

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA 12

FACULTAD DE ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**EVALUACIÓN DE LA
INTERRELACIÓN
CLIENTE-EMPRESA EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

CARLOS RULLÁN TIBURCIO

ASESOR DE TESIS
Ing. José Arturo Enriquez Galván

REVISOR DE TESIS
LAE. Sandra Luz Holzheimer Vela

BOCA DEL RIO, VER.

2000.

200844



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



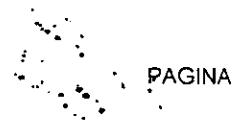
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.

INDICE



CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I METODOLOGIA	4
1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACION	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.4 HIPOTESIS	7
1.5 DEFINICION DE VARIABLES	7
1.6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	10
1.7 TIPO DE ESTUDIO	10
1.8 POBLACION Y MUESTRA	10
1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION	11
1.10 RECOPIACION DE DATOS	11
1.11 PROCESO DE DATOS	11
1.12 PROCEDIMIENTO	11
1.13 ANALISIS DE DATOS	11
1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	12
1.15 LIMITACIONES	12
CAPITULO II MARCO TEORICO	13
2.1 GENERALIDADES SOBRE SATISFACCION DEL CLIENTE	13
2.1.1 LA INTERFASE CON LOS CLIENTES	13
2.1.2 CREACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA	14
2.2 EL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE	20
2.2.1 GENERALIDADES	20
2.2.2 EL VALOR DE LOS EMPLEADOS	22
2.2.3 EMPRESAS DE ÉXITO	23
2.3 LA ESTRATEGIA DE LA ENSEÑANZA EMPRESARIAL	31
2.3.1 GENERALIDADES	31
2.3.2 LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES SON REFLEJO DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	32
2.3.3 SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS Y SU PRODUCTIVIDAD	33
2.4 CONSTRUCCION DE LA FUERZA DE TRABAJO ORIENTADA HACIA LA CLIENTELA	45
2.4.1 RECLUTAMIENTO, CONTRATACION Y ORIENTACION DEL PERSONAL	45
2.4.2 ENGANCHE DEL PERSONAL ADECUADO	45
2.4.3 LA IMPORTANCIA DE LA ORIENTACION	47
CAPITULO III LA INVESTIGACION Y SUS RESULTADOS	51
3.1 LA EMPRESA	51
3.1.1 ANTECEDENTES	51
3.1.2 ANALISIS DEL CAMBIO	52
3.1.3 RESULTADOS	60
3.1.4 CONCLUSIONES	61

3.2	EL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	62
3.3	RESULTADOS E INTERPRETACION	65
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		70
4.1	CONCLUSIONES	70
4.2	RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA		101

INTRODUCCIÓN

Esta década de los 90 podría ser denominada por la historia como la era de la soberanía del consumidor. La clientela insiste con toda razón en obtener el producto o servicio que ha comprado, ya sea un vaso limpio, la habitación impecable en un hotel, una buena comida en el hospital, entrega oportuna o cortesía en el lugar de compra. Las empresas que pretendan triunfar deberán reconocer este fenómeno y ofrecer normas de la más alta calidad en cuanto a servicio. Para cualquier negocio o institución pública o privada, con o sin ánimo de lucro, orientado hacia el servicio o hacia el producto, debe desarrollar esta ventaja competitiva.

Toda empresa debe analizar y reevaluar sus relaciones con dos grupos cruciales: sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (quienes adquieren sus bienes o servicios). Ambos son fundamentales e inseparables. Esta medida preventiva de no ser tomada a tiempo, podrá conducir cuesta abajo a la empresa haciendo disminuir sus ventas, sus utilidades y su participación en el mercado en forma irreversible.

Sin importar el tamaño de la empresa, el hecho es que no se puede competir únicamente con base en los factores precios o producto. Por otra parte, la diferenciación de producto se vuelve cada vez más difícil. Las aerolíneas, los

hoteles, los restaurantes de comidas rápidas, los bancos, las empresas de alquiler de autos, etc. ¿ En qué forma pueden crear una diferencia perceptible que las haga destacar ? Generalmente no lo hacen mediante superioridad en el producto. La clave es, servicio, atención a la clientela. El servicio es una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva, se trata de la ventaja competitiva.

En un ambiente **centrado en el cliente**, no hay que estar estimulando la memoria para recordar a los clientes, no hay listas de verificación para asegurarse que estén incluidos, no hay declaraciones de valores del tamaño de la cartera para recordar a su portador quién es primero. El trabajo a nombre del cliente, no debe incluir deberías, sino es.

Centro significa un eje de actividad o de influencia. Para la organización centrada en el cliente, esta definición es correcta. Al llevar al cliente a su eje, la compañía facilita que cada uno de los empleados, desde el Director Ejecutivo hasta el empleado, sepa precisamente que debe hacerse para ganarse la lealtad continua del cliente. Este proceso de conocimiento y de acciones es como si se estuviera respirando, un proceso natural, reflexivo, imposible de descuidar.

Gracias a este proceso, la compañía crea calidad y servicios de alto nivel de manera natural, sin un esfuerzo extraordinario, en cualquier idioma y para cualquier tipo de industria. Y como pasa con cualquier organismo saludable, la compañía crece. Pero muchas compañías están planificado reducir su fuerza de trabajo más que nunca. ¿Ha conducido todo este cambio, reducción de costos y recortes de personal a mejores resultados? . El resultado de este cambio masivo es que la frase más popular de la década de los noventa ha sido la anorexia corporativa, un término que indica que la delgadez extrema de las organizaciones y una debilidad de espíritu correspondiente las hace incapaces de regresar al camino del crecimiento.

La creciente competencia y las presiones de los precios llevan a las organizaciones a instituir cambios masivos, siendo los más comunes la reducción de costos por su impacto inmediato en el renglón de rentabilidad. Los costos más bajos llevan al estiramiento de los recursos, a la falta de inversión en el futuro y a la desmoralización de la fuerza laboral. Lo anterior produce un agudo enfoque interno y a la subsecuente desconexión con los clientes y a la larga, a una falta de capacidad de crecimiento. La espiral sigue avanzando, porque sin la capacidad de crecer, las organizaciones necesitan hacer más recortes y así, sucesivamente.

Sin embargo, algunas organizaciones han invertido esta espiral descendiente, están dando pasos para lograr un objetivo superior. Estas organizaciones están creando nuevas maneras poderosas para hacer negocios, maneras que les han permitido nutrir y transformar las relaciones con los clientes y crear ingresos dramáticos y aumento en las utilidades.

Las compañías con éxito se aseguran de escuchar la voz del cliente de manera clara. Mientras que la mayor parte de las compañías amasan una sobrecarga de información de cualquier cliente, empleando las técnicas más modernas y después nunca la usan, las compañías centradas en el cliente obtienen información precisa de los clientes y después de hecho usan los datos para moldear sus propios enfoques y establecer sus prioridades. La voz del cliente se cablea en la compañía, esto es, se convierte en un accesorio permanente, tan esencial para el crecimiento y para la salud financiera como los días de paga, las actitudes de los empleados y los programas de producción.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

El mercadeo y las ventas agresivas a veces se salen de las manos de la organización. En los buenos tiempos las empresas de servicio caen en el error de querer demasiados nuevos clientes y servicios. Esto hace que descuiden la clientela existente, cegados por el ansia de crecer y se hacen cargo de más cuentas de las que pueden atender adecuadamente. En su deseo de aumentar su participación en el mercado, descuidan su clientela tradicional perdiendo parte de ella a manos de la competencia. Las investigaciones en el campo de servicio al consumidor han llegado a la conclusión de que es cinco veces más costoso obtener un nuevo cliente que conservar uno viejo. En otras palabras, perder un cliente tradicional cuesta aproximadamente cinco veces el valor de esa cuenta anual.

Las empresas invierten literalmente millones de pesos para atraer nuevos clientes, mientras dejan escapar a su clientela tradicional, la cual nunca regresará; lo que ahuyenta a la clientela es el servicio rudo, descortés, inepto e incompetente o quizás sólo la apatía o la falta de atención. Parece pues lógico que si una empresa

está dispuesta a gastar en publicidad y promoción de ventas, también esté deseosa de invertir para conservar su clientela. En realidad el buen servicio no sólo conservará la clientela tradicional sino que tendrá la capacidad de atraer nuevos clientes.

Aquí se investigará cual es el problema o las causas de no tener una real relación Cliente-Empresa. En la empresa sujeta de estudio se han preocupado por tener productos de calidad, también que su personal este en constante capacitación, también que se han preocupado por estar cada vez más cerca de las necesidades de los clientes; se han abierto sucursales en puntos estratégicos de la ciudad; uno de los puntos está precisamente en la zona industrial ya que esto es un renglón importante.

Pero a pesar de todo lo anterior no se ha podido identificar de una manera precisa y conocer a fondo las necesidades de los clientes. También se tienen deficiencias del personal en el trato con los clientes, como puede ser la falta de atención, poco conocimiento del cliente, falta de capacitación del personal de tipo relación cliente-empresa como ya se ha venido mencionando, al cliente lo que más le gusta, es que lo atiendan de una manera rápida, agradable, amable, etc. y para llevar a la realidad todo esto hay que tomar una serie de medidas para poder lograrlo.

Por ejemplo, como principio tener un directorio de clientes y todos clasificados por el giro al que pertenecen llámese carpinteros, contratistas, ingenieros, particulares, pintores, etc. y que a la hora que llegan al mostrador pidan factura con un número que se le asignara a cada uno de ellos podrán tener en la pantalla todos sus datos, de esta manera el personal de mostrador podrá llamar por su nombre a la persona que está atendiendo, tratar de hacer una charla amena del proyecto que esta llevando a cabo la persona, mediante esta charla se tratará de hacer sentir al cliente bien atendido y que vea que se está pendiente de su proyecto y poderle brindar los productos y servicios de una mejor manera y a la mayor brevedad posible. Como el ejemplo anterior, se debe de tratar de poner en

marcha esta y otro tipo de medidas para poder hacer que la relación cliente-empresa sea mejorada.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Como se señaló en la parte introductoria, las empresas productoras de bienes y servicios realizan esfuerzos importantes para mantenerse o para crecer en un ambiente altamente competido. La mayoría de ellas dice contar con programas tendientes a mejorar las relaciones y la comunicación con sus clientes; sin embargo, en realidad sólo se limitan a la prestación del servicio o a la venta del producto de la mejor manera posible sin que exista en realidad un programa.

Para estos casos es recomendable una investigación del tipo que aquí se desarrollarán. Como más adelante será explicado, todo programa que busque una mejor comunicación con los clientes debe contener elementos tangibles que puedan ser medidos y evaluados. El presente trabajo de tesis muestra un curso de acción alternativo que puede ser aplicado a todo tipo de empresa, y en donde a partir de los resultados se puedan tomar las decisiones y acciones correctivas para una mejor y más productiva relación, para los clientes y para los prestadores de los servicios o productos.

Es necesario insistir en este tipo de evaluación, pues de otra manera una importante cantidad de dinero puede ser mal aplicada, tratando de mejorar el servicio y lo que es peor aún, puede ser perdida la clientela.

1.3 OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL. En el presente trabajo de tesis se describirá la importancia y la forma e evaluar una programa de relaciones con el cliente que permita tomar acciones preventivas y correctivas, tendientes a mejorar dichas relaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Describir los principios de un modelo de relación con el cliente, tendiente a la mejora de sus comunicaciones.
- b) Desarrollar una investigación para una empresa específica, con la que se ejemplifique la manera en que una investigación de este tipo se puede llevar a cabo.
- c) Desarrollar las recomendaciones aplicables al caso y que pueden también ser de utilidad para cualquier otro tipo de empresa.

1.4 HIPÓTESIS.

La empresa sujeta de investigación, no ha desarrollado un programa tendiente a mejorar las relaciones con sus cliente actuales y potenciales, a pesar de estar realizando inversiones y gastos con el objeto de mejorar su servicio.

1.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

Para los propósitos de este trabajo el modelo para la mejora en las relaciones con los clientes implica a las siguientes variables, cuya descripción se señala a continuación.

- a) **Estar centrado en el cliente.**
- b) **Ganarse el derecho de hacer el negocio**
- c) **Convencer mediante la participación.**
- d) **Influir en los recursos internos a través del mejor servicio.**
- e) **Tener la mente fija en retener al cliente.**

Estar centrado en el cliente:

Aquí se tiene como punto número 1, saber que hacer para proporcionar beneficios al cliente, crear también un ambiente de confianza para con este crear una empatía real con cada cliente, interactuar con el cliente tomando como base lo que el cliente necesita no lo que nosotros creemos que él necesita, cuidando mucho con todo lo que nos comprometemos para no quedar mal con el cliente, explicar claramente la utilización de un producto, sus ventajas, descuentos, tiempo de vida, etc. con todo lo anterior se estará plenamente centrado en el cliente y él lo percibirá así.

Ganarse el derecho de hacer el negocio:

Esto se refiere a hablar siempre con la verdad, manejar las objeciones de frente en lugar de discutir las, asegurar que la calidad del seguimiento y del servicio merezca el privilegio de tener ventas futuras, convertir los productos de la compañía en soluciones reales para las necesidades del cliente, respetar las prioridades y el tiempo de un cliente, en caso de tener un proyecto con un cliente progresar en cada visita que se le haga y nunca quedarnos en la misma situación que la última vez que se visito.

Convencer mediante la participación:

Quando se está visitando a un cliente o viceversa, tratemos de hacer una conversación amena para que con esto el cliente se sienta a gusto con la plática que se lleve y esto dé lugar a hacer que el cliente hable y sepamos que es realmente lo que quiere, después con esta información que el cliente dé, podremos hacer preguntas para tener información mas específica. Cuando llegue a haber puntos de vista diferentes, escuchar muy bien al cliente y tratar de hacerle ver que es lo que más le conviene y por medio de esto sacar la mayor productividad posible para ambos; también es muy importante compartir con el cliente los problemas y soluciones para poder crear ese ambiente de confianza entre ambos.

Influir en los recursos internos a través del mejor servicio:

Aquí hay que tener una estrecha relación, entre las personas que están en contacto directo con los clientes y las personas que laboran en lo interno de la empresa, para hacerle saber que es lo que nuestros clientes quieren, por medio de este vínculo podremos comunicar las necesidades de nuestros clientes, participar con nuestro personal interno, para con ello poder entregar mejores propuestas a nuestros clientes; aprovechar el conocimiento de otros para diversificarlo y que todos aprendamos de él, asumir la responsabilidad de alcanzar la meta que son mayores ventas, con mejores ganancias y una mejor relación comercial con nuestros clientes.

Tener la mente fija en retener al cliente:

Hay que lograr un equilibrio entre llegar a los resultados inmediatos y la conservación de la relación, esto se da por medio de llamadas telefónicas para preguntar si se le ofrece algo, visitas esporádicas, presentar promocionales (calendarios, agendas, etc.) para que el cliente siempre nos tenga presentes y se sienta atendido por nosotros aún cuando no tenemos un proyecto en pie.

Es importante también, contratos de servicios, entrega de material, programa de pagos, todo esto con el fin de llevar un orden en nuestros procesos, también es importante como defender los precios y no regalar el producto o vender mucho pero con un margen de utilidad muy bajo, normalmente los productos de alta calidad tienen un costo más elevado, por lo tanto hay que mostrar al cliente sus beneficios antes de dar el precio y saber decir No si el cliente no acepta pagar el precio que se le esta dando, esto es a veces mejor que vender a precios demasiado castigados. También es muy importante identificar a los clientes que se han alejado de

la tienda, saber el porque lo hicieron y tratar de recuperarlos, a los que creemos que sea benéfico para nosotros y para ellos.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Como se señaló en la sección 1.3 la investigación se centrará en un caso, esto es una empresa comercializadora en el ramo de pinturas y acabados para la construcción. Aún así el modelo de la investigación puede ser aplicado a muchos otros casos, en lo general. No se pretenden obtener conclusiones generales a cualquier tipo de empresa, pero sobre la base empírica la experiencia y el sentido común, harán pensar que los resultados de esta investigación pueden ser útiles.

1.7 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación documental y de campo se presentará bajo el esquema de una investigación descriptiva, en donde los elementos, métodos, técnicas y resultados, tendrán el soporte teórico y referencial para ser comprendidos y aplicados en el presente caso.

1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Como ha sido establecido el sujeto de investigación será una empresa comercializadora, que cuenta con diferentes sucursales en la región; para lo cual se seleccionará como muestra, la opinión de empleados en cada una de las sucursales.

1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

En el capítulo 3, se muestra el instrumento de recolección de datos que incluye los reactivos para cada una de las variables que forman parte del modelo de relaciones con los clientes.

1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS.

Una vez que el instrumento haya sido aplicado, los datos serán concentrados en una tabla que puede ser consultada en el anexo correspondiente.

1.11 PROCESO DE DATOS.

A partir de los datos recopilados, estos serán procesados y el resultado de esto, será presentado de manera gráfica con énfasis en los valores promedio y más frecuentes, con los cuales se puedan realizar conclusiones puntuales; esto se mostrará en el capítulo 3.

1.12 PROCEDIMIENTO.

Como se señalo en la sección anterior los valores más relevantes del procesamiento serán la media y la moda de las tablas de frecuencia relativa. Por su universalidad se omitirá la explicación teórica de dichos cálculos, pero su entendimiento será evidente a partir de las tabulaciones y presentaciones gráficas.

1.13 ANÁLISIS DE DATOS.

Aunque ya se dijo que el análisis estará centrado sobre los parámetros media y

moda, la visualización gráfica podrá añadir más información al análisis, junto con el entendimiento de los que cada variable significa y lo que cada reactivo incluye.

1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

En el presente, la empresa sujeta a investigación al igual que muchas otras busca, a través del servicio, mejorar su posición competitiva en un mercado que tiende a ser más concurrido por empresas con experiencia internacional.

El realizar el estudio proporcionará información necesaria para reorientar y rediseñar sus actuales programas de mejoramiento, en las relaciones con los clientes actuales y potenciales.

1.15 LIMITACIONES.

La principal limitación de esta investigación podría radicar en el hecho de que los resultados y conclusiones no puedan generalizarse a todo el ramo. Sin embargo, es importante recordar, que el objetivo de este trabajo es el de describir los principios de un modelo y de mostrar como realizar una evaluación que identifique los puntos débiles y fuertes de la empresa; esto último si puede ser aprovechado por cualquier otra organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.1.1 LA INTERFASE CON LOS CLIENTES

Hoy en día, la lealtad ya no es una función de rutina o de deber, se deben hacer las cosas tan sorprendentemente bien que los clientes no sólo se conviertan en leales, sino más bien en factores de publicidad altamente rentables.

Una marca ya no es sinónimo de algo que se presenta en un paquete, en una lata o en una botella. Todos los productos, todos los servicios, todas las causas que tenga un competidor es una marca que necesita definir y defender su singularidad.

La mayor parte de las organizaciones ha ideado la manera para reducir los costos y para instalar calidad en la forma de producir productos y servicios. La administración de calidad total, tal como se aplicó en la fabricación, fue en alguna ocasión un medio para crear una fuerte ventaja competitiva. Hoy en día, es simplemente la tarjeta de entrada para competir en el mercado.

La razón para crear experiencias extraordinarias con consistencia en la interfase con el cliente es ir más allá de esa línea de indiferencia, conocida como ventas y

servicio lo suficientemente buenos y lograr una interacción con los clientes que lo distinga tan cabalmente de los demás que se convierta en una marca por sí misma; una impresión única que diferencie a su compañía de las demás.

