

308402



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

ANÁLISIS DE LA ATENCIÓN AL
CLIENTE DESDE EL PUNTO
OPERATIVO EN LA EMPRESA "TOP
PERSONNEL" DURANTE EL PERIODO
ENERO 2002 A ENERO 2003

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
GELY YASMÍN VIGIL GARCÍA

ASESORES DE TESIS:

LIC.Y MTRA. MARTHA ALICIA RAMOS ROJAS

LIC. Y MTRO. JORGE CARDONA AZCARRAGA

MEXICO, D.F.,

DICIEMBRE 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A mi Mamá:

Angeles García Kuri

Con cariño y agradecimiento por su apoyo y comprensión que me sirvieron para mi formación profesional y personal.

Al Lic. Juan Manuel García de León

Por su apoyo incondicional para la orientación y realización de esta tesis.

A mis asesores de tesis

Lic. y Mtro. Jorge Cardona Azcárraga

Lic y Mtra. Martha Alicia Ramos Rojas

Por su acertada dirección y supervisión que hicieron posible el realizar esta tesis.

A los profesores

Que a través de sus conocimientos y experiencia, contribuyeron a mi preparación profesional.

A la empresa Top Personnel, S.A. de C.V.

Por haberme permitido la investigación de esta tesis.

A mis amigos

Por su comprensión y amistad desinteresada que me sirvió de aliciente en la realización de mis estudios profesionales.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Vigil García

Gely Yamin

FECHA: 05.01.04

FIRMA: _____

A large, stylized handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The signature appears to be 'Vigil García'. The stamp is partially obscured by the signature.

INDICE

Introducción	
Objetivo General	
Hipótesis	
Planteamiento del Problema	
CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	1
1.1 Historia de la calidad	2
1.2 Concepto de calidad	5
1.3 Calidad total	6
1.3.1 Implantación de la calidad total	8
1.4 Círculos de calidad	10
1.4.1 Definiciones de círculos de calidad	11
1.4.2 Características de los círculos de calidad	13
1.4.3 Establecimiento de los círculos de calidad	15
1.4.4 Objetivos de los círculos de calidad	16
1.5 Satisfacción del cliente	21
1.5.1 Evaluación de las necesidades del cliente	26
CAPITULO 2: SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL DE LA EMPRESA “TOP PERSONNEL”	27
2.1 La Industria de Servicio de Personal Temporal	28
2.2 La atención al Cliente desde el punto operativo en una empresa de Personal Temporal	30
2.3 Top Personnel, S.A. de C.V.	35
2.3.1 Diagrama Organizacional	36
2.3.2 Valores	37
2.3.3 La Misión	38
2.3.4 Top Personnel como Patrón	39
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1 Tema de Investigación	41
3.2 Enfoque de Investigación	43
3.3 Análisis de la Problemática a Resolver	45

CAPITULO 4: ESTUDIO DE CASO	53
4.1 Investigación de Campo	54
4.2 Instrumento de recolección de datos	55
4.3 Gráficos y Resultados	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

Durante la década de los años cuarentas diferentes empresas identificaron la necesidad de una estructura externa que fuera capaz de soportar los requerimientos de contratación de personal temporal de manera eficiente. Al mismo tiempo la gente que requería de un empleo temporal no tenía fuentes ni conocimiento de donde dirigirse.

Como respuesta a dicha necesidad las empresas de personal temporal comienzan a consolidar y ampliar su portafolio de servicios convirtiéndose actualmente en una estrategia de gestión moderna que han adoptado las empresas de mayor alcance beneficiadas con la eliminación de la carga fiscal y laboral de nuevos asociados manteniendo la misma estructura organizacional y metas del personal establecido.

Una de las empresas que brindan el servicio de personal temporal es Top Personnel, cuyo objeto es solucionar los problemas que representa el cubrir empleos temporales.

Existen dos tipos de cliente en Top Personnel que son:

- Cliente Empresa
- Cliente Empleado Temporal

Dentro de las empresas de personal temporal la atención al cliente-empleado funge como cuestión medular y el grado de comunicación influye directamente en la efectividad del personal contratado

Debido a que el empleado es uno de los factores más importantes dentro de una organización, es necesario conocer si las empresas de administración de personal temporal brindan un servicio de alta calidad

El tema del presente trabajo es " Análisis de la atención al cliente empleado desde el punto de vista operativo en una empresa de personal temporal llamada Top Personnel"

En este trabajo se busca saber si es necesario mejorar el servicio que se le brinda al cliente empleado-temporal , con base en datos obtenidos mediante una investigación de campo que comprende la aplicación de cuestionarios en el centro de trabajo.

Esta investigación consta de dos partes:

1. La teórica que comprende el tema de Calidad y Satisfacción al Cliente.
2. Con lo que respecta a la práctica es una investigación de campo utilizando técnicas de recolección de datos como la aplicación de cuestionarios y la observación.

Determinando con ello las conclusiones y recomendaciones del mismo.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar si el servicio que se le brinda al cliente empleado de Top Personnel es el óptimo mediante datos reales con la finalidad de proporcionar diferentes alternativas de solución e identificar las posibles áreas de mejora continua.

