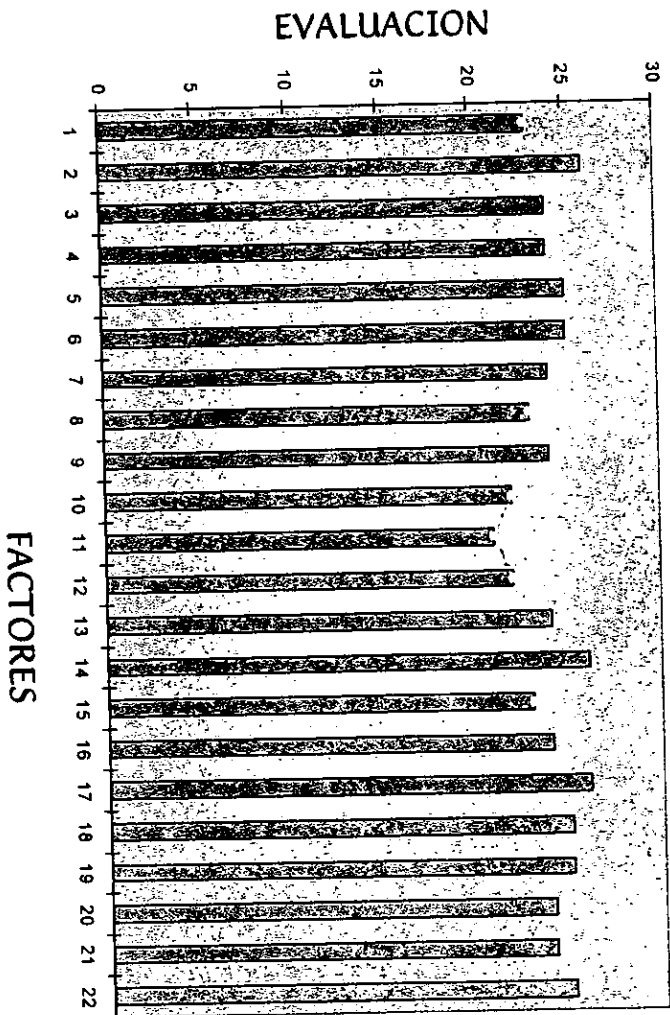
FACTORES EVALUADOS

PENETRACION DE MERCADO DE EQUIPO MEDICO

PROVEEDORES IDENTIFICADOS



EVALUACION DE ATENCION AL CLIENTE
DEPARTAMENTO E.Q.M.



ESCALAS MENORES

FACTORES

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La implantación de un sistema de capacitación de atención al cliente, traerá consigo innumerables beneficios entre los que se pueden citar los siguientes:

Incremento de clientes.

Que los clientes sean leales a los productos y a la marca.

Lograr reducir el impacto negativo que puedan tener los precios altos en relación con los de la competencia.

Crear un nicho de mercado estable, que diferencie claramente nuestros artículos de aquellos que tengan características similares en el mercado.

La publicidad que propague los clientes a favor nuestro.

Que las personas tengan entusiasmo por formar parte del sistema, en ambos sentidos (cliente-proveedor).

Orientar la actitud del personal hacia el servicio y la satisfacción del cliente.

Crear ventaja competitiva en el mercado que de pauta a la organización para que crezca y se desarrolle.

Contar con personal capacitado para enfrentar los cambios presentes y futuros.

Entre otros.

La propuesta que se presenta aquí esta encaminada a garantizar la satisfacción del cliente a través del desarrollo humano y con esto permitir un adecuado crecimiento de la organización.

El sistema por sus características permitirá adaptar fácilmente a la organización sin necesidad de reestructurarla completamente, mientras que la capacitación nos dará una ventaja competitiva al dotar al personal con los conocimientos necesarios para que desarrolle sus actividades de acuerdo a los programas establecidos.

La atención al cliente hoy como siempre es uno de los factores en los que se debe mostrar especial interés, ya que la supervivencia propia de las empresas depende de ello.

El cliente a través del tiempo a consolidado un nuevo lugar en el mercado y es función de las organizaciones constituirse para satisfacer sus necesidades; ya que solo mediante la conservación y multiplicación de los clientes, la empresa lograra consolidar un mercado y crecer con presencia competitiva.

Como se señalo en esta propuesta los resultados se dejaran ver inmediatamente, sin embargo el plan de acción general debe estar encaminado a generar beneficios cuantiosos en un periodo de tiempo mayor, es decir el sistema necesita de un control continuo que le permita una retroalimentación que genere cambios necesarios e implementación de nuevas ideas.

Para lograr una mejora continua debemos involucrar a cada una de las partes integrantes del proceso productivo, para que puedan asumir responsablemente decisiones que afectaran directamente a la

organización, se debe estar consciente de que no todas las decisiones tomadas serán las correctas pero es seguro que con un sistema de atención al cliente los esfuerzos siempre estarán enfocados a cumplir con las expectativas de estos últimos.

Por el contrario de lo que pudiera suponerse, la satisfacción del cliente no es costosa, por el contrario, la mayoría de las veces lo único que requieren los clientes para estar satisfechos, es que se le de un seguimiento adecuado de sus peticiones y que se les otorgue el lugar que se merecen.

El ambiente organizacional, las presiones del trabajo cotidiano y la falta de preparación del personal, son la mayoría de las veces causas principales de que se atienda en forma inadecuada al cliente. La única forma de evitar que esto siga sucediendo en nuestra organización es implantar un sistema que permita coordinar los esfuerzos del personal correctamente y que este diseñado para atender al cliente.

Para lograr que la gente descubra sus potencialidades y que actúe de acuerdo al objetivo de la empresa se debe permitir su desarrollo. Es por eso que la capacitación es empleada como herramienta de mejora, buscando una correcta utilización de la misma en las empresas.

La cultura empieza con nosotros mismos y los recursos humanos serán los encargados de establecerla en la organización, por lo que siempre se debe estar a la búsqueda de nuevos y mejores sistemas que nos permitan compaginar en el mercado , ya que solo las empresas que emplean estrategias de este tipo, son las que estarán un paso delante de las demás.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

"ABC DE LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION"

Reza Trosino J. Carlos
Editorial Panorama
Edición primera
México, D.F. 1995.

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS"

Teoría y Práctica. Primera parte.
Reyes Ponce Agustín
Editorial LIMUSA
Edición 1992.

"ADMINISTRATE HOY 1"

Autores diversos
Publicación mensual ECASA
Edición Latinoamericana
Mayo 1994.

"ADMINISTRATE HOY 2"

Autores diversos
Publicación mensual ECASA
Edición Latinoamericana
Junio 1994.

"COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA EMPRESA"

Reza Trosino J. Carlos
Editorial Panorama
Edición primera
México, D.F. 1995.

"LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO"

Como identificar ... Y satisfacer las expectativas y
necesidades del cliente

Albrecht Lawrence Karla

Fondo Editorial LEGIS

Edición 1991.

"LA GESTION DE LA ATENCION AL CLIENTE"

Brown Andrew

Ediciones Díaz de Santos S.A.

México 1992.

"METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION"

Hernández Sampieri Roberto

Fernández Collado Carlos

Baptista Lucio Pilar

Editorial Mc Graw Hill

Edición 1994.

"SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS"

Expositores diversos

1998.

"SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS"

Un manual para los negocios y la industria

A. Magowan Roberto

Editorial LAZZARO

Edición segunda.