Todo el trabajo que se hace por medio de la investigación y desarrollo, planificación estratégica, capacitación, modernización de los procesos, creación de servicios de apoyo al cliente, producción; queda a la larga en las manos de la línea del frente, que se convierte en su canal más directo y poderoso para el cliente. Las personas en las líneas del frente crean expectativas, toman el pulso del cliente, obtienen retroalimentación sobre los productos y servicios, solucionan problemas y buscan información a nivel de la calle para ver cuán bueno es su desempeño en comparación con sus competidores. Las acciones en la interfase con los clientes tienen el efecto mensurable más directo en el crecimiento redituable.

Un enfoque gradual en ventas, servicio y mercadeo nunca creará el nivel de devoción de los clientes que se traduzca en un crecimiento altamente redituable. Eso requiere un enfoque estratégico e integrado que será llamado en este trabajo de tesis: el Proceso de Interacción con el Cliente: una manera confiable, con valor adicional, de marca para interactuar con los clientes, que sea tan característico en su organización como su marca registrada.

2.1.2 CREACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

Los pasos para crear la ventaja competitiva en la interfase con el cliente son ¹

1. Establecer cómo los clientes desean hacer negocios.
2. Lograr que el liderazgo se comprometa con una manera de marca para interactuar con los clientes.

¹ Gerson Richard F. Más allá del servicio al cliente. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1993. pags. 27 a 31

3. Instalar un proceso de interacción con los clientes de alto valor, característico y consistente.

Primer Paso: Establecer cómo los clientes desean hacer negocios.

¿Cómo crean las organizaciones un proceso perfecto de interacción con el cliente? . Para esto es necesario entender el hecho de que perfecto se refiere a la percepción única de cada cliente. Con frecuencia las organizaciones suponen erróneamente que todos sus clientes están interesados en las sociedades. No es así lo que valoran los clientes se define a lo largo de dos dimensiones: la necesidad de relación y la necesidad de información.

Los clientes con una alta necesidad de relación colocaron un gran valor en la capacidad que tiene el proveedor de entenderlos: sus necesidades; su organización, estrategia y desafíos y sus planes futuros. Los proveedores capaces de crear dicha relación profunda añaden valor al lograr anticiparse a las necesidades del cliente y con frecuencia juegan un papel clave para ayudar al cliente a tomar la decisión correcta. A menudo, los compradores menos experimentados con el producto que están comprando colocarán un valor alto en este tipo de relación. En esencia, dicen: Usted conoce sus productos y servicios. Le diré lo que necesito y usted me lo proporciona.

La otra dimensión es la necesidad de información, en la cual los clientes dicen que pagarán más para hacer negocios con un proveedor que los pueda mantener informados y educados sobre el mundo en el cual trabajan. Los proveedores que sean capaces de proporcionar un acceso sencillo a la información ahorran tiempo y esfuerzo de sus clientes y pueden hacer negocios más fácilmente con ellos. Con frecuencia, estos compradores son refinados y a veces incluso saben más sobre los productos y los servicios que se les ofrecen que los mismos vendedores.

La combinación de estas dimensiones da como resultado cuatro tipos de marcos

de compra de los clientes. Los dos ejes crean un matriz de dos por dos, o mapa, que ayuda a clasificar a los clientes por lo que valoran. Entonces, dependiendo de lo que los clientes más valoren, pueden clasificarse como orientados a las transacciones, orientados a las relaciones, orientados a la información u orientados a las sociedades (el comprador que valora tanto la relación como la información).

Por lo tanto, la clave es que cada cliente tenga su propia perspectiva en lo que se refiere a valor. Ésa es la razón por la cual una compañía centrada en el cliente selecciona y entiende a sus compradores objetivo antes de crear un proceso patentado de interacción. De esta manera, elimina el riesgo de diseñar una manera creativa de hacer negocios que interese a pocas personas.

Los Cuatro Segmentos de Valor para el Cliente ²

1. La compra de transacción: Aquí, los clientes tienen poca necesidad de una relación y poca necesidad de información (ejemplo, compras en las máquinas expendedoras).
2. La compra de relación: Los clientes tienen mucha necesidad de una relación. Necesitan que los vendedores o que los proveedores de servicios tengan una comprensión profunda de su situación (ejemplo, muchos compradores de productos refinados de seguros o de servicios legales).
3. La compra de información: Los clientes tienen mucha necesidad de información y poca necesidad de una relación. Saben lo que desean y les gusta estar informados y educados (ejemplo, usuarios de corretaje de descuento, médicos que compran productos farmacéuticos).
4. La compra de sociedad: Los clientes tienen mucha necesidad de una relación y mucha necesidad de información. Desean organizaciones que sean

² Gerson Richard F. Como medir la satisfacción del cliente. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, Colombia, 1998. pags. 45 a 47

proactivas, que informen y que eduquen, que entiendan su compañía y necesidades. Necesitan una relación personal, metas mutuamente benéficas y un sentido de un riesgo compartido (ejemplo, las famosas relaciones de Wal-Mart con sus proveedores principales).

Por lo tanto, el primer paso es entender con claridad lo que valoran sus clientes y lo que está funcionando y no está funcionando con la manera cómo trata a sus clientes. Una de las reglas más importantes para la recopilación de información es obtener un entendimiento profundo de la experiencia actual del cliente. Los clientes no siempre logran explicar cómo debería ser su proceso de interacción, pero son capaces de ayudarlo a entender sus expectativas y de darle una perspectiva a fondo de su situación en esos momentos.

Preguntas magníficas a preguntar:

1. ¿Cómo describe hacer negocios con nuestra compañía?
2. ¿Qué le molesta más sobre la forma en que le vendemos y le proporcionamos servicio?
3. ¿Qué está funcionando en la manera como trabajamos?
4. ¿Cómo podemos mejorarlo?
5. ¿Qué podemos hacer para ahorrar tiempo en estas interacciones?
6. ¿Cómo describiría una interacción ideal con una compañía como la nuestra?
7. ¿Cuál es la compañía con la cual más le gusta hacer negocios? ¿Por qué?

Las perspectivas de los clientes cuando trabajan con usted con frecuencia serán una sorpresa, tal vez un impacto.

Segundo Paso: Liderazgo comprometido con una manera de interacción con los clientes

Aunque hay muchas maneras para diseñar un proceso patentado de interacción

con los clientes, si se empieza desde la cabeza se ahorra tiempo. ¿Por qué? Porque por lo general para renovar de manera importante la interacción con los clientes se requiere que las compañías hagan cambios radicales de transformación. Significa pedir a los empleados que cambien su manera de vender y de proporcionar servicio, con lo que se pide a las compañías que cambien su manera cómo recompensa a las personas, cómo comparte la comunicación, cómo se intercambia la información y, en general, cómo funcionan las cosas.

En este paso, los líderes necesitan contestar preguntas como: ¿Con qué nos comprometeremos? ¿Cuál debe ser nuestra marca o personalidad? ¿Qué deseamos que nuestros clientes digan al hacer negocios con nosotros? ¿Cómo sabemos que será valorado? ¿Qué estamos dispuestos a invertir para que esto funcione? ¿Queremos tratar de enfrentar las necesidades de toda nuestra base de datos o tenemos un segmento de clientes como objetivo, que esté dispuesto a pagar más por un proceso de interacción de clase mundial?

En general, las organizaciones centradas en el cliente han tomado algunas acciones similares para obtener el apoyo del liderazgo:

1. Hicieron su tarea desde el principio, usando información de los clientes para añadir credibilidad y para que el liderazgo participara de manera directa en la recopilación de la información.
2. Crearon marcas alternativas, descripciones de lo diferente que sería la experiencia del cliente, tomando como base dicha información.
3. Ahorraron tiempo pidiendo a la gerencia que reaccionara a las ideas en lugar de invertir mucho esfuerzo en crear planes desde cero. Lo que fue importante es que participó la gerencia interpretando los datos, proporcionando información, revisando ideas, poniendo a prueba los conceptos, etc., pero no empezó con una hoja en blanco.

4. Los líderes recibieron listas específicas para hacer las cosas necesarias para demostrar su compromiso de manera visual. Las acciones incluían hacer presentaciones al principio de los programas de capacitación para colocar en contexto la importancia de la capacitación; reunirse con grupos pequeños de personas para derribar las barreras para hacer las cosas de manera distinta; dar cursos de capacitación; realizar entrevistas de seguimiento con los clientes y tener reuniones trimestrales con informes directos para reforzar los enfoques nuevos.
5. Los líderes jugaron un papel clave en la supervisión del progreso. En casi todas las historias de éxito. Incluso en esta época de organizaciones de menor tamaño, uno de los factores que más influyen en la conducta de los empleados es lo que hacen sus gerentes.

El gerente debe convertirse en el enlace entre la estrategia de la compañía y lo que sucede en la interfase con el cliente. Éste no sólo debe entender la visión corporativa, sino también lograr comunicarla en términos de los esfuerzos específicos en las ventas y en las prácticas de servicio.

Aquellos que se encuentran en primera línea deben ser capaces de recurrir a sus gerentes con confianza, incluyéndolos como recursos de alto nivel en las cuentas clave y como personal instruido de servicio y de ventas por derecho propio.

Entrenar a un equipo es tan importante como jugar en él. Los gerentes deben ser capaces de proporcionar un sentido de dirección clara con capacitación, retroalimentación y apoyo. Deben convertirse en defensores en la fuerza de la línea del frente. De hecho, de acuerdo con nuestra investigación sobre ventas, la práctica administrativa más valiosa es salir a batear por los vendedores.

Tercer Paso: Instale un proceso de interacción con el cliente de alto valor.

La instalación de un proceso de interacción con el cliente es un proceso en sí mismo, una serie de pasos lógicos que le permitirán hacer un compromiso continuo con el mejoramiento. Para esto considere lo siguiente:

Un proceso de interacción con el cliente es un proceso sistemático con resultados mensurables.

En lugar de tratar a todos de la misma manera, establezca la manera como sus clientes desean hacer negocios con usted e iguale su enfoque con lo que desean. Ponga atención especial a la necesidad de información y de relación de cada cliente.

Conozca los negocios de sus clientes mejor que ellos. Sepa qué esperan los clientes que ellos atienden y colabore con su cliente para superar esas expectativas.

Logre comprometer a la alta gerencia con una manera de marca para tratar a los clientes. Para hacerlo, haga que los líderes se involucren en la interfase con el cliente. Oriéntelos con planes a los cuales puedan reaccionar y ayúdelos a desarrollar listas claras de cosas por hacer. Aliéntelos a supervisar el progreso y a reconocer los mejoramientos.

2.2 EL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

2.2.1 GENERALIDADES.

El mercadeo y las ventas agresivas a veces se salen de las manos de la organización. En los buenos tiempos las empresas de servicio caen en el error de querer demasiados nuevos clientes y servicios. Esto hace que descuiden la clientela existente, cegados por el ansia de crecer, y se hacen cargo de las demás

cuentas de las que pueden atender adecuadamente. En su deseo de aumentar su participación en el mercado, descuidan su clientela tradicional perdiendo parte de ella a manos de la competencia.

Las investigaciones en el campo de servicio al consumidor han llegado a la conclusión de que es cinco veces más costoso obtener un nuevo cliente que conservar uno viejo ³. En otras palabras. Perder un cliente tradicional cuesta aproximadamente cinco veces el valor de esa cuenta anual. Las empresas invierten literalmente cientos de millones para atraer nuevos clientes, mientras dejan escapar por la puerta trasera a su clientela tradicional, la cual nunca regresará; lo que ahuyenta a la clientela es el servicio rudo, descortés, inepto e incompetente o quizás sólo la apatía o la falta de atención.

Parece pues lógico que si una empresa está dispuesta a gastar en publicidad y promoción de ventas, también esté deseosa de invertir para conservar su clientela. En realidad el buen servicio no sólo conservará la clientela tradicional sino que tendrá la capacidad de atraer nuevos clientes.

En este mercado violentamente competitivo, ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes satisfechos. Algunos hechos significativos son los siguientes:

- El 96 % de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés o rudo, pero;
- El 90 % de los clientes no satisfechos con el servicio recibido no vuelven a comprar: peor aún;
- Cada uno de estos clientes descontentos relatará su experiencia negativa por lo menos a nueve personas;
 - Un 13 % de los exclientes descontentos contará su historia a más de veinte personas.

³ Martín William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1992. pag 67.

La mayor parte de las empresas exitosas, están dispuestas a reconocer un error y a tomar en forma inmediata las medidas pertinentes para corregirlo. Reconocen que las relaciones con los clientes son un reflejo de las relaciones con los empleados. Están dispuestas a cambiar y en realidad han institucionalizado el proceso del cambio para evitar el estancamiento.

Casi todas las empresas afirman en estar en estrecho contacto con el cliente, pero en realidad pocas lo están. Esto se puede ver repetidamente, analizando cómo se ganan o se pierden batallas al nivel más sencillo de contacto con la clientela, al punto de compra, lugar con frecuencia atendido por los empleados que devengan salarios mínimos.

¿ Por qué lo que recibimos con tanta frecuencia no corresponde a lo prometido ? Hay una gran tendencia al olvido en muchas organizaciones, tanto grandes como pequeñas. Es muy frecuente relegar la función de servicio al cliente a los niveles más bajos de la organización. Entonces se atiende esta función con empleados novatos o poco entrenados.

2.2.2 EL VALOR DE LOS EMPLEADOS

En cambio la base del éxito de Mc Donald's siempre ha sido y es enfocar sus esfuerzos hacia el consumidor; calidad, servicio, limpieza y costo son los valores básicos de esta empresa y han permanecido así por más de 30 años.

Kentucky Fried Chicken y White Castle existían mucho antes que Mc Donald's, pero fueron superados por esta última. ¿ Por qué ? La razón es que Mc Donald's comprende plenamente que la superioridad en el servicio al consumidor corresponde a superioridad en práctica " **con la gente** " ⁴.

⁴ Newell Frederick. Las nuevas reglas del Marketing. Edit. Mc. Graw Hill. 1a Edición, México, 1997. pag 32.

No es precisamente novedoso afirmar que la productividad y la gerencia participativa se ven directamente afectadas por las relaciones entre los empleados. Sin embargo, apenas se comienzan a reconocer las dimensiones del impacto de ellas sobre la participación en el mercado, las ventas, los costos, las utilidades y las relaciones con la clientela. En realidad no existe una fórmula mágica para el éxito. Lo que sí es una verdad incontrovertible es que no es posible lograr superioridad en cuanto a servicio sin tener la empresa en orden.

La vida actual implica cambios constantes. Es casi imperativo que se deben hacer las cosas en forma diferente a como se hicieron en el pasado. El momento apropiado para hacer revisiones y cambios no es cuando tenemos problemas sino cuando pasamos por épocas exitosas. Si una firma espera hasta volverse marginal, sufre una baja desproporcionada cuando la economía sufre un receso y sólo se recupera muy parcialmente cuando la economía mejora. Cuando se llega a la marginalidad, es casi imposible recuperar la participación en el mercado y revertir la tendencia a la baja.

Drucker sostiene que es esencial reevaluar las tácticas y estrategias gerenciales después de un periodo prolongado de calma. ¿ Se refiere acaso Drucker a los bancos, los hospitales, las aerolíneas, los minoristas y las compañías de seguros, por ejemplo ? En esta tormentosa época de cambios es imperativo revisar y reestructurar con frecuencia las actividades empresariales, tanto a nivel interno como externo. Sugiere como estrategia que todas las instituciones, tanto públicas como privadas, con o sin ánimo de lucro, analicen la forma como la clientela define el término " valor ". ¿ Cómo se percibe cada firma en relación con competencia ?

Existen varias organizaciones que han producido servicios exitosos, generando nuevas normas de superioridad.

Al momento existen más de 10,000 restaurantes McDonald's, en todo el mundo.

Todos los días, en treinta y ocho países sus clientes reciben una sincera y cordial bienvenida, un trato como si fueran amigos personales de los empleados, y es bueno recordar que se trata de empleados con salario mínimo, cuyas edades oscilan entre dieciséis y sesenta años. Gran parte de ellos trabajan sólo con dedicación parcial, y no reciben propinas ni prestaciones especiales.

¿ Cómo lo hace Mc Donald's ? En parte su éxito se debe al gasto de cientos de millones de dólares en publicidad y en promoción de ventas cada año. Sin embargo, la razón esencial se puede atribuir a su gran atención, a los detalles. Es una firma más orientada hacia las operaciones que al mercado, lo cual no llega a percibirse fácilmente, pues sólo se notan los resultados : la sonrisa cordial y alegre.

Como un resumen general, podemos afirmar que la dedicación de Mc Donald's al servicio y una adecuada gerencia de recursos humanos se inicia a nivel corporativo, fomentando las mismas nociones filosóficas en todas las regiones, distritos, oficinas, instalaciones y restaurantes donde funciona. Los valores de la organización, enfocadas hacia el cliente, se ven reforzados por sus políticas hacia su propia gente ⁵.

1. Sólidos valores corporativos enfocados hacia el cliente, a saber : calidad, servicio, limpieza y valor.
2. Ambiente de grupo que estimula la interdependencia.
3. Énfasis en participación del empleado con respuesta gerencial rápida.
4. Contacto de todos los niveles con la alta gerencia.

⁵ Martín William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1992. pag. 54.

5. Paneles y audiovisuales gerenciales.
6. Discusiones por parte de los superiores encargados.
7. Los gerentes se consideran como adiestradores y consejeros, no como jueces, jurados o críticos.
8. Reuniones mensuales de supervisión con el jefe del departamento para discutir planes relacionados con la gente.
9. Vicepresidente de individualidad para conservar pequeña la empresa y servir de vínculo entre la gerencia y los empleados.
10. Reconocimiento público y recompensas por logros, tales como premios por servicio, aniversarios y promociones, bonos, y competencia interna saludable.
11. Estabilidad laboral mediante logros.
12. Pago por rendimiento.
13. Ascensos dentro del personal.
14. Ascensos rápidos con revisión frecuente de sueldos.
15. Evaluaciones de rendimiento, revisiones y retroalimentación para incrementar rendimiento, pago y progreso, y para hacer ver a los empleados cómo van.
16. Proceso de apelación (ombudsman)

17. Entrevista de salida para todos los que dejan la empresa.
18. Filosofía de franqueza.
19. Registro a El personal " abiertos "
20. Una cafetería para todo el personal, inexistencia de comedor para ejecutivos.
21. Ambiente familiar, limpio e higiénico.
22. Sondeos permanentes sobre actividades de los empleados.
23. Profusión de comunicaciones : boletines informativos, publicaciones internas.
24. Asistencia educativa.
25. Becas para hijos de empleados destacados.
26. Exámenes físicos anuales para el empleado y su cónyuge.
27. Vacaciones de ocho semanas para empleados, después de diez años de servicio.
28. Programa de recomendación de empleados nuevos por parte del personal.

2.2.3 EMPRESAS DE ÉXITO

¿ Qué factores comunes hacen que algunas empresas de servicio sean tan

excepcionales ? ¿ Qué políticas y valores gerenciales generaron las mejores normas de calidad y oportunidad en cuanto a servicio ? ¿ Se siguen manteniendo los mismos valores óptimos ?.

Hay diez características comunes a estas empresas ⁶.