HIPOTESIS

"El establecimiento de procedimientos adecuados mejoran el servicio que se otorga a los clientes-empleados temporales"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un principio la empresa que se dedica a servicios de personal temporal Top Personnel no contaba con procedimientos adecuados para satisfacer las necesidades del cliente empleado, por lo que se encontraba con algunos problemas debido a diversas causas como lo son:

- Retraso en pago de nómina.
- Pago incorrecto por falta de incidencias.
- Inconformidad con el salario que esta percibiendo.
- Elevada retención de impuestos.
- Atraso en la entrega de los movimientos ante el seguro social.
- Falta de motivación por parte de la empresa.
- Incorrecta asignación al trabajo.
- Comunicación no efectiva con el responsable.

(Dichas problemáticas se encuentran detalladas en el capítulo 3 en la página No. 47.)

Uno de los valores y criterios que tiene Top Personnel en cuanto a Calidad y Servicio es que:

“Basamos nuestra ventaja competitiva en la capacidad de nuestros colaboradores, en la calidad de nuestro servicio y en la manera de cómo hacemos las cosas”

1. Escuchar a nuestros clientes empleados temporales para conocer sus necesidades.
2. Cumplir en lo posible con expectativas de nuestros clientes empleados.
3. Atender a nuestros clientes empleados en forma amable, eficiente y oportuna.

De acuerdo a los problemas mencionados anteriormente es de vital importancia mejorar el servicio que se le otorga al cliente empleado temporal.

Cabe mencionar que el presente trabajo únicamente esta enfocado en la parte que incluye al cliente empleado temporal y Top Personnel, no se incluye al cliente empresa debido a que es imposible que Top Personnel trate de modificar las políticas de los clientes empresas a las cuales se les brinda el servicio de personal temporal.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ATENCIÓN AL

CLIENTE

1.1 HISTORIA DE LA CALIDAD

El crecimiento de control de calidad, como lo conocemos hoy, ha abarcado todo este siglo. Desde el punto de vista histórico, los cambios principales en el enfoque del trabajo del control de calidad han ocurrido más o menos cada veinte años y se resume así:

La primera etapa en el crecimiento en el campo de la calidad, operador de control de calidad, era parte inherente de la fabricación, hasta el final del siglo XIX. En este sistema un trabajador, o por lo menos un número muy reducido de trabajadores tenía la responsabilidad de la manufactura completa del producto y, por tanto, cada trabajador podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

En los principios de la década de 1900 se progresó, y surgió el supervisor de control de calidad. Durante este periodo se pudo percibir la gran importancia de arribo concepto de factorías modernas, en las que muchos hombres agrupados desempeñan tareas similares en las que pueden ser dirigidos por un supervisor, quien entonces asume la responsabilidad de la calidad del trabajo.

Los sistemas de fabricación se hicieron más rápidos durante la primera guerra mundial, e incluyó el control de gran número de trabajadores por cada uno de los

supervisores de producción. Como resultado, aparecieron en escena los primeros inspectores de tiempo completo y se inició el tercer paso, que podemos denominar control de la calidad por inspección.

"Este paso condujo a las grandes organizaciones de inspección en las décadas de 1920 y 1930, separadas de la producción y suficientemente grandes para ser encabezadas por superintendentes. Este programa permaneció en boga hasta las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la segunda guerra mundial, obligaron al surgimiento del cuarto paso del control de calidad, que se designa como control estadístico de calidad. En efecto, esta fase fue una extensión de la inspección y se transformó hasta lograr mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección. A los inspectores se les proveyó de herramientas estadísticas, tales como muestreo y gráficas de control. La contribución de mayor importancia del control estadístico de calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al cien por ciento" (1)

El trabajo de control de calidad, sin embargo, permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue lento.

La lentitud de crecimiento de calidad tuvo poco que ver con problemas del desarrollo de las ideas técnicas y estadísticas.

(1) Giral, Edmundo. "Su empresa, ¿De clase mundial?" México: Panorama, 1999. p.78

Los impedimentos fueron la voluntad o la debilidad de las organizaciones de negocios gubernamentales para tomar las medidas referentes a los descubrimientos del trabajo técnico y estadístico.

El trabajo que se estaba realizando era aún básicamente la inspección del trabajo en la planta, en la cual pudo abarcar los grandes problemas de calidad según lo veía la administración de la empresa.

Esta necesidad llevo al quinto paso, el control de la calidad total. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción del control en la fuente de manufactura o de abastecimiento, y finalmente, de tener la producción cuando fuera necesario. Además, proporciono la estructura en la que las primeras herramientas del control estadístico de calidad pudieran ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de calidad, motivación para la calidad y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo de control moderno de calidad y con el marco general funcional de la calidad de un negocio.

Puesto que el control total de calidad ha llegado a tener un impacto importante en los métodos de administración e ingeniería, ha proporcionado las bases para la evolución a partir de la década de 1980 en adelante, del control total de calidad en la organización, la administración de la calidad total y la calidad como una nueva estrategia fundamental en los negocios.

1.2 CONCEPTO DE CALIDAD

“Es el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercuten en su capacidad para satisfacer necesidades, sean tácitas o implícitas. Esta definición sugiere que una empresa proporciona calidad siempre que su producto y servicio satisfacen o superan las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes, la mayor parte del tiempo, es una empresa de calidad” (2)

La administración de la calidad se ha convertido en un enfoque medular para producir la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa. Las empresas deben entender como perciben la calidad sus clientes y cuánta calidad esperan. A continuación, las empresas deben satisfacer las expectativas de calidad mejor que sus competidores. Para ofrecer calidad se requiere de una administración total y del compromiso de los empleados, así como de sistemas de medición y recompensa.

La administración de calidad total (ACT) reconoce las siguientes premisas para mejorar la calidad:

(2) Griffiths, David. Implementando la calidad con un enfoque hacia el cliente. México: Panorama, 1995. p. 178

- *La calidad esta en la opinión del cliente.*

La calidad no se debe reflejar solo en los productos de la empresa, sino en todas las actividades de ésta.

- *La calidad requiere del compromiso total de los empleados.*
- *La calidad requiere socios de gran calidad.*
- *Un programa de calidad no puede rescatar un mal producto.*
- *Siempre es posible mejorar la calidad.*
- *En ocasiones, para mejorar la calidad, se requieren pasos gigantescos.*
- *La calidad no cuesta más.*
- *La calidad es necesaria, pero podría no ser bastante.*

1.3 CALIDAD TOTAL

"La calidad total es una estrategia de gestión de las organizaciones y objetivos, es la satisfacción de una manera equilibrada de las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, de los accionistas y de la sociedad en general" (3)

(3) Robbins, Stephen. Administración. Teoría y Práctica. Estados Unidos de América: Pentrice Hall

El cambio hacia la calidad total es un proceso complejo que requiere de tiempo y esfuerzo. Así mismo para que se lleve a cabo con eficacia existe una condición que debe cumplirse, es el convencimiento por parte de los líderes de la organización de la necesidad de cambiar.

Principios de la calidad total.

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día la calidad total es el compendio de las "mejores prácticas", en el ámbito de la gestión de organizaciones, a las cuales denominamos principios de la gestión de calidad total.

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Gestión por procesos y hechos.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Orientación hacia los resultados.

El éxito continuado de una organización depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés, que de una u otra forma participan en ella, clientes, proveedores, empleados, todos los que tienen intereses económicos en la organización y la sociedad en general. La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de estos grupos de interés.

Orientación hacia el cliente.

La calidad total hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción al cliente.

Liderazgo y constancia en los objetivos.

La calidad total es una estrategia por que trata de dirigir y coordinar acciones para conseguir la competitividad empresarial o la mejora de la eficiencia de la organización, según los casos.

El papel de la dirección en el proceso hacia la calidad total es el lograr que esta estrategia de gestión se despliegue por toda la organización, asumiendo el liderazgo del proyecto para conseguir que se integre en la actividad diaria de la organización.

La organización es un conjunto de procesos que generan productos o servicios, estos procesos son normalmente interdepartamentales o interfuncionales, la gestión óptima de estos procesos se caracteriza por perseguir la eficacia y la eficiencia de los mismos.

1.3.1 IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Los elementos del ciclo administrativo para la calidad, se puede dividir en 5 fases: Decidir, preparar, iniciar, ampliar e integrar.

Decidir.- En esta fase, se enfrenta la pregunta: "¿Necesitamos un enfoque diferente para la calidad?". Se debe considerar las presiones de la competencia, insatisfacción del cliente y costos excesivos de la baja calidad, también esta fase examina algunos enfoques diferentes: Control estadístico de procesos, círculos de calidad, comparación.

Preparar.- En la fase de preparar, el adiestramiento se da, a la alta administración y algunos gerentes quienes después aplican lo que aprendieron para desarrollar las metas iniciales, los planes y algunas tareas.

Iniciar.- Esta fase incluye mayor adiestramiento, proyectos piloto de calidad y ampliación de varios sistemas administrativos. El éxito de estos proyectos transmite un mensaje a muchas personas en la organización que tienen una actitud de "esperar y ver".

Ampliar.- En la fase de ampliar, se desglosa el nuevo enfoque a otras unidades organizacionales formando equipos, sistemas de medición iniciativas de calidad individuales y entrenamiento adicional.

Integrar.- Integrar constituye la última fase, cuando la actividad se convierte en una forma de vida. Se completan y arreglan las metas estratégicas en varios niveles, se identifican y analizan los procesos fundamentales del negocio y las evaluaciones, revisiones y auditorías están listas. En resumen la calidad ya no es un “programa”; ahora es parte de la planeación de la empresa.

1.4 CIRCULOS DE CALIDAD

“La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.” (4)

El movimiento de los círculos de la calidad se inició en Japón a inicios de la década de los años sesentas.

Surgió como resultado de la enorme campaña de educación y capacitación sobre el tema de calidad.