1. Reconocen que las relaciones entre y con los empleados son reflejo de las relaciones con la clientela. Si querían ser excelentes en cuanto a servicio al cliente, las relaciones con sus empleados deberían ser óptimas.
2. Crean conciencia de la importancia del servicio a la clientela en las mentes de los empleados. Enseñaron la necesidad de tener clientes satisfechos a través de la perspectiva de un empleado: el cliente es el pagador principal.
3. Desarrollan y ejecutan sistemas de apoyo necesarios para enseñar y reforzar los comportamientos deseados.
4. Reconocen que todo lo que pasa en una organización tiene impacto sobre el servicio a la clientela. Crearon sistemas de apoyo a todas las organizaciones.
5. Definen y ejecutan normas de rendimiento precisas y estrictas, junto con expectativas de alto rendimiento, para hacer que los conceptos pasaran a nivel de comportamientos.
6. Adiestran gerentes, supervisores y empleados para reforzar y conservar los comportamientos deseados, cuando ya se había establecido.
7. Definen cuidadosamente los papeles de gerentes y supervisores en el

⁶ Tylczak Lynn. Como Incrementar la Productividad en los Empleados. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1993. pags. 78 a 81.

fomento de una superioridad continua en cuanto a servicio.

8. Proporcionan reconocimiento y recompensas tangibles e intangibles para comportamiento ejemplar. Hicieron que los empleados se sintieran importantes y apreciados.

9. Utilizan medidas cuantitativas para controlar la efectividad del servicio y de las políticas, prácticas, programas y procedimiento de personal.

10. Desarrollan refuerzos sólidos y continuos para respaldar sistemas de valores y prácticas gerenciales orientadas hacia la clientela. Especialmente, estas superestrellas desarrollaron determinadas prácticas y políticas de recursos humanos que generaron una dedicación muy destacada al servicio excelente.

- **Con el objeto de generar responsabilidad personal entre todos sus empleados, inculcándoles la creencia de que " cada uno de nosotros es la empresa ", las empresas entrevistadas :**

1. Adoctrinan formalmente a los empleados sobre responsabilidad.

2. Recompensan que superan lo necesario.

3. Alaban a los empleados por dar felicitaciones formales a los clientes.

4. Respaldan las decisiones que sus empleados toman en su interacción con la clientela.

5. Dirigen la retroalimentación aportada por los clientes hacia los empleados implicados.

6. Devuelven los problemas y errores a los empleados concretos que los

generan.

7. Ensalzan a menudo el desempeño personal.

8. Hacen despidos justificados con base en un sistema responsable de quejas.

Como consecuencia de estas acciones, los empleados de las empresas :

1. Comprenden el alcance de su responsabilidad personal y la importancia de cada interacción de servicios.

2. Se enorgullecen de su trabajo y de su profesionalismo.

• **Con el objeto de crear un equipo de servicio, las compañías entrevistadas :**

1. Conmemoran con eventos especiales la incorporación de los empleados al equipo.

2. Sostienen reuniones motivadoras e informativas del grupo.

3. Definen en términos generales y satisfacen la necesidad de saber de los empleados.

4. Informan al personal el papel de sus puestos en la organización.

5. Diseminan información en forma rápida.

6. Con frecuencia evalúan con los empleados el desempeño del trabajo en grupo.

Como consecuencia de las acciones anteriores, las empresas :

1. Reducen al mínimo la entrega de dineros.
2. Fortalecen la capacidad de sus organizaciones para responder al cambio.
3. Desarrollaran confianza en el grupo.

• Para desarrollar comunicaciones abiertas, las empresas :

1. Utilizan sondeos de actividades de empleados.
2. Fomentan programas de sugerencias.
3. Requieren reuniones frecuentes de personal dentro de los grupos de trabajo.
4. Adiestran a los empleados en análisis transaccional.
5. Comparten las relaciones de la clientela con toda la organización.

Como resultado de estas acciones, las empresas :

1. Abren múltiples canales de comunicación.
2. Fortalecen las habilidades de los empleados para comunicarse en forma efectiva.
3. Utilizan estos canales con el objeto de identificar problemas y acelerar su

resolución.

- **Para realizar inversiones importantes en cuanto al capital humano, las empresas :**

1. Profesionalizan al personal de servicio en un proceso multifacético.
2. Promueven empleados dentro de la misma organización.
3. Utilizan un programa interno estructurado para adiestramiento general.
4. Reconocen y recompensan el servicio destacado a los clientes con sistemas significativos de incentivos.

Como consecuencia de estas acciones, las empresas :

1. Desarrollan empleados con las destrezas necesarias de servicio.
2. Estimulan la lealtad permanente, las metas y normas de la compañía.

2.3 LA ESTRATEGIA DE LA ENSEÑANZA EMPRESARIAL

2.3.1 GENERALIDADES.

La superioridad en el servicio se origina en insatisfacción con el estado actual de los negocios. Comienza a nivel ejecutivo con aquellos que dicen: " Podemos hacerlo y lo haremos mejor ". De ahí en adelante lo indicado es diseñar el sistema de valores corporativos y proyectar estos valores a todos los aspectos del contrato con el personal ⁷.

⁷ Mail Robert. Alianza de Aprendizaje Organizacional. Edit. ASTD. 1ª Edición, México, 1996. pag 9

Se inicia literalmente con la contratación del personal adecuado, con un sistema preliminar de selección mediante una entrevista normalizada para detectar las personas que comparten los valores gerenciales, y nunca se detiene.

¿ Puede cualquier organización lograr resultados comparables ? La respuesta es afirmativa. Si la gerencia principal se dedica a crear y reforzar nuevas normas de superioridad en el servicio en todas las actividades, la visión se podrá volver realidad. No se necesita utilizar el método de ensayo y error, porque obteniendo conclusiones de la experiencia colectiva, las empresas podrán encontrar los ingredientes que han surtido efecto para desarrollar sistema gerenciales orientados hacia el consumidor para otras empresas.

Las organizaciones que luchan para ser las mejores en todo están inevitablemente destinadas a convertirse en líderes de sus industrias en cuanto a productividad, superioridad en el servicio, efectividad en cuanto a costos, lealtad y estado de ánimo favorable de los empleados, y por su puesto, en cuanto a utilidades.

2.3.2 LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA SON REFLEJO DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

La mayor fuente de aumento en las utilidades de una empresa en la actualidad será la mejor administración de sus recursos humanos. Las organizaciones que no reconozcan este hecho y que no se encuentren preparadas para afrontarlo, casi con seguridad se verán rezagadas en cuanto a ganancias y aún correrán peligro de desaparecer. Un personal dedicado a ofrecer servicio superior a la clientela, interna y externamente, proporcionará la oportunidad que se necesita ⁸.

La administración de los recursos humanos es lo mismo que suministrar servicios a los clientes. Se trata pues de dos conceptos inseparables. Desde hace algún tiempo los ejecutivos de personal y de recursos humanos están enterados de la

⁸ Maddux Robert.. Delegación Eficaz de Facultades. Edit. Iberoamerica. 1ª Edc., México, 1992. pag 34

relación que existe entre productividad y empleados motivados, Sin embargo, sólo hace poco se ha logrado cuantificar el impacto de estos factores; ahora han comenzado a colocarse como parte del grupo de alta gerencia y mediante ello enfocan una gama más amplia de las necesidades de la empresa que abarcan el servicio al cliente, satisfacción del consumidor, racionalización de costos y administración de la fuerza de trabajo.

Un requisito imprescindible para lograr altos niveles de superioridad en el servicio, es que las organizaciones dispongan de un personal motivado. Y para tener empleados motivados, hay que tener gerentes y supervisores igualmente motivados. Y la existencia de gerentes y supervisores motivados se basa en la necesidad de tener en orden la empresa. Para completar el ciclo hay que decir que para tener una empresa ordenada es necesaria la existencia de relaciones cordiales entre la gerencia y la fuerza de trabajo. Esta es la clave. Si se pasa por alto este factor, lo cual ocurre a menudo, se deterioran estas preciosas relaciones y puede llegar a suceder una huelga desastrosa, que producirá estragos en el servicio a la clientela. Cuando la confianza y la franqueza se afectan, el cliente sufre tanto como la gerencia y los empleados, y quizás más que ellos.

2.3.3 SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y SU PRODUCTIVIDAD.

Suponiendo que aceptamos la premisa de que la superioridad en el servicio empieza con relaciones de alta calidad con los empleados, ¿ Cómo se puede llevar esto a la práctica ? ¿ Qué se necesita para generar y conservar buenas relaciones con los empleados ?

Se han identificado desde hace muchos años la relación existente entre niveles de productividad y la satisfacción de esas necesidades. Ahora ha llegado el momento de racionalizar esas necesidades con su efecto sobre la clientela, el pagador final .

Con el objeto de disponer de empleados motivados que satisfagan clientes

motivados y así generen nuevos negocios, las empresas deben atender las áreas principales de preocupación de los empleados ⁹. Tradicionalmente, dichas preocupaciones se han identificado así :

- Buenos jefes.
- Comunicaciones.
- Condiciones de trabajo.
- Compensación.
- Políticas y administración.
- Estabilidad laboral.
- Logros.
- Reconocimiento por logros.
- Compromiso.
- Participación.
- Ascensos.

La infortunada realidad es que la mayoría de las empresas sólo dan atención superficial a estos elementos básicos y como resultado de ellos sus empleados reaccionan proporcionando deficientes al consumidor. La siguiente es una descripción de los conceptos anteriores en términos de la opinión hipotética de un empleado:

Buenos jefes:

1. Alguien que se preocupa por mí y por mi progreso.
2. Alguien en quien confiar para que me enseñe y ayude a desarrollarme.
3. Alguien que me apoya.
4. Alguien quien me corrige cuando lo necesito.
6. Alguien que me muestra la forma de hacer un buen trabajo. Alguien quien

⁹ Valle Cabrera Ramón. La gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Edit. Addison-Wesley. 1a Edición, USA, 1995. pag 89 a 94.

reconoce y recompensa mis logros.

7. Alguien que me informa lo que sucede.
8. Alguien quien consulta conmigo sobre decisiones que afectan mi trabajo.
9. Alguien que confía en mí y me delega responsabilidad real.

Comunicaciones

Dos elementos principales de los procesos de comunicación interna ejercen influencia decisiva sobre el servicio a la clientela : (1) lo que los empleados quieren y necesitan saber sobre su puestos y (2) los mensajes que la alta gerencia le comunica a la organización. Con el objeto de desempeñarse bien en su trabajo y ofrecer un desempeño superior, los empleados necesitan saber :

1. Lo que se espera exactamente de ellos; una definición precisa de sus deberes específicos y de las actividades por las cuales se les hará responsables y sobre las que deberán rendir cuentas.
2. Dónde está ubicado su puesto dentro del marco general de la organización y por qué es importante.
3. Cómo su cargo afecta a los demás dentro de la empresa y viceversa.
4. Cómo sus errores afectan a los demás, dentro y fuera de la organización y viceversa.
5. Los criterios y factores específicos sobre los cuales se juzgará su desempeño, el contenido técnico y de conducta. Por ejemplo : servicio, cortesía, calidad, cantidad, costo, innovación, exactitud y autodesarrollo.
6. Cómo se medirá exactamente el rendimiento, cuantitativa, cualitativa y conductualmente; por ejemplo : varias afirmaciones describirán lo que debería suceder si las responsabilidades de cada cargo se han realizado adecuadamente.
7. Para cada área de responsabilidad, lo que constituye desempeño bajo, normal y extraordinario en términos cualitativos y cuantitativos.
8. Informes periódicos de progreso para que los empleados sepan como va su trabajo.
9. Cómo mejorar su desempeño y aumentar su aporte a la organización.

10. La forma de desarrollarse en sus cargos y en la organización (los empleados dicen que quieren y necesitan adiestramiento).

El segundo aspecto de los procesos de comunicación interna, se refiere al tipo de mensajes que la alta gerencia trasmite a la organización, y la forma como los empleados utilizan dichos mensajes en sus relaciones con la clientela.

1. ¿ Cuáles son sus problemas y cómo puedo ayudar a resolverlo ?

Existe la certeza de que si la gerencia resuelve los problemas de los empleados, éstos reaccionarán solucionando los problemas de la clientela. El asunto es así de simple; simple pero no fácil. Por ejemplo, en ninguna de las oficinas de Mc Donald's hay puertas. Se estimula así a los empleados a dirigirse directamente a la persona específica dentro de la organización, que pueda ayudarlo a resolver problemas relacionados con su cargo.

En las empresas más precavidas el interés de la gerencia en solucionar los problemas de los empleados rebasa los límites del sitio de trabajo. Ha aumentado el número de los programas de asistencia al empleado y de los centros de cuidado diurno. Además se ha puesto de moda la creación de más asociaciones de crédito.

El programa de asistencia al empleado generalmente se extiende también al cónyuge y a los miembros de la familia del empleado. Básicamente se trata de un servicio de consejería a través del cual el personal recibe asistencia confidencial para diversas situaciones tales como consejería psicológica, matrimonial, problemas de salud, de alcoholismo o de narcocodependencia, dificultades jurídicas o financieras, y que corre a cargo de la gerencia. Este tipo de programas le expresan al empleado claramente lo siguiente: " Sí nos preocupamos por usted ".

La resolución de problemas implica un jefe comprensivo, con sensibilidad hacia las

necesidades del personal. Pero esto en ninguna forma quiere decir que se trate de un jefe débil o suave. La mayoría de la gente desea trabajar en una organización bien administrada en la cual las reglas, las políticas y los procedimientos sean claros, uniformes y coherentes. La predictibilidad y la consistencia son las características esenciales de los supervisores efectivos.

2. Queremos que usted sepa lo que sucede en nuestra organización;

Ejemplo de lo anterior es que las empresas exitosas con orientación al servicio, efectúan reuniones semanales de personal directivo, con todos sus empleados en grupos pequeños y a todos los niveles de organización. Existe la tendencia a tener una agenda flexible en estas reuniones ¹⁰. El gerente o el supervisor comparte los siguientes tipos de información con sus empleados :

1. Esto es lo que sucede en la empresa en cuanto a ventas, utilidades, productos, servicio y competencia.
2. Esto es lo que pasa en otras áreas y departamentos dentro de la compañía.
3. Esto es lo que sucede en los departamentos que nos afecta a nosotros y a nuestro trabajo y lo que sucede en los departamentos afectados.
4. ¿ Estamos alcanzando nuestros objetivos en cuanto a presupuesto, costos y metas de ejecución de políticas de servicio ?
5. ¿ Qué nos proponemos ? Una política abierta en la que podamos compartir lo que sucede entre las diversas funciones dentro de un departamento específico.

Las reuniones semanales del personal directivo así como las informales con los empleados sirven para cerciorarse del que el personal de la empresa sepa lo que está haciendo. La idea es que si todos se encuentran enterados de lo que pasa en la organización, un encuentro casual con el cliente, aunque sea por parte de un empleado que no sea de servicio, resultará beneficioso para la empresa. El empleado bien informado nunca dice : " No se ", o " No es mi trabajo ", y no se le

¹⁰ Benjamín Franklin. Organización de empresas. Edit. Mc Graw Hill. 1a Edic., México, 1998. pags. 68 a71

permite hacerlo. Si el empleado en realidad no tiene la respuesta a la pregunta, rápidamente averigua o pone al cliente en contacto en forma inmediata con alguien que pueda ayudarlo.

3. Cada uno de nosotros es la empresa; todos compartimos la responsabilidad de lo que sucede aquí.

En ocasiones, algunos empleados no aceptan la responsabilidad completa de sus acciones; dicen por ejemplo, " fue culpa de otra persona ". Estos individuos deben de tratarse dentro del contexto de un sistema responsable de quejas que incorpore disciplina positiva.

Las acciones adecuadas hacen que las empresas verdaderamente enfocadas al servicio logren una comprensión cabal del alcance de la responsabilidad personal del empleado y de la importancia de toda transacción de servicio, y que los empleados se enorgullecen de sus cargos y de las organizaciones para las cuales trabajan.

4. Nos tratamos mutuamente con respeto profesional.

La llamada Ley de Reciprocidad Psicológica dice que si yo lo trato con dignidad y respeto, usted me tratará en la misma forma. Algunas empresas que sufren graves problemas por el estado de ánimo de su personal, tiene origen en las claras faltas de respeto a empleados por parte de superiores y gerentes imprudentes. Generalmente estos casos suceden en organizaciones que tienen grupos grandes de empleados con sueldos bajos. Por supuesto, el efecto final sobre el servicio a la clientela y sobre la compañía puede ser desastroso.

Dicha falta de respeto por el individuo puede manifestarse en varias formas : falta de reconocimiento de un trabajo bien realizado, llamar a la gente por números y no por su nombre, gritar y utilizar lenguaje abusivo, proporcionar instalaciones poco

limpias e inadecuadas, nunca decir gracias y no tratar de comprender el punto de vista del empleado. El empleado que se siente respetado es generalmente más tolerante con los clientes que se quejan con razón o sin ella.

5. Nos respaldamos mutuamente y en nuestras decisiones cumpliremos nuestras promesas.

Un jefe serio no reacciona en forma exagerada; si hace una promesa, la cumple. El jefe que tiene empleados ideales en quienes confiar puede esperar el cumplimiento de promesas al cliente, pues el también cumple las suyas.

Condiciones de trabajo.

En el contexto del ambiente de trabajo, se demuestra como el jefe se preocupa por sus empleados, proporcionándoles las mejores condiciones posibles, dentro de las limitaciones de su oficina, fábricas e instalaciones. Como requisitos mínimos se requieren: : Un ambiente limpio, agua potable disponible, controles climáticos, un lugar en que haya privacidad, un comedor acogedor y un sitio de aseo personal resplandecientemente limpio. A veces es necesario en un recinto relativamente pequeño, sin embargo, este espacio hay que conservarlo lo mas limpio y ordenado que sea posible. Es necesario también que sea cómodo y seguro ¹¹.

Las buenas condiciones de trabajo deben superar los requisitos mínimos legales. Las paredes, los cielo-rasos, los muebles y otros artefactos deben conservarse en orden adecuado, impidiendo que se dañen. No hay razón válida que pueda justificar la incomodidad.

Compensación.

Es verdad incontrovertible que con bajos sueldos se obtienen malos empleados. El dinero es solo la tercera o cuarta razón por la cual la gente deja sus puestos. Es, sin embargo, un poderoso de motivación si se utiliza en forma adecuada; y a medida que las organizaciones aprendan a vincular mas efectivamente sus sistemas de pago con el rendimiento, el dinero se convertirá en un motivador mas poderoso.

Para usar las remuneraciones como elemento motivador, es necesario que las organizaciones no descuiden esto: la compensación debe ser externamente competitiva e internamente equitativa. Esto es importante pues los empleados miden su valor en términos de lo que ganan, en comparación con lo que se paga en el mercado.

Un empleado inadecuadamente remunerado se sentirá engañado y como es de esperar los empleados engañados no apoyan plenamente las metas de la organización. Si los empleados opinan que la gerencia los esta explotando, no se podrá lograr superioridad en el servicio. Se genera una actitud negativa, que se reflejará en sus relaciones con sus compañeros y por supuesto con la clientela. También surgirá una actitud negativa similar, si el personal piensa que su pago no es justo en comparación con el que reciben otros empleados en cargos comparables dentro de la firma.

Estas situaciones producen efectos catastróficos en el estado de ánimo del personal. El cliente es quien sufre, pero no por mucho tiempo, pues irá a comprar a otra empresa y a la larga la organización será la que salga perdiendo.

Políticas y administración.

Las empresas que son modelo en administración tiene políticas claras y sencillas de personal y las administran de manera coherente. Las políticas deben ser

¹¹ Hersey Paul. Administración del Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. 7a Edición,

pocas, bien comunicadas y ejecutadas rígidamente. Con gran frecuencia una excepción se convierte en una regla y pronto los empleados se aprovecharan de las inconsistencias de su jefe.