(4) Organización Internacional de Trabajo. La consultoría de Empresas, Una Guía para la profesión. México: Limusa, 2000. p 78

Un círculo de calidad se puede definir como un pequeño grupo de personas pertenecientes a la misma área de trabajo, que se reúne con el fin de identificar, analizar, y resolver problemas de calidad y a las cuales las une un mismo principio filosófico, y el propósito fundamental de participar en las decisiones de la compañía. Su éxito se debe a que se establece una relación grupal que trasciende, que disminuye y hasta llega a eliminar el fastidio y monotonía del trabajo. El número de miembros puede estar entre 5 y 15, pero idealmente es de 8 a 10.

1.4.1 Definiciones de Círculos de Calidad

- “Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.” (5)

- “Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.” (6)

(5) Oates, David y Rassam Olive. El mundo de la consultoría gerencial. España: Macchi, 1999. p 78

(6) Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mac Graw-Hill, 2000. p 345

- “Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.” (7)

- “El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.” (8)

- “Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.” (9)

(7) Oates ,David y Rassam Olive. El mundo de la consultoría gerencial. España: Macchi. 1999. p 98

(8) Labouchiex, Vicent. Tratado de la Calidad Total. México: Limusa, 2001. p 65

(9) Greenbaum, Thomas L. Manual del Consultor (Guía completa para lograr el éxito como consultor) España: Diaz de Santos. 1991. p. 134

La misión de un Círculo de Calidad puede resumirse en:

1. Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
2. Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
3. Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

1.4.2 Características de los Círculos de Calidad

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.

- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.

- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.

- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.

- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.

- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.

- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.

- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.

En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.

- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.

- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.

- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.

- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.

- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.

- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

1.4.3. Establecimiento de los Círculos de Calidad.

Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente de llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer al sindicato.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación del negocio.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.

8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

1.4.4 Objetivos de los Círculos de Calidad

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- El Facilitador.
- El Líder del Círculo de Calidad.
- El instructor.

- El experto.

El Facilitador.- El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

El Líder del Círculo de Calidad.- El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante después y durante, los supervisores empezarán a comprender el Círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del Círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.

- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones que cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los Círculos de calidad. Un asesor puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince Círculos.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

1. Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria "dentro del Círculo" para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente a la detección de necesidades de capacitación.

2. Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.

3. Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo.

El experto.- Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

Ambiente Idóneo para las Reuniones de los Círculos de Calidad.

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar. Escuche a los demás y se comprometa de lleno en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión.
- Disposición para escuchar
- Apertura
- Desarrollo de la confianza

Consolidación de los Círculos de Calidad.

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

Resultados empresariales

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de productos rechazados.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.

- Cambio en el índice de accidentalidad.
- Ahorro calculado en costos.
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la gerencia como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

1.5 SATISFACCION DEL CLIENTE

"Servicio", este vocablo proviene de servus que para los antiguos significaba estar a las ordenes de otras personas. Este concepto como el de calidad tiene muchas acepciones. Se originan las ideas que nos formamos sobre lo que nos rodea y sobre las actividades que realizamos.

Ante la cada vez más reñida competencia industrial y comercial, la creciente generación de satisfactores y consecuentemente, el mayor número de alternativas, el cliente ha cobrado una importancia que nunca antes había tenido.

“Durante los años de economía cerrada, el servicio fue prácticamente inexistente y el trato con clientes y usuarios se limitaba a actitudes corteses, invitaciones a comer y una cierta atención a las quejas o fallas del producto o servicio adquirido. Muchas compañías manufactureras entendían y entienden el servicio como una actitud pos-venta para reparar, componer y en un gran número de casos “apaciguar” al usuario. Poco se pensaba en el servicio como una herramienta de marketing para retener y ganar clientes, quizás porque los competidores eran pocos y todos ellos proporcionaban la misma clase de servicio” (10)

Los adquirientes actuales de bienes y servicios distan mucho de ser las personas tratadas con indiferencia por un empleado trabajando detrás de un mostrador. Ahora se les busca y se intenta conservarlos con la misma agresividad con la que se buscó oro en California, desarrollando estrategias comerciales verdaderamente creativas y efectivas en la medida que lo permita y/o lo obligue la estrategia de los competidores.

El servicio debe constituirse en un valor intrínseco del negocio, pues el negocio de cualquier empresa es complacer a sus clientes. El servicio es un estado de ánimo, una actitud mental y un compromiso irrenunciable y no solamente una serie de procedimientos y técnicas para satisfacer necesidades aisladas o luchar con la competencia. Aunque es necesario establecer estándares de servicio, dichos estándares deben rebasarse constantemente bajo un programa de mejoras continuas acorde a las expectativas siempre crecientes del mercado. Esta es en esencia la mejor estrategia para lograr la lealtad de los clientes.

(10) Schein, Edgar H. Consultoría de procesos, su papel en el Diseño Organizacional. Estados Unidos de America: Fondo Educativo Interamericano, 1973. p 264

El dirigente empresarial debe ser consciente de que en multitud de ocasiones, el servicio puede constituir sí no el único factor diferenciador, sí el más importante. Pero para alcanzar la excelencia en el servicio no basta con colocar mensajes impresos de tipo "el cliente es lo más importante".

El primer requisito indispensable es el convencimiento y el compromiso del empresario, dirigente o gerente, de que el servicio puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El verdadero servicio se inicia antes de cerrar la venta y constituye la garantía de que dicha venta será repetitiva.