Las políticas de personal comprensibles, bien estructuradas, y aplicadas con coherencia y objetividad sirven para asegurar un tratamiento justo y consecuente a todos los niveles de la organización. Las recompensas por comportamiento adecuado de servicio también se administran en forma congruente con las políticas adecuadas.

Las políticas típicas, que con frecuencia se incorporan en un manual de supervisión, incluyen tiempo libre, vacaciones, días de fiesta, cambio de turnos, pagos e incentivos, disciplina progresiva y asignación de trabajo.

Estabilidad laboral.

Solo es necesario ver lo que sucede a la productividad y al servicio al cliente después de un despido, para reconocer las consecuencias de la inestabilidad laboral.

La lealtad de la organización se traduce en que la fuerza de trabajo de la firma se conserva intacta en buenas y malas épocas. La seguridad de por vida en los puestos que ofrecen las empresas japonesas es bien conocida. Aunque no sería aconsejable tratar de emular la cultura japonesa, aunque de ella se puede aprender mucho.

Las mejores empresas en las diferentes industrias generalmente procuran tener la política de no hacer despidos. Dichas empresas son también las mejores en servicio a la clientela, y esto no es accidental. No se trata de firmas excesivamente tolerantes. Son empresas estrictas y firmes que formulan norma rígidas de

rendimiento, pero que obtiene resultados a la altura de lo que exigen. El empleado también hace lo mismo con la clientela.

Logros.

Casi todas las personas que trabajan desean hacer el mejor trabajo posible. Sin embargo, cuando el personal se siente subutilizado, se vuelve inquieto e insatisfecho. Cuando no se escuchan sus sugerencias, los empleados se retraen y no quieren utilizar sus mentes. Se limitan a realizar lo que contienen las descripciones de sus cargos ¹².

En todas las personas hay un mecanismo interno que se llama el " deseo de logros ". Si el jefe priva al empleado de la oportunidad de aportar su talento, y no delega dando muestra de desconfianza, se adopta una actitud negligente y literalmente se deja que el jefe se quede solo. Con demasiada frecuencia se recompensa el conformismo, no la creatividad, y es la creatividad la que conduce a logros.

Reconocimiento por logros.

Aprender a dar reconocimiento a los logros sería una estrategia clave para lograr superioridad en el servicio a la clientela. El reconocimiento público del rendimiento excepcional, hace que el empleado se sienta engrandecido y estimula una sana competencia en el grupo.

La mejor recompensa para el alto rendimiento consiste en proporcionar al empleado mas oportunidades de alcanzar logros. La oportunidad se traducirá en mayores oportunidades en su puesto y posiblemente en ascenso, que es una forma de reconocimiento. También debería estar acompañada por mucho reconocimiento público. El reconocimiento debe reflejarse en un mejor pago para

el empleado y con mayores oportunidades de logros.

Aunque su sistema no contemple recompensas diferenciales, existen métodos para recompensar a los empleados de servicio que logran los mejores puntajes. Se les puede dar tiempo libre remunerado, dinero extra para transporte, almuerzos gratuitos y mucho reconocimiento. De otra forma, ¿ como puede seguir conservando su lealtad, su apoyo y su motivación para trabajar en equipo ?.

Compromiso.

La dedicación es el principio básico inherente a los círculos de calidad, los grupos de rendimiento y la gerencia participativa. El personal se siente bien consigo mismo cuando se concentra bien en su trabajo en la empresa, y todas las personas relacionadas con la firma reciben mayor satisfacción si el sitio de trabajo y el estilo gerencial permiten que todos los empleados participen en todos los aspectos posibles de la empresa, fomentándose así un sentimiento de pertenencia. El cliente es quién finalmente recibe los beneficios.

En Digital Equipment el sistema de propiedad del producto ha aumentado la motivación del personal, disminuido el tiempo de producción en un 40% y duplicado el número de módulos perfectos fabricados. En los conjuntos de rendimientos formados por 18 empleados, se espera que cada miembro realice todas las 27 funciones que se requieren para manufacturar un tablero. La persona reúne las materias primas, construye, prueba y despacha el modulo. No hay relojes, ni líneas de ensamble, ni supervisores, ni inspectores de control de calidad y tampoco hay guardias. Los empleados escogen sus propios horarios de acuerdo con sus planes. Los miembros del grupo tienen contacto directo con la clientela.

El concepto ha tenido éxito debido al sentido de pertenencia y de responsabilidad del personal. Todos los empleados escriben sus iniciales en el producto

¹² Morin Pierre. La Motivación. Como mejorarla en la empresa. Ediciones Gestión 2000. 1*

significando" Yo fabriqué eso ". En forma similar los empleados de Weyco escriben sus nombres en los productos que hacen. Ello les produce un sentimiento de orgullo y de pertenencia.

Participación.

La gente toma las mejores decisiones cuando recurre a la sabiduría colectiva del grupo. Es algo apenas lógico que la gente quiera participar en la toma de decisiones que lo van afectar. La participación disminuye la resistencia al cambio, proporcionando un sentimiento de pertenencia.

Con cada empleado se debería efectuar un acuerdo psicológico que contemplará lo siguiente: " Discutiremos con usted cualquier decisión que lo afecte directamente en su trabajo. Queremos y necesitamos sus ideas ". Cuando se aporta esta información, debe utilizársela, de otra forma se perderá gran parte de su beneficio.

Los empleados pueden opinar que la gerencia no es seria sino adopta por lo menos una de sus sugerencias. Pero cuando se ponen en práctica las sugerencias aportadas, se superan las expectativas de la gerencia, pues los proyectos de capital alcanzan sus metas con mayor rapidez que lo esperado.

Ascensos.

Casi todo el mundo desea avanzar. La vida tiene mas sentido cuando vemos nuevas perspectivas ante nosotros. Todo avance en el trabajo da nuevas oportunidades y cuando ya no percibimos oportunidades personal y profesionalmente, nos sentimos desalentados. Los avances no significan necesariamente ascensos. Sin embargo, implican el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades. En un periodo de estancamiento al personal se le pueden

asignar tareas especiales, tales como participación en una fuerza de trabajo, adiestramiento especializado o ampliación de las labores del cargo.

Un enfoque creativo de la gerencia de recursos humanos en esta época tormentosa significa dar mayor atención a las necesidades del personal, para que este atienda mejor las necesidades de la clientela. Todo esto contribuirá a crear una diferencia perceptible entre su empresa y la competencia.

2.4 CONSTRUCCION DE LA FUERZA DE TRABAJO ORIENTADA HACIA LA CLIENTELA

2.4.1 RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y ORIENTACIÓN DEL PERSONAL

Es imperativo que una organización tenga empleados consagrados a proporcionar servicio de carácter superior en todos sus aspectos, si se desea mantener un nivel óptimo para los clientes. Ayudando a los empleados a que comprendan que la superioridad en el servicio será de gran beneficio para el personal, una firma puede asegurar la existencia de esa preciada dedicación al servicio. Las compañías de vanguardia en servicio tienen como factor común el hecho de hacer un gran esfuerzo para cerciorarse para que el personal comprendiera que para la estabilidad de sus puestos dependía en gran medida de la capacidad de la empresa para satisfacer y conservar la clientela.¹³

El desarrollo de una fuerza de trabajo con la dedicación necesaria al servicio a la clientela es todo un proceso, que se inicia con la fijación de valores corporativos claros de superioridad de servicio; sigue con la contratación de personal que adhiere a dichos valores y los refuerza en forma continua, desde el primer día de inducción, hasta la misma fiesta de despedida.

2.4.2 ENGANCHE DEL PERSONAL ADECUADO

¹³ French W. L. Administración de Recursos Humanos. Edit. Prentice may. 4a Edición, México, 1994. pag 98

La superioridad en el servicio a la clientela comienza en el proceso de selección de personal y la forma de realizarlo. Los valores de la organización se enfatizan durante el proceso de la entrevista. Se aclara la importancia del servicio a la clientela; después de que el entrevistador formula las preguntas de información, se le cuenta al candidato cuales son los comportamientos que se recompensaran y los que no son aceptables. En este momento se inicia el proceso de enseñanza.

El mejor método para seleccionar los empleados con talento para el servicio a la clientela y para descartar las personas deficientes en esta área, es mediante la llamada entrevista pautada ¹⁴. El propósito de la entrevista es seleccionar los candidatos que, de acuerdo con sus experiencias y trabajos han mostrado orientación hacia el servicio. Las entrevistas pautadas se utilizan para predecir la forma como un candidato se comportará en su trabajo y en su empresa. Se trata de una entrevista con patrones establecidos, en la que se utiliza el comportamiento laboral anterior del candidato para predecir su éxito futuro.

Algunas de las características de conducta que constituyen una orientación hacia el servicio incluyen habilidades de comunicación oral, trabajo en grupo y cooperación, resolución de problemas, toma de decisiones, sensibilidad y preocupación por los demás, confiabilidad, juicio, entusiasmo, alto nivel de energía, flexibilidad y adaptabilidad. Una entrevista pautada revelará estas características.

La entrevista pautada se fundamenta sobre dos premisas básicas. La primera es que los empleados nuevos desean tener éxito y técnicamente hablando están capacitados para hacer el trabajo. La segunda es que la mayor parte de los fracasos no se originan en incompetencia técnica sino en la incapacidad del empleado para adaptar su comportamiento a las normas de organización. Por ello se utilizan las entrevistas pautadas, pues ellas nos muestran los comportamientos

¹⁴ Scott Dru. La Satisfacción del Cliente. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1992. pags. 54 a 59.

necesarios para que una persona tenga éxito en la empresa. El formato de la entrevista pautada se basa en ocho o diez características específicas de conducta para el cargo concreto. Cuando ya se han identificado los comportamientos relacionados con el cargo, se desarrollan tres o cinco preguntas para cada uno, con el objeto de establecer si el candidato posee las características y en que grado.

La entrevista pautada tiene éxito porque todas las personas que participan en el proceso de selección comparan el mismo tipo de producto. Las ventajas de este sistema son :

1. Minimizan el riesgo de decisiones inadecuadas de selección.
2. Detectan los que comparten sus valores.
3. Ahorran tiempo y dinero de adiestramiento.
4. Reducen al mínimo el riesgo de problemas, de fallas y de rendimiento.
5. Se considera legalmente justificable.
6. Ahorra tiempo al gerente.

2.4.3 LA IMPORTANCIA DE LA ORIENTACION

Si usted puede darse el lujo de disponer de buenos candidatos para incorporar a su organización, no se les desaliente en los primeros días de vinculación a la empresa. Un proceso exitoso de orientación genera un número menor de errores, mejor servicio a la clientela, niveles mas altos de productividad y relaciones mas armónicas entre y con el personal. Se da la bienvenida al empleado a un ambiente cálido, amistoso y de apoyo ¹⁵. Si el empleado se siente bienvenido e importante, también transmitirá a la clientela una impresión similar. En estas primeras etapas debe hacérsele sentir cómodo y también relacionarlo con lo necesario para que comprenda y realice su trabajo en forma eficiente. Este primer paso es vital para integrar las necesidades del empleado con las de la organización y por lo tanto

¹⁵ Pujol B. Bruno. Dirección de Mercadotecnia y Ventas. Edit. Cultura de Ediciones. 1ª Edición, España, 1998. pag. 32

con las del cliente.

Un proceso exitoso de orientación debe adaptarse individualmente a las necesidades particulares de una organización dada. Sin embargo, hay ciertas características comunes a los procesos mas exitosos de orientación :

1. Se establecen y se comprenden en forma clara las responsabilidades de todos los participantes en el proceso de orientación, comenzando con el jefe de personal, siguiendo con el supervisor inmediato y con el compañero asignado a enseñar al empleado nuevo.
2. Se hace que el personal nuevo se sienta bienvenido al nuevo ambiente que afronta.
3. El nuevo empleado aprende todo lo que se necesita para desempeñar bien su trabajo.
4. Existen oportunidades amplias y bien planificadas para que conozcan al personal de supervisión y a sus compañeros de trabajo.
5. Al empleado se le proporciona una guía básica sobre la compañía, su historia, sus valores, sus tradiciones, sus negocios, su sistema de recompensas y su clientela.
6. Al nuevo empleado se le informa sobre lo que se espera de él, en cuanto a rendimiento y sobre sus deberes específicos. También se le dice donde y como obtener ayuda, y de que forma este puesto concreto se relaciona con los demás existente en la empresa.
7. Se debe distribuir el proceso en un periodo de tiempo razonable para impedir la saturación de información. Se sugiere por ejemplo invitar al empleado

después de una o dos semanas discutir sobre la forma como se desarrollaran las cosas.

8. También se proporciona completa información sobre pago, prestaciones y condiciones de trabajo.

9. Se explica en forma temprana las oportunidades de progreso personal, de adiestramiento y de aprendizaje.

10. Se describen detalladamente las políticas, reglas y regulaciones, y la forma particular de llevar a cabo los asuntos de la organización.

11. Se proporciona materiales escritos para estudio, revisión y referencias posteriores.

12. Se suministran listas de verificación para asegurarse de que se abarcaran todos los temas en el proceso de orientación.

13. Mediante un tercer elemento independiente se pedirá retroalimentación proveniente de los empleados, con relación a la efectividad y al carácter integral de todo el proceso.

La orientación se distribuye en un periodo de dos o tres semanas y con frecuencia se dividen en tres sesiones distintas.

I. Primera sesión

1. Programa tradicional: Quiénes somos, que representamos, como desarrollamos nuestro negocio, cuáles son los valores de nuestra empresa y cuál es nuestro lenguaje común; explicación y discusión de las razones por las cuales hacemos nuestros negocios, quiénes son nuestros competidores, quiénes son

nuestros clientes y como los tratamos.

2. Una visita completa a las instalaciones de la oficina y a las operaciones de planta.

II. Segunda sesión

1. Orientación sobre la división, el departamento y la función particular del empleado. Incluyen la forma como se toman las decisiones, la manera de resolver los problemas y el comportamiento que se estimula. En este aspecto el entrenamiento hace énfasis en el trabajo de equipo necesario para fabricar un producto o proporcionar servicio de calidad.

2. El entrenamiento abarca la necesidad de interdependencia y de trabajo en equipo, así como la naturaleza del mismo, el trabajo en si, los retos y las oportunidades.

III. Tercera Sesión

1. Orientación con respecto al cargo específico del empleado.

2. Repaso de la descripción del cargo, las normas de rendimiento, las expectativas y las responsabilidades mutuas.

3. En que forma los errores y el trabajo del empleado afectan a los demás en la unidad de trabajo y fuera de ella.

4. Por que es importante este cargo concreto y exactamente como contribuye a los resultados de la empresa.

CAPITULO III

LA INVESTIGACIÓN Y SUS RESULTADOS

3.1 LA EMPRESA

3.1.1 ANTECEDENTES.

La empresa Rullán S.A de C.V. inició por primera vez sus operaciones en 1960, su fundador fue el Sr. Juan Rullán Domínguez quien la dirigió hasta 1992, año de su fallecimiento.

El objetivo de ésta empresa ha sido comercializar la distribución de pinturas domésticas, recubrimientos industriales, así como accesorios y equipos relacionados.

En sus inicios manejaba una línea de productos representando a un proveedor y contando con un total de 8 trabajadores. La empresa Rullán comenzó operando en el puerto de Veracruz en la calle Francisco Canal. Actualmente cuenta con 105 empleados entre directivos, funcionarios y trabajadores como también cuenta con 22 sucursales, 14 establecidas aquí en Veracruz y 8 restantes en otros municipios.

NUESTRA MISIÓN...Somos una empresa comercializadora que distribuye pinturas domésticas, recubrimientos industriales así como accesorios y equipos relacionados. Nos distingue nuestra experiencia, nuestro prestigio y la calidad del servicio y de los productos que manejamos.

NUESTROS VALORES:

- HONRADEZ : ACTUEMOS CON RECTITUD E INTEGRIDAD
- RESPONSABILIDAD : ASUMAMOS Y CUMPLAMOS COMPROMISOS.
- INICIATIVA : PENSEMOS SIEMPRE EN SOLUCIONES.
- TRABAJO EN EQUIPO : APOYEMOS Y EXIJAMOS, NO SOLAPEMOS, PROPICIEMOS UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE.
- SERVICIO Y CALIDAD: TRATEMOS DE SER LOS MEJORES EN NUESTRO RAMO SIRVIENDO SIEMPRE A NUESTROS CLIENTES CON CALIDAD, AMABILIDAD Y BUEN TRATO.

3.1.2 ANÁLISIS DEL CAMBIO.

Los principales problemas a los que se enfrentó la empresa Rullán fueron:

Inflación (incremento en precios de bienes y servicios): La inflación es el alza de los precios que tiene como consecuencia un déficit en el poder adquisitivo de la población, por lo que repercutió directamente en las ventas, ya que si a la gente le costaba más trabajo comprar sus productos de primera necesidad, le era más difícil comprar productos de tercera como lo son pinturas, recubrimientos, etc. Aunque hubo compradores que no dejaron de hacerlo ya que sin los productos que vende la empresa su negocio no podría marchar con normalidad.

Bajo crecimiento de la actividad económica: En ese tiempo, podemos decir que la economía estaba estancada debido a la mala situación económica que está atravesando el país, por lo que nuestra empresa también fue afectada por la mala situación y tuvo que tomar medidas agresivas para subsistir y tratar de crecer.

Créditos restringidos: Como ya lo habíamos dicho antes la crisis económica fue la principal causa para que se dieran este tipo de restricciones. Estos créditos se dan tanto de la empresa para los clientes como de los proveedores para con la empresa; así como también los bancos se vieron más exigentes que en años anteriores para poder aprobar un crédito.

Falta de liquidez en la empresa y personas físicas: Este problema surgió debido a los puntos anteriores como lo es el bajo crecimiento de la actividad económica, ya que no había las mismas entradas de efectivo acostumbradas en relación con las ventas de años anteriores.

Baja de consumo en la población en general: Debido a varios factores como lo son el desempleo y la falta de liquidez de las empresas en general la población se vio obligada a disminuir cantidades de consumo y en consecuencia hubo una disminución en la demanda de nuestros productos.

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN A LAS PROBLEMÁTICAS ESPECÍFICAS

COMERCIALES

- Ubicación de puntos de venta en sitios estratégicos: Se hizo un estudio de mercado con el fin de abarcar geográficamente toda la ciudad de Veracruz y finalmente estableció sus sucursales en la zona industrial de TAMSA, en la zona Boca del Río para así abarcar el sur de la ciudad, Río Medio y el Coyol para abarcar la zona norte y una en la zona centro, sin mencionar a las tiendas foráneas.

- Campañas de publicidad: Rullán ha atacado agresivamente el mercado a través de medios de comunicación como lo son: periódico, volantes, radio, voceo, sección amarilla, etc.

Cabe mencionar que se han utilizado estrategias para que los consumidores principales como son los pintores tengan acceso a la información, es por eso, que los anuncios de radio se hacen en estaciones populares como "La máquina tropical" o "La poderosa". También se puede decir que en la sección amarilla Rullán se encuentra situada en diferentes secciones según el producto que se esté buscando. El voceo se lleva a cabo a los alrededores de las sucursales ya establecidas.