"El enfoque en el cliente se inicia en la alta gerencia, no solo por su importancia estratégica, sino principalmente por el mensaje que comunica al resto de la organización. La actitud positiva del dirigente produce un fenómeno psico-sociológico en todos los empleados, mucho más útil que los cursos de capacitación, los mensajes motivacionales o las amenazas por malos desempeños" (11)

(11) Weiers, Ronald. Investigación de mercados. Pentrice Hall, 1986. p 178

Como toda actitud empresarial, el servicio debe planearse, estructurarse, medirse y mejorarse permanentemente. Como el servicio es un proceso en tiempo real, es casi imposible controlarlo a través de una supervisión directa. Todos los empleados deben ser conscientes y estar convencidos y comprometidos a dar lo mejor de sí mismos para beneficiar a sus clientes. Algunos ejecutivos llegan a afirmar que solo existen dos tipos de empleados en sus organizaciones: los que atienden a los clientes y los que atienden a quienes atienden a los clientes. Esta afirmación está basada en el hecho estadístico de que la mayor parte de las fallas de servicio no proviene de los empleados en contacto directo con los clientes, sino de quienes están detrás en labores manufactureras, administrativas o logísticas. Para resultar efectivo, el servicio no debe ser una responsabilidad exclusiva del Departamento de Ventas y ni siquiera del Departamento de Servicio cuando existe, sino de toda la compañía.

El servicio forma parte de la estrategia empresarial y por consiguiente, es necesario estructurarlo por medio de una planeación participativa que incluya autodiagnóstico, objetivos, indicadores claves de desempeño y sistemas de consecuencias.

Los componentes del servicio, es decir los sistemas de enfoque en los clientes, se basan en las siguientes actividades fundamentales.

- *Información general:* folletos, catálogos y todo tipo de impresos de amplia difusión, descriptivos de la empresa, sus productos, mercados, desarrollos tecnológicos, política comercial y financiera, estructura organizacional.

- *Información puntual:* especificaciones de productos, características de uso, refacciones y repuestos, soporte técnico para el cliente, atención ayuda a los clientes en sus instalaciones e información oportuna de mercados específicos y sus tendencias.
- *Capacidad de respuesta:* sistemas operativos de atención a los clientes correo de voz, telemarketing, números telefónicos y de fax exclusivos para solicitudes de información, estimaciones y cotizaciones, quejas, garantías implícitas y explícitas y descripción de servicios con y sin cargo.

La mayoría de las empresas están llevando a cabo procesos de calidad, o por lo menos han intentado programas o proyectos que incluyen características de calidad. No es extraño que los esfuerzos corporativos se centren en la solución de problemas, el mejoramiento de la productividad, el involucrar al personal y/o el aseguramiento de la calidad. Sin embargo un sólo objetivo común reconocible puede ser el elemento catalizador que provea los medios para que todos los empleados se empeñen formalmente en el logro de la Calidad Total.

"Resulta común que los objetivos organizacionales carezcan de un enfoque reconocible y, aún más importante, comprensible. La mejor manera de definir la calidad es como, la satisfacción de las necesidades del cliente externo e interno. Satisfacer a los clientes incluye todo el trabajo sin excepción, y es lo que nos permite comprender porqué estamos haciendo nuestra labor, esto se puede aplicar tanto a lo referente a la fabricación como a una empresa de servicios." (12)

(12) Taspescott Don. La era de los Negocios Electrónicos. México: Mc. Graw-Hill. 1999. p 54

1.5.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

La misión, metas y estrategias de la organización pueden ser consideradas, en términos de satisfacer al cliente, que aunadas al proceso directivo, trabajan por un objetivo común.

La evaluación de necesidades del cliente jamás debería considerarse sólo en el ámbito Organizacional, no se debe dar por hecho que se conoce lo que el cliente necesita, y el único camino seguro para lograr una respuesta real es que el mismo cliente informe de sus necesidades.

El que cada empleado de una compañía analice lo que hace, (producción), por quién lo hace (clientes) y lo que se espera (las necesidades del cliente) conlleva a nuevas experiencias y cambios relevantes en el lugar de trabajo.

“Los feudos ya no pueden existir cómodamente dentro de una organización enfocada al cliente, ya que cuando la gente comienza a intentar comprender su trabajo en el contexto de satisfacer las necesidades del cliente, más que como un autómata que se apega a las labores enunciadas en la descripción de su puesto, el desempeño mejora.” (13)

(13) Morfin Hierro, Jorge. Consultoría para el cambio, dentro y fuera de la empresa México.,

Gernika, 1998. p 389

CAPITULO 2

SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL DE LA EMPRESA “TOP PERSONNEL”

2.1 LA INDUSTRIA DE SERVICIO DE PERSONAL TEMPORAL

La industria del Servicio de Personal Temporal existió mucho antes que la solución.

Hasta que la industria de ayuda temporal comenzara en la década de los años cuarenta, antes no existía una forma organizada para cubrir empleos temporales, ni en la manera de que aquellas personas que no deseaban trabajar de planta pudieran encontrar trabajo temporal.