- Ofertas y promociones: Una de las ofertas que se utilizan con más frecuencia es el 25% de descuento que se da a los clientes siempre y cuando estén rebasando cierta cantidad de dinero impuesta por la empresa y una promoción llamada " El Regalón y el Regalítro" que consiste que cuando alguien compra una cubeta de pintura se le regala un galón del mismo tipo de pintura, y si se compra un galón se le regala un litro.
- Descuentos por pronto pago: Estos descuentos se llevan a cabo con el fin de motivar a los clientes a que paguen en un corto lapso de tiempo para que así la empresa tenga liquidez. Por ejemplo, se aplica un 5% de descuento para los clientes que liquiden su deuda antes de 10 días.
- Capacitación técnica al personal : Esta estrategia se lleva a cabo con el fin de crear una organización inteligente por medio de personas grandes, es decir, personas preparadas y abiertas al cambio. Esto se logra mediante la capacitación al personal de la empresa. En nuestro caso contamos con alrededor de tres cursos al mes y que hacen un total de treinta y seis, de los cuales un trabajador debe de tener doce obligatorios. Estos cursos son

impartidos por representantes de nuestros proveedores o por personas que ya tienen experiencia en su campo dentro de la empresa.

- Incrementar el número de clientes atendidos con visita directa: Esto se lleva a cabo enviando a representantes (vendedores) de nuestra empresa a diferentes industrias con el fin de ofrecer nuestros productos y promociones.

ADMINISTRATIVAS

- Eficientar inventarios: Aquí se aplica la reingeniería de procesos. Esto quiere decir que se reducen los inventarios pero sin afectar el volumen de ventas, es decir, se le compra a los proveedores lo necesario según los estudios de mercado con el fin de tener espacio, evitar accidentes, minimizar tiempo y principalmente no invertir tanto dinero en mercancía que no se venderá en ese lapso de tiempo.
- Restringir condiciones de créditos a clientes: Anteriormente a nuestros mejores clientes se les acostumbraba dar hasta 30 días para liquidar la deuda, pero en la actualidad, debido a la falta de liquidez a nivel general se le ha reducido el crédito hasta 15 días y a aquellos clientes que se les daba menos de 30 días ahora se ha reducido de una manera considerable a veces tratando de restringirlo por completo.
- Reestructuración del área gerencial: Se tomaron medidas de reducción de personal directivo para que los empleados pudieran tomar más decisiones, que adquirieran más responsabilidades, también para eficientar los procesos administrativos de la empresa. Por ejemplo podemos mencionar que de 3 titulares que teníamos se redujeron a sólo a 1, este cambio se suscitó en el lapso entre 1992 y 1993. Y más recientemente podemos mencionar el cambio que se realizó en el año 1998 para el 1999 a nivel gerencial de 6 que teníamos a sólo 2.

Aquí se da una etapa de reestructuración organizacional, ya que aquí se realizó una reducción de personal innecesario, que a su vez da la oportunidad de que los empleados que se quedaron dentro de la organización pudieran ampliar sus expectativas tanto en el campo laboral como económico, ya que al realizar más funciones se les daba un mayor sueldo.

Existe un acortamiento en la estructura al reducir la gerencia de Tesorería y Sistemas y la gerencia de Contraloría a departamentos más especializados, subsistiendo únicamente la gerencia de Abastecimiento. Esto provocó un cambio al crearse un departamento de Recursos Humanos y de Información, de Tesorería y de Información Contable, quienes informan directamente al director de Administración y ya no a una dependencia.

La gerencia de Abastecimiento se divide en Administración de Abastecimiento, Operativo de Abastecimiento.

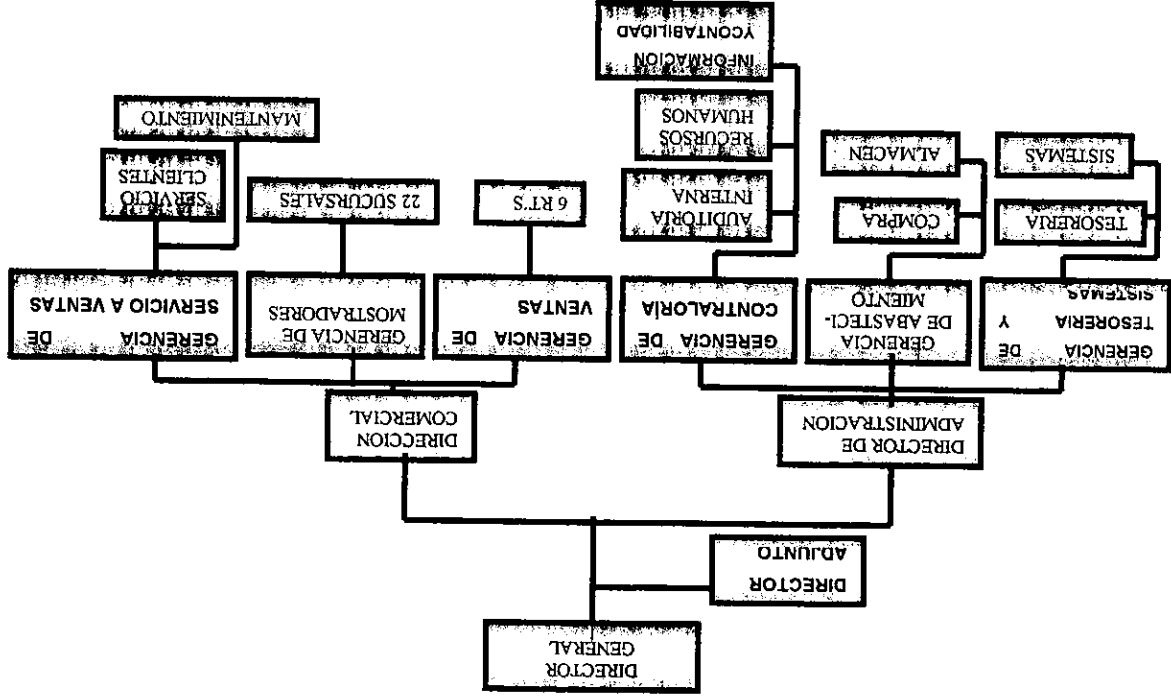
En la estructura del director de Comercio se aumentó el servicio a Ventas, desapareciendo la gerencia de Ventas individuales.

La gerencia de Mostrador incluye 22 sucursales supervisadas.

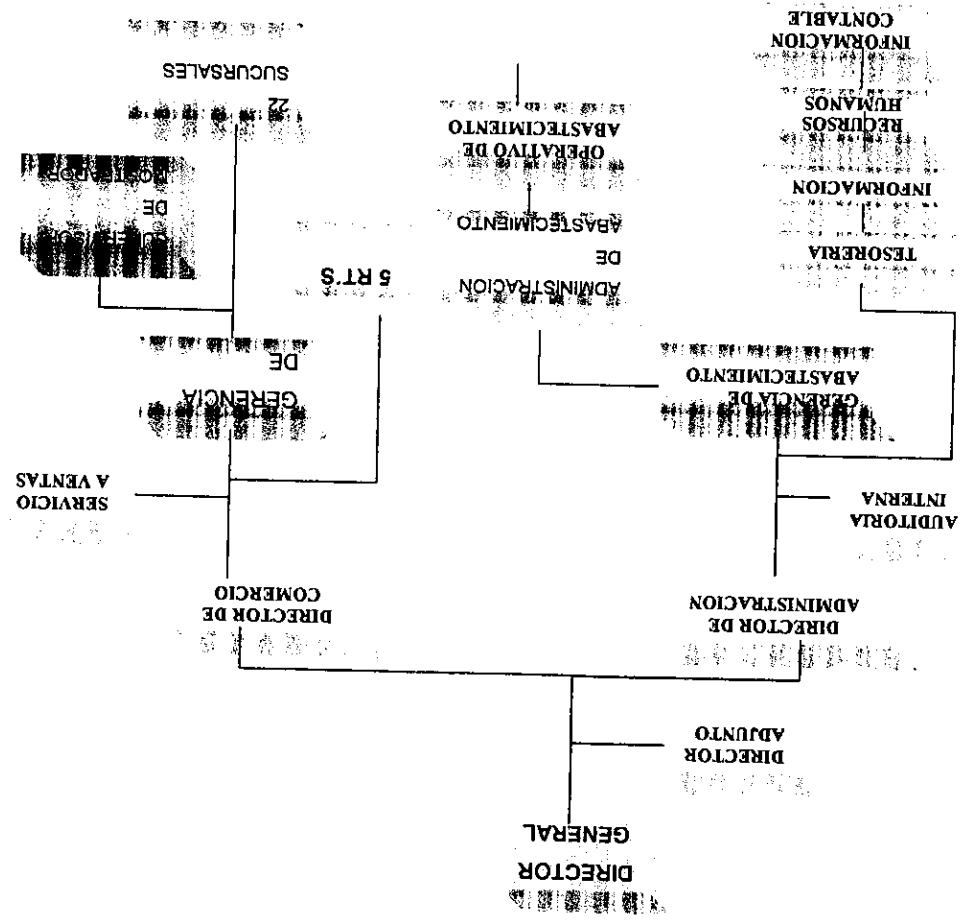
El departamento de Representantes Técnicos reporta directamente al director de Comercio.

A continuación se insertarán los organigramas que muestran más claramente los cambios que hubo en la organización:

Grupo Rullán Estructura organización 1998



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
58
NUEVO



- **Mayor vigilancia en la recuperación de cartera:** Esto se maneja por medio del departamento de Crédito y Cobranza que cuentan con un grupo de personas que se dedican especialmente a recuperar de la manera más rápida y eficiente las deudas a favor de la empresa por medio de la demanda en caso extremo, aunque primero se da una prórroga de 4 meses en casos extremos, en la cual se trata de negociar con pagarés ya que no conviene demandar por cuestiones de tiempo.
- **Control estricto de gasto de operación:** Para llevar a cabo esta estrategia es necesario, en primer lugar realizar un estudio de los gastos que son realmente indispensables para el funcionamiento de la compañía, tratando de hacer un lado los gastos superfluos o cambiarlos por otros que nos resulten más económicos. Por ejemplo: anteriormente se les proporcionaba un 50% de los uniformes que deberían llevar todas las empleadas que elaboran en la empresa y se les ofrecía una comida y se les tomaba una foto como recuerdo, en cambio ahora la empresa no interviene en absoluto en los uniformes sino que ellas mismas formaron un comité para ponerse de acuerdo en como deben ir vestidas y se suprimió la comida y la foto que eran cosas innecesarias.
- **Vigilancia permanente al estado de flujo de efectivo:** En nuestra empresa contamos con una persona encargada especialmente de vigilar que todos los movimientos de efectivo sean realizados adecuadamente y para evitar que surja algún problema se hacen revisiones semanales, mensuales, semestrales y anuales.
- **Reestructuración de pasivos de corto a largo plazo:** Esta medida se lleva a cabo cuando nosotros debiéndole una fuerte cantidad a nuestros proveedores llegamos a un acuerdo con ellos, esto con el fin de no afectar nuestras actividades en el terreno comercial y no disminuir nuestro capital en forma drástica. Se recurrió a los pagos de gracia que consiste en pagar a dos años solamente intereses y paulatinamente el capital. Nuestra mejor negociación consistió en ocho años de plazo.

3.1.3 RESULTADOS.

CUANTITATIVOS.

- Crecimiento de las ventas en un 4% contra el 97: A pesar de todos los problemas que tuvimos que enfrentar seguimos creciendo y este resultado se refleja en las ventas que nunca bajaron y que en este año (98) tuvieron un incremento.
- Alcance de la rentabilidad presupuestada en un 97%: Esto quiere decir que aunque se cubrieron la mayor parte de las expectativas todavía no hemos llegado al resultado ideal, es decir, todavía nos falta crecer un poco más, pero a la vez podemos darnos cuenta de que vamos bien encausados.

CUALITATIVOS

- Rullán creció en infraestructura: Con el cambio en la estructura la calidad de los empleados creció considerablemente, ya que tuvieron a su cargo más responsabilidades de las acostumbradas.
- Personal más capacitado: Rullán sabe que una de las bases para el éxito es contar con personal capacitado es por eso que aunque dejó de invertir en ciertos elementos no indispensables, nunca dejó de invertir en la capacitación de sus empleados.
- Mejor comunicación: Al haber suprimido en gran parte las jerarquías se logró un contacto más directo y amistoso entre todas las personas que laboran dentro de la empresa.
- Tecnología a nivel general: Con esto se agiliza la atención al cliente en las ventas evitando fallas e incrementando la eficacia en las labores administrativas, sin mencionar la presentación que damos a nuestros clientes y al comercio en general. Además de contar con enlaces a través de módem que nos permiten tener un control absoluto y poder hacer los cambios necesarios en todas nuestras sucursales con el simple hecho de usar una computadora en nuestras oficinas.

- Medios efectivos de comunicación: En esta sección nuestra empresa cuenta con radio y teléfono en todas y cada una de nuestras sucursales con el fin de tener una comunicación directa tanto de nosotros hacia nuestros empleados y viceversa.
- Mantenimiento en general: En este sentido Rullán cuenta con un taller interno destinado a vigilar el buen funcionamiento de todos los artículos (tanto de oficina como de ventas) que se utilizan para la optimización de todas las funciones; es por eso que todas nuestras computadoras y mobiliario en general siempre se encuentran en óptimas condiciones para su uso inmediato.
- Seguros: Una de las cosas que la empresa nunca suprimirá es el pago de los seguros tanto de su mobiliario y equipo como el de sus empleados (Seguro Social), ya que le preocupa el cuidado óptimo de éstos.
- Impuestos Pagados: Nuestra empresa está consiente de que es realmente necesario el pago de los impuestos, ya que si lo hace en el tiempo adecuado no contraerá deudas posteriores.

3.1.4 CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos obtenidos encontramos que la empresa Rullán no sólo ha sobrevivido a la mala situación económica que hay en nuestro país, sino que también ha crecido y ha alcanzado la mayoría de sus metas pronosticadas para este año; esto se ha dado a través de los diferentes cambios estructurales que se han efectuado y a las estrategias de venta.

Gran parte de su supervivencia como empresa se ha debido a que siempre ha tomado muy en cuenta a su personal y también por el mantenimiento que le da al mobiliario. Por lo que respecta al personal, se le ha dado capacitación para que la organización esté formada por personas grandes; es decir, que se ha tomado mucho en cuenta el aprendizaje organizacional. También se ha realizado la Reingeniería de procesos en tiempos difíciles, dando resultados muy favorables para la empresa.

Además de el Downsizing; es decir, el acortamiento de estructuras que se realizó con el fin de mejorar la comunicación, de que el personal no se estancará en sus habilidades y sobretodo, de que se le diera mejor servicio al cliente.

Rullán se ha destacado como una empresa líder en su rango ya que tiene contrato de exclusividad con sus proveedores, también porque sus productos son de buena calidad y la atención hacia los clientes es excelente; pero sobretodo ha destacado por su gran calidad humana y porque desde que se inició nunca ha perdido la visión de sus objetivos.

3.2 EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se presenta el diseño del instrumento de investigación para la recolección de datos

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Con las siguientes preguntas sobre la interacción efectiva con los clientes, se pretende evaluar el desempeño que el personal de ventas y de servicio tienen en cinco áreas clave, que son:

- **Estar centrado en el cliente**
- **Ganarse el derecho de hacer el negocio**
- **Convencer mediante la participación**
- **Influir en los recursos internos a favor del mejor servicio**
- **Tener la mente fija en retener al cliente**

Responda las preguntas teniendo a su personal en mente y marque la casilla adecuada; no existen respuestas correctas o incorrectas, sin embargo la primera reacción después de leer la información es usualmente buena. Al responder marque con una cruz la columna 1, 2 o 3, de acuerdo con los siguientes grados:

ESCALA:

1. Muy buenos en ello 2. Regulares en ello 3. Necesitan mejorar

A. ¿Están las personas que tienen contacto directo con el cliente centrados en él?	1	2	3
1. ¿Saben qué hacer para proporcionar beneficios al cliente?			
2. ¿Crean confianza mediante una empatía genuina con los clientes?			
3. ¿Interactúan tomando como base el programa del cliente en lugar del programa personal?			
4. ¿Dan un trato cuidadoso a sus promesas?			
5. ¿Explican las desventajas pertinentes del producto?			

B. ¿Se ganan las personas que están en contacto directo con el cliente el derecho de hacer negocios con ellos?	1	2	3
1. ¿Manejan las objeciones de frente en lugar de tratar de evitarlas?			
2. ¿Se aseguran que la calidad del seguimiento y del servicio merezca el privilegio de tener ventas futuras?			
3. ¿Convierten los productos de su compañía en soluciones reales para las necesidades específicas del cliente?			
4. ¿Respetan la importancia del tiempo y de las prioridades de un cliente?			
5. ¿Progresan en casi todos los contactos que tienen con el cliente?			

C. ¿Convencen las personas que están en contacto directo con el cliente mediante la participación?	1	2	3
1. ¿Consideran los contactos con el cliente como una conversación?			
2. ¿Alientan al cliente a que hable?			
3. ¿Recopilan información benéfica haciendo preguntas mejores?			
4. ¿Reciben la oposición como una señal positiva de participación y como una oportunidad para la interacción productiva?			
5. ¿Comparten información sobre problemas y soluciones con el cliente?			

D. ¿Son capaces las personas que están en contacto directo con el cliente de influir en los recursos internos de manera productiva?	1	2	3
1. ¿Construyen y conservan una red interna de relaciones?			
2. ¿Comunican su visión de la relación con el cliente al personal interno?			
3. ¿Participan con un equipo y son líderes de confianza?			
4. ¿Aprovechan el conocimiento de otros?			
5. ¿Asumen la responsabilidad de orquestar toda la relación de ventas?			

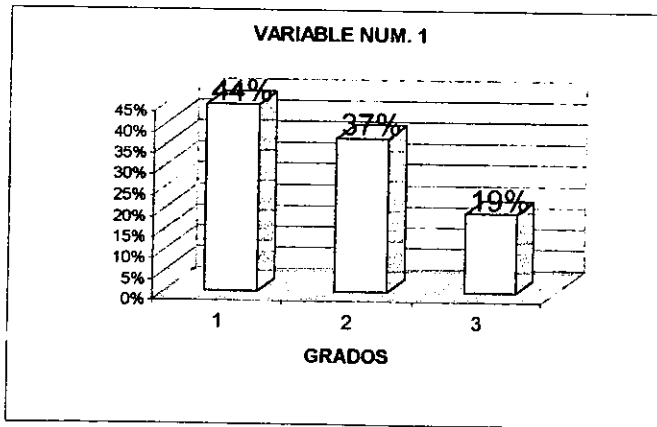
E. ¿Tienen las personas que están en contacto directo con el cliente las mentes fijadas en retener al cliente?	1	2	3
1. ¿Logran un equilibrio entre el logro de resultados inmediatos y la conservación de la relación?			
2. ¿Manejan el rango total de variables, desde los contratos de servicio hasta la entrega y los programas de pagos?			
3. ¿Saben cómo defender ambas posturas y no regalar la tienda?			
4. ¿No presionan para lograr una sociedad si el cliente no la valora?			
5. ¿Se identifican a los clientes regulares que se han alejado de la empresa?			

3.3 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Las siguientes representaciones gráficas, muestran los resultados de la investigación. La interpretación se centrará en las medidas centrales y el grado de dispersión observado en los resultados.

VARIABLE NUM 1. Estar centrado en el cliente.

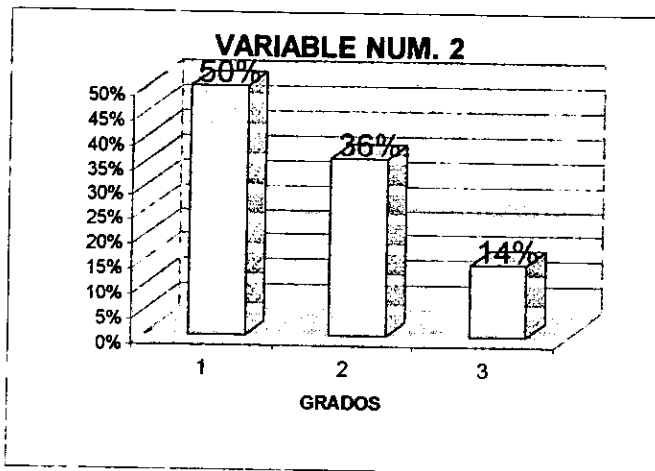
GRADO:	1	2	3	
1	10	6	2	18
2	5	12	1	18
3	6	6	6	18
4	7	7	4	18
5	12	2	4	18
	40	33	17	90
FRECUENCIA:	44%	37%	19%	100%



En los resultados de esta variable, se observa la influencia de los esfuerzos que la empresa ha realizado en materia de capacitación. Sin embargo, más del 50% de las respuestas sugieren la necesidad de impulsar la atención en los clientes con programas que van más allá de la capacitación. Es recomendable el uso de los principios y técnicas que fueron indicadas en el capítulo número II.

VARIABLE NUM. 2. Ganarse el derecho de hacer el negocio

GRADO:	1	2	3	
1	9	7	2	18
2	9	8	1	18
3	8	8	2	18
4	12	2	4	18
5	7	7	4	18
	45	32	13	90
FRECUENCIA:	50%	36%	14%	100%

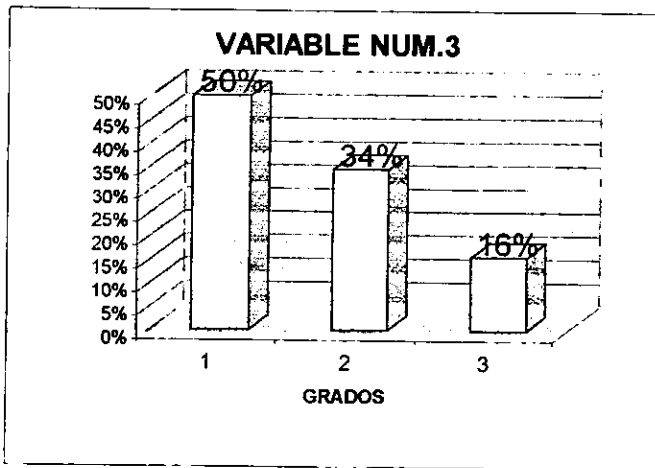


Al igual que en la variable anterior los resultados parecen ser satisfactorios, así mismo se recomienda la aplicación de los principios de técnicas señalados para mantener el crecimiento que la compañía ha observado en los últimos años.

Probablemente el grado de facultación que se le ha dado a los empleados no ha sido suficiente; esto parece razonable cuando se inicia en un programa en donde no se tiene experiencia y se quieren ir resolviendo los problemas de manera gradual. Sin embargo si se desea que los clientes sean socios en el negocio se requiere de un mayor vínculo y la posibilidad de que los empleados puedan decidir en el momento de contacto y lograr y ampliar los negocios que se tienen con los clientes.

VARIABLE NUM. 3. Convencer mediante la participación.

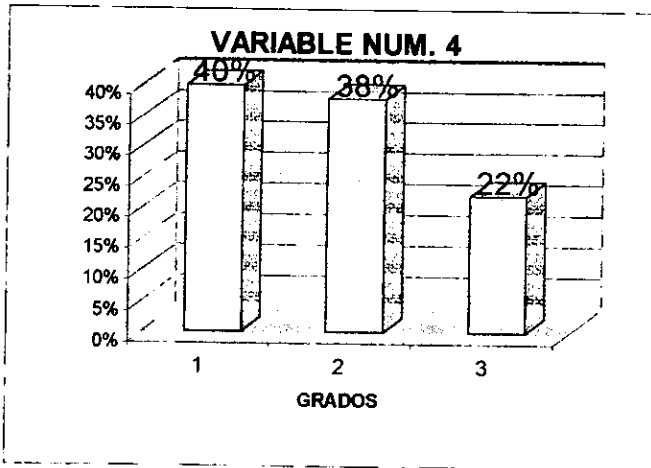
GRADO:	1	2	3
1	9	7	2
2	9	8	1
3	8	7	3
4	12	2	4
5	7	7	4
	45	31	14
FRECUENCIA:	50%	34%	16%



Las estrategias de comercialización que la empresa ha desarrollado para hacer frente a los periodos de crisis que fueron señalados en la sección 3.1 llevaban implícita la facultad de que los técnicos de servicios mantuviesen un contacto directo y frecuente con los clientes, participando a través de las visitas y la identificación de los problemas de ellos. Sin embargo esta posibilidad no se ha extendido al personal demostrador, en donde probablemente por estar en un lugar fijo se ha pensado que no esta en posición de involucrarse en los problemas de los clientes de manera directa. Si esto se quiere lograr será necesario facultarlo y rediseñar su puesto de trabajo con nuevas responsabilidades.

VARIABLE NUM 4. Influir en los recursos internos a través del mejor servicio.

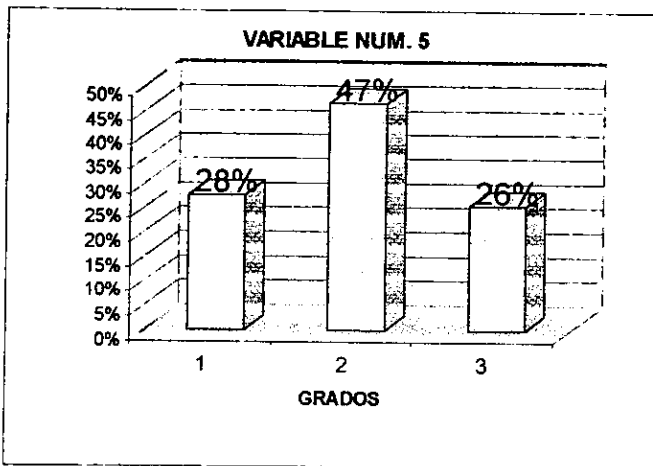
GRADO:	1	2	3	
1	8	8	2	18
2	7	6	5	18
3	7	7	4	18
4	7	10	1	18
5	7	3	8	18
	36	34	20	90
FRECUENCIA:	40%	38%	22%	100%



Es en esta variable en donde mayor voluntad se requiere por parte de los directivos para que los empleados al tomar decisiones puedan hacer uso de los recursos de la empresa y dar el servicio. En este enfoque el concepto de reingeniería de procesos puede ser aplicado; significa la posibilidad de que el empleado ejecute etapas de un proceso que normalmente son responsabilidad de otro puesto o departamento y que para su ejecución se requiere de autorización o del trabajo de otras personas generando un tiempo de respuesta alto en el servicio al cliente.

VARIABLE NUM 5. Tener la mente fija en retener al cliente.

GRADO:	1	2	3	
1	7	8	3	18
2	4	9	5	18
3	4	12	2	18
4	4	7	7	18
5	6	6	6	18
	25	42	23	90
FRECUENCIA:	28%	47%	26%	100%



El éxito de la empresa en los mercados en que ha incursionado es probablemente la explicación de los resultados observados en esta variable. Tal como se expreso en la introducción de este trabajo de tesis, muchas empresas invierten en expandir sus mercados y lograr nuevos clientes pero no realizan el mismo esfuerzo para mantener a los ya existentes, lo cual como ya se ha expresado no solamente es un error sino que su recuperación es mucho mas alta que el gasto que se efectúa para lograr un nuevo cliente; además de los efectos negativos de la publicidad de un cliente insatisfecho.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Después de haber conocido los resultados de la investigación y haber hecho la interpretación correspondiente, se puede concluir que a través de los últimos años la empresa ha desarrollado he implementado las estrategias correctas en especial si observamos los resultados en términos de números de tiendas que han abierto.

Sus programas dirigidos a mejorar la capacidad de sus empleados y el servicio a sus clientes les ha permitido crecer y mantenerse dentro del mercado. Ellos mantienen una posición de liderazgo relativo si se considera el número de empresas que concurren en este negocio; pero precisamente este último hecho sugiere la necesidad de que sus estrategias de servicio evolucionen en un sentido menos clásico.

No es remota la posibilidad de que otras empresas comercializadoras, apoyadas por las marcas líderes en el mundo (ejemplo: Dupont) instrumenten programas de mejora de servicio al cliente como los que en esta tesis se sugieren. Desde luego los

cambios deben de ser planeados y graduales, aprovechando la experiencia que toda la organización ha tenido en sus programas anteriores.

El acortamiento de la estructura organizacional puede ser considerado un primer paso. El siguiente deberá estar asociado a un rediseño de los procesos y por lo tanto de los puestos con la correspondiente capacitación y facultación de los empleados. Hay que insistir en este punto en aspectos relativos a reconocimiento y remuneración; en especial si se considera que un rediseño de puestos con un enfoque de servicio al cliente implica mucho mas responsabilidad y capacidades de los empleados y por consiguiente el valor del puesto crece.

Desde luego todo este tipo de observaciones no sugieren que los programas y actividades de tipo promocional deban de ser sustituidos, los esfuerzos mercadológicos deberán mantenerse e innovarse.

Mención especial lo requiere la calidad de los productos en donde el desarrollo de la tecnología en materiales y en los procesos de aplicación deberán de actualizarse en una industria que revela un retraso de tecnología. La industria de la construcción en México, por razones culturales y específicamente sindicales no se ha desarrollado; pero es conocido el hecho de que en otras partes del mundo los materiales y los equipos para su aplicación se caracterizan por tiempos cortos y bajos costos.

Esto último es de singular importancia si se considera el momento de recesión por el que la industria atraviesa en un mercado contraído y que no aparece lograr una pronta recuperación.

Para concluir, los resultados de esta investigación revelan que la empresa implícitamente en sus programas ha desarrollado parcialmente el enfoque de alta relación con el cliente al que algunos expertos le llaman "cableado". Sin embargo se requiere su formalización tal y como se sugiere en lo principios y técnicas señalados en el capítulo número II. Las experiencia pasadas bien pueden servir para minimizar

los riesgos de un cambio que es mas radical de lo que se ha hecho hasta el momento.

Un aspecto que subyace en los resultados que la empresa está obteniendo y que no depende estrictamente de la relación con sus clientes, es la calidad de los productos y servicios mismos; por esto se harán algunos comentarios adicionales al respecto.

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto en que sienten que cumple o sobrepasa sus necesidades y expectativas, también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una firma (es este aspecto de lo que trata la tesis). Este término se refiere a la ampliación de la organización para incluir a suministradores, clientes, inversionistas, empleados y a toda la comunidad.

El proceso inicia cuando las necesidades de los clientes se comunican a toda la organización, su satisfacción debe ser el objetivo de cualquier empresa, por lo tanto, es de vital importancia en el proceso ampliado. Una empresa que ve al cliente como el elemento más importante, puede determinar como se están comportando sus productos y servicios, así como que nuevas especificaciones dejarían satisfecho al cliente.

El otro externo del proceso ampliado se encuentran los proveedores de la compañía. Esta comunica las necesidades de los clientes a los suministradores, de modo que estos últimos puedan ayudar a satisfacer al cliente. Las compañías y los proveedores trabajan conjuntamente para proveer productos o servicios de calidad y mejorar el proceso ampliado.

El concepto de clientes y proveedores también debería usarse internamente en una organización. Toda área y personal tiene proveedores (áreas y personal mas alto en la línea) y clientes (áreas y personal mas bajo en la línea). El hecho de que todas las

áreas y personal trabajen con sus suministradores y clientes respectivos destaca la búsqueda de la calidad en el proceso ampliado.

La calidad está determinada por el cliente, no por el ingeniero, el departamento de mercadotecnia, ni por la experiencia general, esta basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos medidos tácticos. La calidad del producto o servicio se define como: "La resultante total de las características del producto o servicio de mercadotecnia, ingeniería de fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfacer las esperanzas del cliente".

El propósito de la mayoría de las medidas de calidad es el determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto enfoca su resultante total.

Algunos términos como contabilidad, servicio, durabilidad, en ocasiones se han tomado como sinónimos de la calidad del producto. Estos términos son en realidad características individuales que en conjunto constituyen la calidad del producto y servicio. Es importante reconocer este hecho, dado que el requisito clave para entender el término "calidad" exige un equilibrio económico entre estas características.

No es fácil alcanzar un acuerdo sobre lo que quiere decir calidad, para los directivos de esta empresa, ningún concepto corto es exacto, pero uno de estos conceptos ha sido bien acogido: la calidad es "adecuación al uso". este concepto proporciona una etiqueta breve y comprensible pero no proporciona la profundidad que necesitan los directivos para elegir las mejores líneas de acción.

Las normas ISO desarrolladas por la comunidad económica Europea, en su vocabulario establecen la siguiente definición: "Conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas". Cabe aclarar que con el tiempo las necesidades con el tiempo pueden

cambiar, esto implica una revisión periódica de los requisitos de la calidad. Las necesidades son generalmente traducidas en características con criterios especificados. las necesidades pueden incluir aspectos de desempeño, facilidad de uso, seguridad de funcionamiento, (disponibilidad, contabilidad, facilidad de mantenimiento), seguridad, medio ambiente, económicos y estéticos.

La obtención de la calidad satisfactoria involucra todas las etapas del ciclo de la calidad como un todo. Las contribuciones a la calidad en sus diferentes etapas, son algunas veces enfocadas por separado para enfatizarlas, por ejemplo, calidad debida a la definición de sus necesidades, calidad de vida, de acuerdo al diseño del producto, calidad debida a la conformidad, calidad debida al soporte del producto, a lo largo del ciclo de vida.

Lograr la calidad es una meta importante en la empresa, pero mantenerla es aún más, por la dificultad que representa y por los aspectos que han sido ya tratados en el presente trabajo de tesis. Para el aseguramiento de la calidad se necesita la integración y el completo control de todos los elementos dentro de un área específica de operación para que ninguno este subordinado a otro. Estos elementos abarcan aspectos tales como administración, ventas, finanzas, comercialización, diseño, compras, producción, instalación e incluso desactivación.

Cuando el propósito es asegurar la calidad es necesario en primer lugar, comprobar que se conozcan todas las necesidades para la presentación total, es decir, que las necesidades del cliente deben presentarse bien detalladas para que el proveedor las comprenda por completo y así no existan áreas dudosas en cuanto a las necesidades de servicios.

Para que todos los elementos de una operación estén totalmente integrados, de tal forma que no halla subordinación, el papel o función de cada elemento, debe establecerse primero, debiendo existir un director que los reúna, asignando la responsabilidad de establecer los requisitos, integración y control de todas las

actividades. El director general de una organización es el responsable de esta dirección y de la calidad de los artículos o servicios que produce la compañía.

Por consiguiente, el aseguramiento de la calidad es una función administrativa que no puede delegarse, sino que debe existir en coparticipación. Un departamento de aseguramiento de la calidad, debidamente constituido, es capaz de producir un plan para la acción y un programa para seguirlo, pero su puesta en práctica es responsabilidad de la administración.

4.2 RECOMENDACIONES.

La creación de un proceso de interacción con el cliente requiere de una mezcla de pensamiento sistemático y de buena intuición sobre los puntos que proporcionarán valor para los clientes cuando tratan con su organización. Las siguientes acciones pueden tener resultados muy favorables ¹⁶:

1. Haga un mapa de su proceso para establecer las áreas de valor y de desperdicio.
2. Cree competencias de clase mundial en su gente.
3. Maneje las crisis a la perfección.
4. Desarrolle un proceso especial para sus mejores clientes.
5. Instale sistemas que apoyen la interacción.
6. Cree resultados inmediatos con implantación rápida e intencional.

Haga un Mapa de su Proceso para Establecer las Áreas de Valor y de Desperdicio.

El trazar un mapa con sus interacciones actuales con los clientes proporciona la base sobre la cual se puede mejorar. El crear un mapa significa crear un diagrama de flujo de lo que hace en la actualidad, desde el tiempo en que coloca los objetivos en sus prospectos hasta el servicio después de la venta, la expansión de las cuentas, etc.,

¹⁶ Arellano C. Rolando. Marketing. Edit. Mc Graw Hill. 1a Edición. México. 1999. pag 67.

Cree Competencias de Clase Mundial en su Gente. Para ganar, crecer y conservar a sus clientes, usted debe, hacer de su organización un sistema de satisfacción para el cliente. Se necesita toda la organización para hacer negocios primero, después para conservarlos y finalmente para crecer. Lo anterior requiere de un proceso de interacción con el cliente confiable y único, que se lleve a cabo por personas capacitadas, capaces de demostrar capacidades de clase mundial en la interfase con el cliente.

La competencia de clase mundial se consigue con cada persona. Para construirla:

1. Identifique a las personas en su organización que tengan el mejor desempeño y a las que tengan un desempeño moderado.
2. Haga una encuesta con sus clientes, compañeros y gerentes sobre lo que hacen, cómo se comportan, etc.
3. Use esa información para establecer lo que diferencia a las mejores personas de las demás.
4. Diseñe su capacitación tomando como base esas diferencias.

Las personas se distinguen no sólo por sus capacidades, sino por las actitudes y creencias que tienen sobre sus clientes. Relacionando esto con el tema central de esta tesis, se recomiendan los siguientes enfoques asociados a las variables de la investigación.¹⁷

1. Los buenos exponentes están centrados en el cliente

Si un solo término pudiera capturar lo que diferencia a los buenos exponentes, éste sería centrado en el cliente. Nuestra investigación muestra que los resultados sobresalientes dependen de la capacidad de pensar desde el punto de vista del cliente: entender y responder al programa del cliente, a su ciclo de compra y a sus mejores intereses. Los buenos exponentes tienen una profunda comprensión de los

¹⁷ Hicks Robert. Grupos de Trabajos Autodirigidos. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1992 pag 61

objetivos a largo plazo de sus clientes y del clima empresarial comercial. Ven a cada uno de sus clientes como un individuo y también como parte de la compañía que representa.

2. Los buenos exponentes se ganan el derecho de hacer negocios y no simplemente lo asumen.

Los buenos exponentes, las personas que de manera consistente convierten la oportunidad en éxito, entienden que en todas las etapas de la relación comercial deben ganarse la confianza, el respeto y el interés del cliente. En la práctica, eso significa resistirse a la tentación de ofrecer una solución en todas las ocasiones o, incluso peor, antes de que el cliente mencione una posible necesidad.

3. Los buenos exponentes incluyen a los clientes para que queden convencidos con sus propias ideas.

El éxito actual exige un cambio radical de la mentalidad de merolico, que se limita a demostrar los productos y a elogiar sus atributos. Ahora se requiere tratar al cliente como un participante pleno en el proceso de compra. Los buenos exponentes consideran la interacción del cliente como una conversación, no como una plática de propaganda comercial. Alientan al cliente a que lleve la plática y no se limitan a escuchar. Aprenden. Al hacerlo, los buenos exponentes permiten que los clientes descubran las necesidades y las razones para comprar y volver a comprar por sí mismos. Al final, los clientes quedan mucho más convencidos de sus propias ideas que por lo que se les ha dicho.