Antes las empresas con una sobrecarga de trabajo que sus empleados de planta no podían cubrir, se encontraban en una situación difícil para conseguir ayuda necesaria para solucionar el problema por lo cual:

Tenían que conseguir a personas dispuestas a trabajar en un lapso de tiempo determinado y corto (reclutamiento).

Tenían que determinar si las aptitudes del trabajador eran adecuadas o no para el trabajo (selección).

En el caso de localizar a los trabajadores adecuados, contratarlos y asumir todas las responsabilidades como patrones (contratación).

Actualmente la existencia de una organización de Personal Temporal, beneficia ampliamente a empleados y a empresas, porque este servicio se

responsabiliza del reclutamiento, de selección y de contratación de los empleados temporales.

Razones de impacto que ha tenido las Empresas de Personal Temporal en los empleados:

El trabajo temporal es para muchos la manera ideal de participar en el mercado de trabajo.

La inflación ha hecho necesario un segundo ingreso para muchas familias y aún así, muchas personas que perciben otros ingresos no quieren comprometerse con un trabajo de planta.

Algunos empleados prefieren buscar un trabajo temporal después de haber tenido experiencias desagradables como despidos, cambios de una ciudad a otra o simplemente por haber terminado con un empleo de muchos años.

Algunos trabajadores sólo están disponibles durante periodos cortos de tiempo, como en el caso de los profesores y estudiantes durante las vacaciones de verano.

Muchos empleados piensan también que trabajar con diferentes empresas alivia la rutina de algunos trabajos de planta.

2.2 “LA ATENCIÓN AL CLIENTE DESDE EL PUNTO OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE PERSONAL TEMPORAL”

Las empresas de personal temporal son un servicio que se ofrece a las organizaciones que buscan, por diferentes razones, contar con el personal adecuado para su operación, sin correr el riesgo de aumentar su plantilla de personal en el cambiante mercado globalizado de la actualidad.

Las entidades de personal temporal cuentan con pruebas que permiten garantizar al cliente que un candidato se adaptará productivamente a una compañía tanto en actitud como en aptitud.

Las empresas pueden requerir de personal temporal en algunas de las siguientes situaciones:

- ✓ Cubrir ausencias, incapacidades o vacaciones de su personal de planta.
- ✓ Reforzarlo durante cargas extraordinarias o estacionales de su trabajo.
- ✓ Realizar sus promociones.
- ✓ Contar con personal durante algunos días o semanas.

Contando con el personal temporal las empresas pueden, entre otras cosas, liberarse de la carga administrativa, legal y laboral que implica el

incremento de personal; sin prescindir del recurso humano necesario para poder satisfacer las demandas del mercado.

Las circunstancias actuales del mercado hace que las organizaciones estén en una situación dinámica de cambios para hacer frente a la fuerte competencia existente.

Este hecho implica disponer de una estructura rápida y eficaz que en la mayoría de los casos supone un costo muy elevado para las entidades.

En este momento cuando es necesario disponer de ayuda externa que pueda dar soluciones adecuadas a los distintos problemas, para lo cual están las compañías de personal temporal, que las empresas lo toman como una decisión de mover trabajo interno a un proveedor externo.

Los servicios de las empresas de personal temporal se han convertido en una parte natural de los procesos de negocio en las organizaciones, permitiéndoles concentrarse en su actividad de negocio y así asume toda o parte de las funciones en lo relativo a la gestión.

Las organizaciones de personal temporal tienen una obligación de servicio con las dos partes entre las que funcionan como intermediarios. Ambas partes pueden considerarse como clientes, ya que a ambas se les proporciona un

Falta página

N° 32

Condiciones de trabajo: No basta el recibir un salario justo, las condiciones en que el empleado labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual importancia.

Además buscará que sus jefes en la compañía le den un trato acorde con su dignidad humana, también que se le otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias y a su esfuerzo.

Tiene derecho a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea moral y sano.

Las empresas de personal temporal vigilan todos estos aspectos, para satisfacer al 100% las necesidades del cliente-empelado temporal y de tal manera brindarle el mejor servicio posible.

Estas organizaciones tienen intereses comunes como son los siguientes:

El desarrollo del empleado, principalmente proporcionando a éste una mayor capacitación a base de adiestrar a todo el personal en las labores concretas que debe realizar dentro de cada entidad, es otra expresión de un interés común, la organización obtendrá con este desarrollo mayor capacidad del empleado. Pero a su vez, los empleados obtendrán un beneficio personal, no solo para mayores posibilidades de mejorar su salario, sino aún para poder realizar fuera del trabajo, e inclusive en otras instituciones, labores con mayor beneficio para ellos. La elevación cultural y el enriquecimiento tecnológico del empleado, constituye por sí solos un bien inapreciable.

Conseguir que exista en la organización una convivencia amable y satisfactoria, a base de un ambiente de mutua confianza en las relaciones entre los representantes del capital, los de la administración y los del trabajo, constituye un interés común, ya que la labor que juntos deben desarrollar será más agradable para todos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Conseguir que exista en la organización una convivencia amable y satisfactoria, a base de un ambiente de mutua confianza en las relaciones entre los representantes del capital, los de la administración y los del trabajo, constituye un interés común, ya que la labor que juntos deben desarrollar será más agradable para todos.