4. Los buenos exponentes influyen en los recursos internos de manera productiva.

En casi todas las industrias, las personas en contacto con los clientes ya no pueden manejar las relaciones con los clientes solas. La necesidad creciente que tienen los clientes de obtener información requiere que las personas en la línea del frente se

basen en una variedad de otros especialistas técnicos, financieros, de productos y de otros tipos. Los mejores exponentes siguen actuando como el contacto clave para el cliente y también sirven cómo líderes de los equipos internos.

5. Los buenos exponentes piensan a largo plazo para tener una mayor rentabilidad.

El éxito con los clientes ahora significa abandonar la idea tradicional de la venta y adíos. Los buenos exponentes consideran sus relaciones con los clientes clave como relaciones a largo plazo, y las cultivan como tales. En algunos casos, esto puede incluso significar desperdiciar una oportunidad a corto plazo, por ejemplo, recomendar el producto de otra compañía cuando usted puede hacer el trabajo, porque sabe que no estará en su zona de acción. Cuando los clientes enfrentan fuertes desafíos comerciales y elecciones tecnológicas complejas, es muy probable que se apoyen en vendedores que puedan ayudarlos a tomar las decisiones correctas.

Administrar las crisis a la perfección

Cuando los clientes tienen experiencias desagradables, en lugar de decirselo al proveedor, permiten que se complique la situación y esto a afectan a otros clientes con sus actitudes, creando el efecto de la bola de nieve. Se recomienda el siguiente proceso: ¹⁸

Primer paso: Alentar

El acto de alentar (asentir con la cabeza o decir algo como: ¿En verdad? Platíqueme más o Eso debe haber sido realmente frustrante) es una señal para el cliente de que a usted le importa, que usted está preparado para permanecer presente en la interacción, que usted tiene empatía y que al final usted se adueñará de su problema. Desde el punto de vista del cliente, un proveedor de servicio que responde

¹⁸ Morgan Rebecca L. Profesionalismo en las ventas. Edit. Iberoamerica. 1ª Edición, México, 1992. pag 47 a 53

de esta manera es un aliado, alguien que verá el problema desde la perspectiva del cliente y que será un socio para encontrar una solución.

Segundo paso: Preguntar

El siguiente objetivo consiste en aclarar la queja para que se pueda crear una solución adecuada. Al hacer preguntas, la persona en la línea del frente tiene una oportunidad de entender el problema del cliente a profundidad. Por ejemplo, si un cliente se queja por los precios altos, usted necesita aclarar qué quiere decir: ¿Es el precio demasiado alto en relación con el valor que se está recibiendo? ¿Ha encontrado el cliente que son más bajos los precios de un competidor? ¿Supera el presupuesto del cliente? ¿Es más alto que en la ocasión anterior? ¿Tiene el cliente un concepto equivocado sobre el precio real? ¿O es otra cosa? Al hacer preguntas, usted se evita tener que responder a un problema que el cliente no tiene.

Tercer paso: Confirmar

Entonces, tal como lo entiendo, cuando está funcionando el impermeabilizante, ¿Hay otros problemas?. Un paso que con frecuencia se pasa por alto, pero que es muy poderoso para ayudar a los clientes con quejas es reiterar que usted entiende cuál es su problema. Esto les indica que no sólo está tratando de recopilar información, sino que usted está tratando de definir el problema para poderlo arreglar. Más importante aún, demuestra que usted ha escuchado y que se ha ganado el derecho de seguir adelante. La confirmación también da al cliente una probabilidad de corregir su percepción si entendió mal el problema, lo cual siempre es una probabilidad.

Cuarto paso: Proporcionar

En este punto es donde la organización pueda romper con el problema y crear no sólo una buena experiencia de recuperación sino en la cual es muy probable que los

clientes se sientan muy sorprendidos. Las probabilidades están a su favor. Los clientes están tan acostumbrados a sentirse frustrados cuando informan sobre problemas que generalmente se sienten sumamente emocionados cuando las cosas se manejan bien.

Quinto paso: Verificar

Una vez más, nos disculpamos por las molestias, ¿Con esto queda solucionado el problema o hay algo más que pueda hacer por usted?. Con frecuencia se ignora este paso. Es el simple acto de verificar con el cliente que la solución propuesta recobraré la confianza del comprador. Si el proveedor de servicio no lo logra, habrá que regresar al segundo paso y volverlo a intentar.

A veces, manejar bien una crisis requerirá más que las capacidades interpersonales refinadas. Un ejemplo de este tipo es una garantía de servicio, que regresará todo el dinero al cliente o parte de él, si no está satisfecho.

Desarrolle un Proceso Especial para sus Mejores Clientes

A veces, las organizaciones deciden que un grupo específico de clientes valorará un proceso patentado de interacción específico a sus requisitos. Con frecuencia, este grupo está compuesto de sus mejores clientes.

Instale Sistemas que Apoyen la Interacción

Una proceso patentado de interacción con el cliente requiere de varios sistemas que apoyen su implantación. Los sistemas que hemos visto que ofrecen el mayor soporte están relacionados con la tecnología y con las recompensas.

Use la tecnología para Personalizar la Interacción. Un uso especialmente poderoso de la tecnología consiste en crear lo que llamamos memoria institucional, la

capacidad de una compañía de seguir la trayectoria de la información y de los deseos de los clientes, que vaya más allá de lo que cualquier persona en contacto con el cliente pudiera saber del cliente. Las organizaciones sin memoria institucional se arriesgan a perder a los clientes siempre que un representante sale de la compañía o es ascendido.

Creación de Resultados Rápidos con una Implantación Intencional y Rápida.

Uno de los factores más importantes al instalar con éxito un proceso patentado de interacción con el cliente está relacionado con cuán rápida e intencional es la implantación..

La estrategia debe hacer hincapié en cuatro factores:

1. Implantación masiva crítica.
2. Acción rápida.
3. Capacitación intensiva.
4. Comunicación en cascada hacia abajo

Finalmente, la empresa podrá tener un Proceso Patentado de Interacción con el Cliente cuando:

Se relaciona con las necesidades del cliente. Un proceso patentado de interacción refleja lo que los mismos clientes describirían como la experiencia final en la interfase.

Se relaciona con la cultura de la compañía. Un proceso patentado de interacción es totalmente consistente con otros aspectos sobre cómo hace negocios la compañía y sus valores.

Patentado/secreto. Un proceso patentado de interacción es un aspecto sumamente valioso de la ventaja competitiva de una compañía. Por lo tanto, con frecuencia se considera como un arma secreta.

Se relaciona con la segmentación de objetivos. Un proceso patentado de

interacción con el cliente con frecuencia es específico a los segmentos. Esto significa que se adapta a las necesidades específicas de los clientes objetivo. Mediante su diseño, el proceso asegura que las personas pasen su tiempo en los lugares correctos y con las personas correctas.

Para lo anterior, es recomendable que la empresa tenga una visión también centrada en los clientes internos. Este aspecto no es nuevo en el presente trabajo, pero el enfoque que aquí se tratará es recomendable en una etapa futura de la empresa, pero que desde ahora debe modelarse.

El modelo es reconocido como **aprendizaje organizacional**, esto podría dar motivo a otro trabajo de tesis por lo que aquí será tratado superficialmente a manera de recomendaciones.

APRENDIZAJE O RENDIMIENTO. Todas las organizaciones aprenden, pero no todas se basan en el aprendizaje; hoy en día, muchas se basan en el rendimiento o se concentran en ello: conseguir el pedido, procesarlo y embarcarlo rápidamente.

¿Qué hay de malo el enfoque basado en el rendimiento? nada, pero en estos tiempos no es suficiente.

Las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en que el trabajo se realice mejor. Consideran el aprendizaje como la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento.

La organización basada en el aprendizaje sacrifica de buen grado el rendimiento de hoy en razón del de mañana. La organización basada en el rendimiento no hace este sacrificio; por esa razón sus finanzas quizá luzcan mejor a corto plazo. Pero hay varios factores importantes que crean una perspectiva diferente a largo plazo:

El rendimiento de hoy es resultado del aprendizaje de ayer. El rendimiento del mañana será producto del aprendizaje de hoy.

Dado que la organización basada en el aprendizaje sigue invirtiendo en el aprendizaje, su rendimiento mejora constantemente.

Puesto que la organización basada en el rendimiento no invierte en el aprendizaje, su rendimiento se perjudica a la larga.

El aprendizaje puede significar un proceso rápido. "Más rápido" no significa "apresurado". El aprendizaje más rápido requiere métodos más sencillos y más eficientes de aprender, menos pasos en el proceso de aprendizaje y más atención a las oportunidades que ofrecen ventajas. El aprendizaje más rápido puede implicar un pensamiento más lento y más reflexivo, con el fin de enfocarse en lo que es importante.

Una organización de rápido aprendizaje (ORA) cierra rápidamente la brecha del rendimiento entre ella y sus competidores centrados en el rendimiento. Mientras tanto, la brecha entre una ORA y sus competidores sigue aumentando. A lo largo del tiempo, a los competidores que se basan en el rendimiento les resulta cada vez más difícil ponerse al día, ya sea en el aprendizaje o en el rendimiento.

Los altos ejecutivos "aceptarán de buen grado" el aprendizaje más rápido si comprenden que cualquier reducción inicial en el rendimiento será de vida corta, mientras que el mejoramiento a largo plazo en el rendimiento casi es una cosa segura. Pero si usted descubre que la aplicación del aprendizaje más rápido en todos los niveles de la organización no es una opción para su compañía en este momento, considere la posibilidad de aplicar los principios en un solo grupo de trabajo. Cuando el grupo tenga éxito, la adopción de los principios en otros grupos y a la larga en toda la institución será más fácil de lograr.

Características de una ORA. El aprendizaje más rápido impulsa a una organización hacia la delantera en su industria, ya que aumenta su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementa el rendimiento.

AUMENTA LA CAPACIDAD ESTRATEGICA. El aprendizaje más rápido mejora la capacidad estratégica de una institución. La empresa se maneja de una forma más realista, se enfoca con más firmeza en su visión y responde con mayor rapidez que la competencia a los cambios en la industria .

1. Actúa en una forma realista. Una ORA funciona en un ambiente de apertura. Los empleados se proporcionan recíprocamente una retroalimentación honesta, no reaccionan a la defensiva y sí muestran un incesante deseo de mejorar. Las personas de todos los niveles se muestran dispuestas a sostener debates y a trabajar con la realidad de una institución.

2. Se enfoca en su visión. Una ORA se vuelve en extremo sensible a su posición competitiva. La visión de su destino cómo se verá la organización cuando se conserva su ventaja competitiva se convierte en una cualidad de suma importancia.

3. Responde a los cambios en la industria. Una ORA se anticipa a los cambios en las reglas básicas de la industria y averigua rápidamente cuál es la forma de operar conforme a esos cambios.

REFUERZA LA CAPACIDAD PARA CAMBIAR. Una ORA refuerza su capacidad de cambiar en vista de las nuevas tendencias. Adquiere rápidamente el conocimiento que valoran los clientes, utiliza tecnología moderna, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, practica la flexibilidad y refuerza el cambio.

1. Adquiere el conocimiento que valoran los clientes. Una ORA actúa con rapidez con el fin de adquirir información, convertirla en conocimientos y utilizar éstos para proporcionar a los clientes un valor creciente.

2. Utiliza la nueva tecnología en su beneficio. Una ORA aprende con rapidez los nuevos adelantos tecnológicos y los aplica con éxito para servir mejor a los clientes.
3. Reduce el tiempo cíclico. La puesta en práctica exitosa de la estrategia del TCR (Tiempo Cíclico Rápido) requiere una integración sistemática de nuevos valores, procesos, metas y recompensas en los procesos de trabajo fundamentales con el fin de incrementar la proporción y la rapidez del aprendizaje organizacional. El aprendizaje debe estar encaminado al valor agregado, como lo definen los usuarios finales, y a mejorar en forma sistemática los procesos que rinden un valor.

Una ORA descubre que ciertos componentes de un proceso requieren todavía más tiempo, en tanto que es posible abreviar otros. La cuestión es concentrarse en reducir el tiempo cíclico total, no el tiempo consumido por los componentes individuales del proceso. La organización determina qué componentes se pueden abreviar con mayor facilidad y prontitud y se enfoca en ellos.
4. Es innovadora. La innovación prospera en un ambiente de confianza y de riesgo. En una ORA, los líderes cultivan la confianza al apoyar decisivamente a sus empleados. La disposición a correr riesgos aumenta en forma natural a medida que los empleados se afanan por hacer frente a los retos que les presentan sus líderes.
5. Practica la flexibilidad. El aprendizaje es tanto un producto del cambio como un catalizador para él. A medida que una ORA perfecciona sus capacidades de aprendizaje, se vuelve más flexible, o sea, más confiada y más capaz de manejar los cambios futuros.
6. Refuerza el cambio. Las estrategias, las tácticas, las técnicas y los instrumentos de medición que emplea una ORA llegan a incrementar cualquier esfuerzo de cambio organizacional, como el control total de calidad o la reingeniería. El aprendizaje asociado con un empeño hacia el cambio ocurrirá con mucha fluidez,

y la organización lo asimilará y lo transferirá a quienes estén empeñados en otros proyectos de cambio.

MEJORA EL RENDIMIENTO. Una ORA se enfoca en la superación y dirige cada equipo como si fuera un negocio pequeño, con lo que aumenta el rendimiento.

1. Se enfoca en la superación. La mejora en el rendimiento ocurre de dos formas, en incrementos pequeños y en saltos grandes, conocidos como adelantos importantes. Los líderes de una ORA cultivan esta doble perspectiva al concentrarse en los detalles, así como en la perspectiva más amplia. Además, los empleados reconocen que no hay aprendizaje sin aplicación, es decir, sin un rendimiento encaminado a la superación.

2. Dirige a los equipos como si fueran negocios. Los equipos de una ORA son empresariales; se dirigen a sí mismos como micronegocios que producen una línea básica. Después que han alcanzado internamente una calidad de clase mundial, sufren un giro como organizaciones separadas, en las cuales pueden satisfacer las necesidades de los clientes mundiales dentro de un nicho estrecho del mercado.

EL MODELO DE UNA ORA

El modelo de una ORA ayuda a todos los empleados o los grupos a subir por lo menos un peldaño en la escalera del aprendizaje. Esta clase de adelanto del aprendizaje colectivo causa un profundo impacto a largo plazo en el rendimiento de la organización.

VISION. Una ORA está motivada por una poderosa visión: obtener y conservar la ventaja competitiva mediante el rápido aprendizaje.

ESTRATEGIAS. Las estrategias son planes para realizar la visión. Se requieren tres estrategias, cada una ellas guiada por un grupo diferente: la estrategia de impulsar, guiada por el grupo ejecutivo; la estrategia de cultivar, guiada por el personal de

recursos humanos, y la estrategia de transformar, guiada por los líderes y los miembros de los equipos empresariales.

CAPACIDADES Y TACTICAS. Para poner en práctica estas tres estrategias, los grupos encargados deben generar tipos específicos de aptitudes: de ejecutivo, de líder, de miembro del equipo y de aprendiz (aplicable a todos los empleados).

Una vez que se han dominado estas aptitudes, se aplican a las tácticas diseñadas para poner en práctica las estrategias y acelerar el aprendizaje.

TECNOLOGIA. La puesta en práctica del Modelo ORA es un compromiso muy complejo. La organización debe confiar plenamente en la tecnología con el fin de apoyar el acceso al aprendizaje, su captura y su transferencia. Sin embargo, es importante recordar que la tecnología es un auxiliar del aprendizaje rápido, no la fuerza impulsora detrás de él.

MEDICION Y REFUERZO. Es necesario vigilar, medir y reforzar constantemente la puesta en práctica del Modelo ORA. De lo contrario, no sobrevivirán la motivación, el compromiso y el mejoramiento. Hay una variedad de instrumentos que se utilizan para medir y apoyar el progreso en su puesta en práctica.

La única forma de obtener y conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que su organización esté aprendiendo con mayor rapidez que la competencia. En resumen:

- Todas las organizaciones aprenden. Pero la organización de rápido aprendizaje sigue redefiniendo su esencia y actuando conforme a ella con mayor rapidez que la competencia, que no la puede alcanzar.
- Los empleados de una ORA ejecutivos, líderes, miembros de los equipos y aprendices individuales aprenden nuevas técnicas que aceleran el aprendizaje organizacional.

- La ventaja de una ORA se deriva de una técnica estratégica mejorada, de la capacidad de cambiar y del rendimiento mejorado.

Para terminar y como un complemento a la recomendación de desarrollar un modelo futuro de aprendizaje organizacional, que consolide lo que la empresa ha hecho en materia de consolidar su relación o conectividad con los clientes; se recomienda incorporar el desarrollo de un modelo de trabajo en equipo.

FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS. La esencia de un equipo es la interdependencia de sus miembros. Cada uno de ellos necesita a los demás para el desempeño de su trabajo, pues un equipo no puede tener éxito si incluso uno solo de sus componentes no desempeña su función. La interdependencia crea la colaboración, y estas dos cualidades conducen a un equipo de elevado desempeño.

Una definición a este respecto es: equipo, un número reducido de personas con conocimientos prácticos que se complementan, igualmente comprometidas con un propósito, ciertas metas y un enfoque de trabajo comunes, de los cuales son mutuamente responsables.

Las aptitudes específicas del líder y de los miembros del equipo deben aplicarse en el trabajo del equipo. Por supuesto, cada uno de los miembros también contribuye con sus conocimientos técnicos. Esta combinación única de aptitudes generales, conocimientos técnicos e individuales del líder y de los miembros crea tareas complejas y dinámicas interpersonales. El manejo de estas dinámicas requiere claridad en la visión, los límites y las reglas básicas.

COMO APRENDEN LOS EQUIPOS. El aprendizaje del equipo, el proceso que utilizan los miembros para averiguar qué es lo que da resultado o qué es lo que da mejores resultados, se enfoca en responder a cuatro preguntas:

¿Cuáles son los procesos de equipo que añaden el valor que necesitan nuestros clientes para trabajar mejor?

¿Cómo podemos hacer que esos procesos funcionen mejor?

¿Cómo podemos acelerar nuestro aprendizaje acerca de las formas en las que podemos mejorar esos procesos?

¿Cómo podemos capturar nuestro aprendizaje, documentarlo y transferirlo a los demás procesos del equipo o a otras partes de la organización?

La respuesta puede ser: tener un cerebro colectivo. En este caso, se puede considerar al equipo como un proceso paralelo entre los miembros: un individuo tiene una idea, la somete a prueba, la comparte con los demás y recibe una retroalimentación inmediata de los "procesadores paralelos". De esta manera, los individuos estimulan el aprendizaje de los demás.

Sin embargo, es necesario establecer una distinción entre el microaprendizaje y el macroaprendizaje dentro del equipo. El microaprendizaje se deriva de abordar un aspecto inmediato; no se hace ningún intento para aplicarlo a nada que no sea a tal aspecto.

El macroaprendizaje, por lo contrario, se enfoca en transferir el microaprendizaje a otras situaciones, ya sea paralelas, similares o hasta diferentes. Esta clase de aprendizaje más avanzado requiere disciplina, reflexión, análisis y proyección.

MOTIVACION DE LOS EQUIPOS. Para alentar a los miembros del equipo a que aprendan juntos, el líder debe hacer hincapié en que su medio de vida depende de dicho aprendizaje. El líder también debe añadir un aire de atracción al trabajo de equipo y debe interesar a los miembros en una forma apremiante.

¿Qué mejor forma de estructurar al equipo como una microempresa si no cumpliendo con su línea fundamental?. La adopción de una estructura de microempresa es un cambio radical para la mayoría de los empleados y los equipos. El hecho de asumir la plena responsabilidad de satisfacer y hasta de sobrepasar las expectativas de sus clientes y de proporcionarles una utilidad al mismo tiempo es una prueba de la competencia de cualquier empresario y, sobre todo, de la capacidad interna del equipo.

Lo que requiere esta reconfiguración es otra serie de aptitudes: las de realizar negocios. El equipo necesita considerar su trabajo como una empresa completa, con todas las dimensiones y las dinámicas requeridas.

Las aptitudes en los de negocios incluyen tanto las funcionales finanzas, mercadotecnia, contabilidad, etcétera como las estratégicas y las sistemáticas, que proporcionan una perspectiva de la "imagen más amplia".

LA TRANSFORMACION. Muchas empresas pequeñas se inician dentro de organizaciones matrices. Cada uno de esos comienzos fue, en su mayor parte, un producto de la casualidad. El propósito original de la organización era mejorar un servicio interno; con el tiempo, ese servicio llegó a tener tanto éxito que alguien vio la oportunidad de venderlo fuera de la empresa. Ese reconocimiento generó el primer paso para darle un nuevo giro a la entidad de servicio, como un negocio independiente. Una ORA convierte ese acontecimiento casual en una estrategia de propósito determinado: la de la transformación. Los funcionarios, en su mayoría, comprenden que toda empresa debe mejorar continuamente su rendimiento para seguir siendo competitiva en el mercado mundial.

Muchos administradores concuerdan con la idea de a fuentes externas cuando las organizaciones no pueden completar una actividad particular de tal manera que sea "la mejor del mundo". Por consiguiente, si un equipo encuentra que es incapaz de mejorar continuamente su rendimiento para llegar a niveles cada vez más elevados,

su trabajo se convierte en algo prescindible. Alguien externo que ya esté desempeñándose conforme a los estándares mundiales obtendrá el contrato para realizar ese trabajo.

Las reducciones en las empresas y el hecho de recurrir a fuentes externas les imponen sus propias clases de tensión a un negocio: fallas en la producción, estrés emocional, agotamiento, aversión a los riesgos y erosión del espíritu de equipo.

Por otra parte, todos los equipos empresariales en una ORA hacen un seguimiento de cuatro pasos para hacerse cargo de su propio destino y mejorar continuamente su rendimiento:

1. Establecer procesos de comparación con el liderazgo de la industria. Cuando algún equipo de una ORA no cumple con un estándar de clase mundial, he aquí lo que hace la organización en respuesta:

- Le concede al equipo un límite de tiempo razonable, pero que signifique un reto para cumplir con el estándar.
- Proporciona recursos y elimina obstáculos, de manera que el equipo pueda llegar al estándar.
- Designa al equipo como empresaria (o reconfirma su designación), haciendo hincapié en que debe cumplir con sus objetivos financieros, así como con el estándar de calidad.

En este punto, la preocupación primordial del equipo es brindar un servicio de alta calidad a sus clientes, que en la mayoría de los casos son internos. Al abordar esta tarea, el equipo hace una revisión de sus operaciones y se concentra en mejorar tanto el servicio a los clientes como su desempeño financiero.

En una ORA, cada equipo empresarial hace un seguimiento de este patrón de acción, sin importar si se considera que el equipo experimente dificultades con su rendimiento. Además, la función del equipo sigue siendo la misma: tiene el compromiso de proporcionar recursos y eliminar obstáculos. El objetivo de todos los equipos es la superación constante.

En consecuencia, cada equipo debe establecer un proceso de comparación, el que se ha descrito como "proceso de seleccionar y estudiar las mejores prácticas internas y externas que producen un rendimiento superior". El proceso de comparación permite que un equipo se fije una meta específica de superación y que obtenga información sobre la forma en la cual se puede desempeñar mejor. En sí, el proceso de comparación puede acelerar el aprendizaje.

2. Dar un nuevo giro. Una vez que el equipo no sólo ha llegado a su meta sino que ha logrado el liderazgo en la industria, se ha ganado el derecho de ofrecer sus servicios fuera de la organización matriz.

El equipo necesita preparar un plan de negocios y de mercadotecnia que resulte convincente, y presentárselo a los funcionarios; debe ser un plan para seguir en punta en el mercado mundial. En esta etapa, un equipo por lo común necesita ayuda para la creación de su plan. Los miembros del equipo pueden recurrir a los conocimientos del personal de finanzas, contabilidad y mercadotecnia para la elaboración de las pro formas necesarias. El desarrollo de un plan de negocios es una experiencia fantástica de aprendizaje para el equipo.

Un componente importante del plan es un límite de tiempo fijo para independizarse financieramente de la empresa matriz. Los miembros del equipo deben estar conscientes de que en cierto momento les cortarán las ataduras y deberán salir adelante solos.

Si los funcionarios aprueban el plan de negocios, entonces algunos miembros clave del equipo formarán el núcleo de la nueva empresa. El resto del equipo les seguirá proporcionando servicios de alta calidad a sus clientes internos.

En lo que se refiere a la porción externa del equipo, tal vez sería aconsejable que se aliara inicialmente con un negocio externo de mercadotecnia y distribución. Dicha alianza representaría un paso intermedio entre su dependencia de la organización matriz y su operación como una entidad independiente.

Es esencial que los miembros del equipo tengan una parte de la acción, que sean propietarios de una parte de la nueva empresa.

La realidad de ser propietarios parciales impulsará la motivación, el rendimiento y el compromiso del equipo para lograr que la empresa tenga éxito. La empresa matriz y el equipo pueden trabajar juntos en lo que concierne a la forma de estructurar la propiedad de manera que resulte mutuamente benéfica.

3. Reconfigurar el negocio. A lo largo del tiempo, a medida que el equipo trata de adueñarse de un pequeño nicho independiente del mercado mundial, inevitablemente tendrá que reconfigurar lo que hace. Los líderes, a medida que experimentan las dinámicas mundiales en constante cambio, se volverán cada vez más exigentes acerca de las necesidades que estén surgiendo en el mercado y de la forma de abordar esas necesidades.

Para lograr esta reconfiguración, se requiere desarrollar una serie más de aptitudes: situarse fuera del negocio y estudiarlo de una manera realista. Esta clase de separación es un reto para las personas que han puesto su corazón y su espíritu en una empresa. El Capítulo 7 describe este conjunto de aptitudes, conocidas como del "pensamiento estratégico".

4. Actuar como mentores de otros equipos empresariales. El último paso es actuar como mentores. Los líderes regresan a la empresa matriz como mentores de otros equipos que aspiran a convertirse en equipos empresariales.

Los mentores, que hacen un contrato de asignaciones temporales por hora con la empresa matriz o que regresan en forma permanente, comparten sus conocimientos y su experiencia con los equipos durante las primeras etapas del desarrollo. Este acto de "cerrar el círculo" les proporciona una experiencia valiosa tanto a los mentores como a los miembros de los nuevos equipos empresariales.

EL APRENDIZAJE DURANTE LA TRANSFORMACION. En principio, se reta a los miembros del equipo con la nueva información; adquieren las aptitudes de miembro y de líder del equipo. Después avanzan rápidamente hacia las nuevas responsabilidades a medida que configuran a su equipo como una microempresa. La nueva tarea más importante del equipo es el total de su responsabilidad.

Después, el equipo establece un proceso de comparación y se compara a sí mismo con la competencia. El proceso de comparación ofrece un nuevo contexto para el mejoramiento del desempeño: estándares externos, en vez de sólo internos. El equipo se empieza a comparar con los competidores más exitosos.

Más adelante, cuando el equipo hace un giro para convertirse en una entidad separada, aborda nuevas reglas básicas. La competencia en el mercado mundial introduce un nuevo paradigma, y la curva de aprendizaje del equipo ahora se encuentra en su ascenso más pronunciado. Sin embargo, tropezará con cierto número de obstáculos a medida que trata de reconfigurarse para alinearse con las demandas cambiantes del mercado. En este punto, los líderes se dedican a la reflexión, considerando las competencias esenciales del equipo y sus mayores oportunidades de mercado. Cuando el equipo decide emprender un plan de acción, sufre un proceso de cambio y, de esa manera, se convierte en la clase de negocio que necesita ser.

Los líderes llegan al nivel más elevado del aprendizaje, el flujo, cuando regresan a la organización matriz para prestar sus servicios como mentores. El aprendizaje acelerado que ejemplifica a los equipos empresariales a medida que completan su viaje a la transformación, mantiene a la organización a la vanguardia de su industria.

EL CRECIMIENTO DE LOS NEGOCIOS. Hoy día, hay muchas organizaciones que necesitan un proceso curativo. El viaje a la transformación de la ORA fomenta tanto la salud como el crecimiento, al darles a los equipos empresariales un giro como microempresas. He aquí algunos de los incontables beneficios organizacionales de la transformación:

- Motivar a los empleados cuya moral se haya visto dañada en una forma severa por la reducción de la empresa.
- Incrementar la productividad.
- Aprovechar las oportunidades en los nichos del mercado mundial.
- Utilizar el activo más valioso de la organización, su inteligencia y sus conocimientos colectivos.
- Crear una ventaja competitiva.
- Desarrollar la lealtad.
- Promover el crecimiento organizacional en una forma que tenga sentido.

En resumen: La estrategia de transformar establece equipos empresariales y los envía a un viaje a la transformación.

Los equipos empresariales operan como microempresas, ofreciendo inicialmente servicios sometidos a un proceso de comparación y de mayor calidad para sus clientes internos, pero a la larga les ofrece dichos servicios a clientes externos dentro de un estrecho nicho del mercado mundial.

El giro hacia equipos empresariales es una nueva forma de generar el crecimiento de los negocios.

El progreso hacia afuera de la organización, en vez de hacia arriba, representa una nueva trayectoria en la carrera de los trabajadores.

Se les informa a los empleados recién contratados que la trayectoria de su carrera no será "hacia arriba" en la organización, sino "fuera" de la organización y hacia otra empresa.

La organización basa en parte su contratación de empleados con aptitud para aprender con mayor rapidez y en su afán de convertirse en parte de un equipo empresarial.

La capacitación y el desarrollo se enfocan no sólo en las aptitudes técnicas del miembro del equipo y del líder, sino también en las aptitudes para los negocios.

El proceso de comparación para ser "el mejor en la industria" o "el mejor del mundo" se convierte en una forma de vida para los empleados.

El giro hacia un equipo empresarial se convierte en la meta de la mayoría de los empleados, si no es que de todos. Las personas pueden tener la seguridad de que sus equipos se enfrentarán a un reto y a la vez recibirán apoyo en esa oportunidad.

Cuando un equipo sigue un giro diferente, los miembros saben que cada uno de ellos tendrá una parte de la nueva entidad y que les brindarán una oportunidad importante.

A medida que un equipo se adueña de un estrecho nicho para sí mismo en el mercado mundial, los líderes tendrán una oportunidad para perfeccionar sus conocimientos al reconfigurar el negocio según sea necesario.

En el acto culminante de sus respectivas carreras, los líderes prestarán sus servicios como mentores de los nuevos equipos empresariales en la organización matriz.

EMPLEO DE LAS TACTICAS DE APRENDIZAJE. Las tácticas que incrementan la efectividad y la eficiencia del aprendizaje incluyen subir un nivel, eliminar la "flotación del aprendizaje", saltarse una etapa, recurrir a la fuente, emplear el aprendizaje de contrapunto, confrontar a las personas en juntas de "ejercicio", y reunir a grupos de oposición.

1. Subir un nivel. Los empleados necesitan sentirse cómodos en cada uno de los cinco niveles del aprendizaje. Sin embargo, muchos se sienten demasiado cómodos en los niveles inferiores (adquisición y utilización) y se muestran reacios a intentar los niveles superiores (reflexión, cambio y flujo). El hecho de funcionar exclusivamente en los niveles más bajos puede ser en detrimento tanto del empleado como de la organización. Por ejemplo, consideremos las ramificaciones de no reflexionar jamás en la forma en la cual usted desempeña mejor su trabajo.

Subir a un nivel de aprendizaje más elevado de lo acostumbrado es un reto. Para enfrentarse a este reto, los empleados necesitan un ambiente de confianza en el cual, cuando fallen, puedan intentar de nuevo. Necesitan el estímulo del aprovisionamiento de recursos y de la eliminación de obstáculos. Necesitan el reto y el apoyo que proporciona un liderazgo que estimula.

2. Eliminar la "flotación del aprendizaje". La expresión "flotación del aprendizaje" se refiere al aprendizaje que está "flotando en alguna parte, el que aún no se ha

terminado, que está atrapado entre los niveles o que se hizo a un lado debido a que otras cosas se interpusieron en el camino.

¿Cómo enfrentarse a este fenómeno? Proponga que cada equipo empresarial prepare un plan de aprendizaje basado en las preguntas que se plantean abajo. Los miembros del equipo responderán a estas preguntas no sólo al principio de un proyecto, sino también después, en momentos predeterminados, con el fin de asegurarse de que siguen el camino correcto.

- " ¿Cuál es el resultado que se pretende obtener con el aprendizaje?
- " ¿Quiénes necesitan el aprendizaje?
- " ¿Cuál es la tarea del aprendizaje?
- " ¿Cuánto tiempo se asignará para esa tarea?
- " ¿Qué recursos se requerirán?
- " ¿Cómo aprenderíamos lo que debemos aprender en la mitad del tiempo normal?

3. Saltarse una etapa. Para lograr que las personas se aventuren más allá de sus actividades normales, el líder las puede incluir en trabajos de investigación. Por lo general, la información recopilada es tan importante para el equipo que los investigadores desarrollan un sentido profundo de hacer una aportación, y eso los motiva para que experimenten con las demás etapas.

4. Recurrir a la fuente. Averiguar quién es la mejor fuente de datos, información, conocimientos o sabiduría necesarios y dirigirse directamente a ese individuo. Incluso si se trata de una persona poderosa, muy ocupada, distante o difícil de abordar, hágalo en cualquier forma.

Si la fuente está cerca, vaya a la oficina de esa persona. Si se encuentra en otra instalación, utilice el teléfono y llámela. (Puede emplear el correo electrónico si tiene

que describir un problema en todos sus detalles, pero debe estar consciente de que eso le proporciona al recipiente una oportunidad de posponer su respuesta.)

Tenga en mente que a la mayoría de las personas no les agrada rechazar una petición de ayuda. De hecho, les podría parecer halagadora.

Los funcionarios pueden promover el ambiente apropiado si ellos mismos muestran una mentalidad abierta y tratan de ser útiles, y si insisten en que los demás hagan lo mismo.

5. Utilizar el aprendizaje de contrapunto. El aprendizaje de contrapunto es producir repetidas veces la retroalimentación de una persona enterada hasta que usted haya adquirido una comprensión. Cada intento sucesivo produce otra ronda de retroalimentación que lo acerca a usted un poco más a su objetivo. El aprendizaje de contrapunto es similar al lema, "preparen, apunten, fuego": usted hace disparos rápidos alrededor de un blanco. Una incursión inicial, seguida de la retroalimentación, le proporciona un mejor sentido del blanco. La idea es llegar con mayor rapidez a una comprensión.

6. Confrontar a las personas en juntas de "ejercicio". Su propósito es que un gerente y su personal se reúnan y que se realice una confrontación de manera constructiva. Durante la junta, el gerente se compromete a emprender una acción, con el fin de lograr que las cosas funcionen mejor.

Las juntas originales de ejercicio se celebraban durante un periodo de tres días. La mañana del primer día, el gerente bosquejaba los problemas que era necesario abordar. Después el personal se reunía en otra parte durante el día y medio siguientes para luchar con esos problemas y encontrar algunas sugerencias. El tercer día, el gerente y el personal se volvían a reunir y el personal presentaba sus ideas para la acción.

El gerente debía responder de inmediato y sólo le permitían tres tipos de respuesta: "Sí", "No" (con una explicación), o "Les tendré una respuesta dentro de treinta días".

7. Reunir a grupos en oposición. Muchos grupos de trabajo no están totalmente de acuerdo con otros. Por ejemplo, ventas y producción parecen experimentar una antipatía mutua.

Estas perspectivas diferentes son un producto de la naturaleza del trabajo y de las personas que se sienten atraídas por ese trabajo. Como resultado, se empiezan a generar diferentes subculturas. A pesar de que esas subculturas crean lazos internos, llegan a obstruir el trabajo interfuncional y enfocado en el proceso.

Cuando una ORA reúne a grupos que muestran una oposición natural, con el propósito de lograr una iniciativa de cambio, su trabajo hacia una meta común crea una dinámica que yo llamo el "efecto de acelerador". El facilitador actúa como un catalizador, empleando argumentos constructivos para generar rápidamente nuevas ideas. El aprendizaje resultante puede ser muy poderoso. No sólo es posible hacer un buen trabajo, sino que también es posible forjar una relación de trabajo totalmente nueva.

En resumen: Las tácticas de la organización de rápido aprendizaje se deben difundir ampliamente, como semillas en un campo de cultivo. Después se deben nutrir en la forma apropiada con un liderazgo estimulante.

- Lograr que el aprendizaje avance a nuevos niveles, haciendo que el proceso sea más sencillo, más claro, más eficiente, y más efectivo.
- Retar las hipótesis haciendo una pregunta difícil o sorprendente.
- Asegurarse de que los logros del aprendizaje se capturen, se retengan y se transfieran.
- Cultivar circunstancias únicas que representen oportunidades para el aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano C. Rolando.

Marketing.

Edit. Mc Graw Hill.

1a Edición, México, 1999.

Benjamín Franklin.

Organización de empresas.

Edit. Mc Graw Hill.

1a Edición, México, 1998.

French W. L.

Administración de Recursos Humanos.

Edit. Prentice may.

4a Edición, México, 1994.

Gerson Richard F.

Como medir la satisfacción del cliente.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, Colombia, 1998.

Gerson Richard F.

Más allá del servicio al cliente.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1993.

Hersey Paul.

Administración del Comportamiento Organizacional.

Edit. Prentice Hall.

7a Edición, México, 1998.

Hicks Robert.

Grupos de Trabajos Autodirigidos.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1992.

Lewicki Roy.

Desarrollo Organizacional.

Edit. Limusa.

1ª Edición, México, 1993.

Maddux Robert..

Delegación Eficaz de Facultades.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1992.

Mail Robert.

Alianza de Aprendizaje Organizacional.

Edit. ASTD.

1ª Edición, México, 1996.

Martín William B.

Calidad en el Servicio al Cliente.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1992.

Mercado H. Salvador.

Mercadotecnia Programada.

Edit. Limusa.

2ª Edición, México, 1997.

Morgan Rebecca L.

Profesionalismo en las ventas.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1992.

Morin Pierre.

La Motivación. Como mejorarla en la empresa.

Ediciones Gestión 2000.

1ª Edición, España, 1994.

Newell Frederick.

Las nuevas reglas del Marketing.

Edit. Mc. Graw Hill.

1ª Edición, México, 1997.

Noer David.

El cambio en las Organizaciones.

Edit. Prentice Hall.

1ª Edición México 1997.

Pujol B. Bruno.

Dirección de Mercadotecnia y Ventas.

Edit. Cultura de Ediciones.

1ª Edición, España, 1998.

Scott Dru.

La Satisfacción del Cliente.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1992.

Tylczak Lynn.

Como Incrementar la Productividad en los Empleados.

Edit. Iberoamerica.

1ª Edición, México, 1993.

Valle Cabrera Ramón.

La gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

Edit. Addison-Wesley.

1a Edición, USA, 1995.