2.3 TOP PERSONNEL, S.A. DE C.V.

Top Personnel dio inicio a sus operaciones en el año de 1993, con el objeto de poder solucionar los problemas que representaba el cubrir empleos temporales, tales como: el tiempo y el dinero que se perdía en el reclutamiento y la selección de la persona adecuada por un periodo de trabajo corto.

Top Personnel se encuentra ubicado en la calle Oso No. 40 Lobby 2, Col. Del Valle, Delegación Benito Juárez, C.P. 03100, México, D.F.

La dirección de internet es www.top-personnel.com.mx

No participa en el negocio por negocio, sino en la calidad e integridad de los mismos.

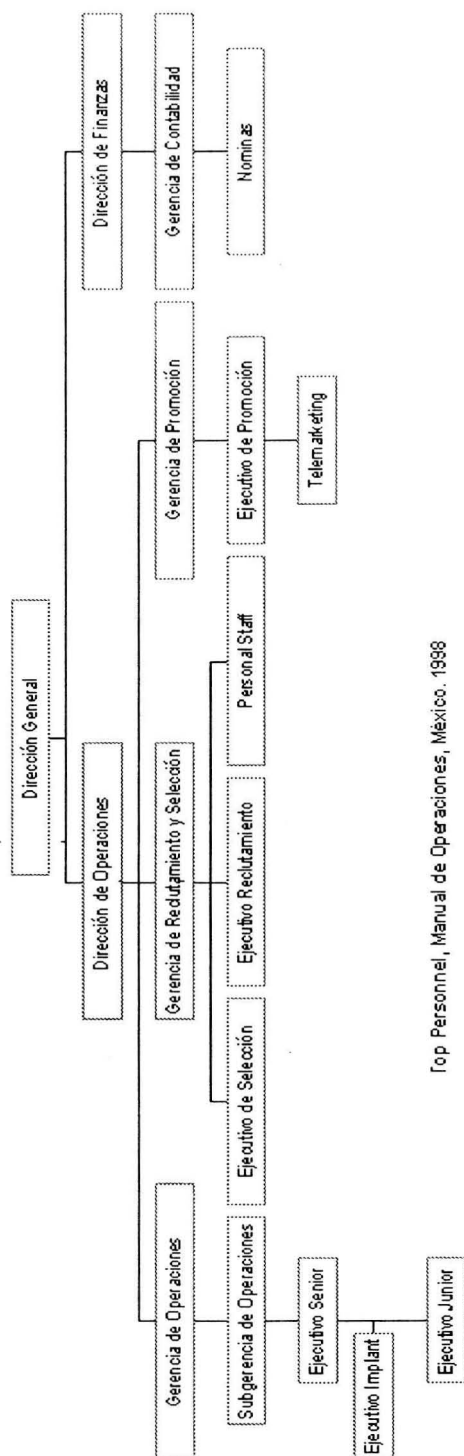
Se responsabiliza por:

- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Selección.
- ✓ Contratación.
- ✓ Administración de nómina.
- ✓ Finiquitos.

Se considera a los empleados temporales, también como clientes. Los futuros candidatos a empleados temporales son: la esposa que quiere salir de la casa, los estudiantes y maestros en vacaciones y las personas en búsqueda de un empleo permanente.

En la siguiente página se presenta el Diagrama Organizacional de la empresa:

2.3.1 Diagrama Organizacional Top Personnel



Top Personnel, Manual de Operaciones, México, 1998

2.3.2 Valores

Calidad: Para pugnar por el mejoramiento continuo en todo lo que se hace, mediante aportaciones individuales y trabajo en equipo, de modo que se brinde tanto al cliente como a los empleados temporales servicios óptimos en cuanto a su valor.

Integridad: Que exige honestidad en las relaciones con cada uno de los empleados, compañeros, clientes, accionistas y proveedores, para que todos confirmen el nombre.

Confianza: En toda la organización, que se caracterice por el trabajo justo y la confianza mutua al hacer sentir a todos que son personas respetadas y dignas.

Conducta Ética: Continúa e invariable, en todos los aspectos del negocio y en cuanto se haga para que se gane y se merezca siempre una reputación intachable.

Trabajo en equipo: A través de una comunicación abierta, que a cada empleado lo haga sentirse involucrado personalmente en la empresa.

Satisfacción en el trabajo: Sustentada por un ambiente en el que se promuevan las oportunidades individuales y la autorrealización, estimulando a la gente para que concrete su potencial en habilidades y responsabilidades.

Creatividad: Mediante la generación de una atmósfera que presente retos a cada una de las áreas del negocio, para idear nuevas soluciones y correr riesgos con inteligencia.

Actitud de triunfo: Que demuestre con el trabajo árduo, el orgullo y la confianza que la gente de Top Personnel constituya un equipo de gran capacidad, digno de reputación.

Compromiso: Es con seres humanos para seres humanos, así que la identificación plena entre nuestros ideales redundará en beneficios de los ideales de otros.

2.3.3 La Misión

Es proporcionar los mejores servicios de reclutamiento, selección y asignación de empleados temporales y de planta, conociendo a nuestros clientes íntimamente y adaptándonos con rapidez a sus necesidades, conservando siempre una atención personalizada.

Retener a nuestros clientes comprendiendo, superando y cumpliendo sus expectativas, consolidarnos como empresa líder e nivel nacional, otorgando una satisfacción a nuestros clientes y proveedores.

2.3.4 TOP PERSONNEL COMO PATRÓN

Uno de los conceptos erróneos que se tienen acerca del servicio de personal temporal, es que funcionan como las agencias de colocación. Esto no es verdad. Las agencias de colocación funcionan únicamente como contacto entre la persona que busca trabajo y el futuro patrón. Top Personnel contrata a sus empleados temporales.

Top Personnel como patrón, les paga a sus empleados temporales una cuota por hora trabajada para nuestros clientes. Al empleado temporal se le paga puntualmente, haya o no pagado el cliente. A los empleados temporales se les paga según las aptitudes que se requieran durante la asignación. Posteriormente Top Personnel le envía la factura a los clientes de acuerdo al tiempo trabajado por nuestros empleados temporales.

Un patrón es responsable de retener las deducciones correctas para el Seguro Social, los impuestos y de asegurarse de que ambos sean adecuadamente acreditados a favor del empleado. Top Personnel lleva a cabo esta actividad por cada empleado temporal que acepta una asignación. Como patrón del empleado temporal, se paga la parte que le corresponde de las cuotas del Seguro Social y de los impuestos.

CAPITULO 3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Análisis de la atención al cliente desde el punto operativo en la empresa Top Personnel durante el periodo enero 2002 a enero 2003.”

En Top Personnel existen dos tipos de cliente que son:

- ✓ Cliente Empresa
- ✓ Cliente Empleado

El Cliente Empresa se clasifica de la siguiente manera:

- ✓ Cliente Activo: Es aquel quien pide servicios a Top Personnel con regularidad.

En cuanto a los clientes activos se debe mantener el servicio continuo y en excelente forma.

- ✓ Clientes Inactivos: Son aquellos que pidieron servicio a Top Personnel pero no recientemente (90 días sin servicio).

Para los clientes inactivos, lo que se debe hacer es averiguar porque dejaron de requerir los servicios y cómo convertirlos nuevamente en clientes activos.

- ✓ Clientes Prospectos: Es una empresa que nunca ha solicitado servicio a Top Personnel.

Top Personnel tiene el compromiso de darle a sus clientes empleados un servicio excelente, también se tiene el compromiso de otorgar un servicio de alta calidad a los clientes empresas. De tal forma que Top Personnel representa la interrelación dinámica y equitativa de los tres elementos: la empresa, el cliente empleado y el cliente empresa.

Los clientes empresas confían en que se les asignará empleados temporales altamente calificados. Los clientes empleados saben que Top Personnel les dará oportunidades de trabajo en las que ellos podrán desempeñarse exitosamente. Top Personnel sabe y confía en que sus clientes empleados harán un buen trabajo para sus clientes empresas; por otro lado se confía en que los clientes empresas proporcionarán a los clientes empleados un ambiente de trabajo seguro y un trato respetuoso.

Se le dice cliente al empleado temporal debido a que hay que otorgarle la misma calidad en el servicio que a un cliente empresa.

En esta investigación abarcaremos al cliente empleado ya que es el factor más importante dentro de una empresa, es el elemento eminentemente activo de la organización y desde luego el de máxima dignidad.

3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION

Partiendo de que existen 2 enfoques (cuantitativo y cualitativo) y que a la vez utilizan 5 fases similares y relacionadas entre si, estas son:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y /o fundamentar las suposiciones e ideas, o incluso para generar otras. (14)

Se puede decir que esta investigación tiene características cuantitativas, ya que utiliza la recolección y el análisis de datos, para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, además de confiar en la medición numérica el conteo y frecuentemente el uso de la estadística con el fin de establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

(14) Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill. 2003, 3ra edición, p. 5 y 11

Otra característica de este enfoque es que asocia los experimentos con encuestas, con preguntas cerradas o estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados.

Si tomamos como base esto antes mencionado la investigación parte de 2 fuentes de información.

Por un lado la observación en la cual se acude directamente a los centros de trabajo con el objeto de conocer como se desenvuelven en los mismos y detectar sus inquietudes así como la revisión de ciertos procedimientos (automatización de la nómina mediante transferencias electrónicas, instalación del IDSE, sistematización de procedimientos de evaluaciones de desempeño para el otorgamiento de bonos de productividad, capacitación y desarrollo al empleado).

El otro punto es a través de recolección de datos por medio de entrevistas y cuestionarios los cuales se aplicarán a los clientes empleados temporales, esto con la finalidad de obtener una mayor información sobre lo ya observado.

3.3 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA A RESOLVER

1. **Automatización de la nómina mediante transferencias electrónicas de fondos.**

PROCEDIMIENTO ACTUAL.

Cada quincena se entregan reportes de tiempo (anexo 1), en donde el empleado registra todas las incidencias de la quincena, posteriormente el supervisor directo autoriza estas incidencias y son entregadas el ejecutivo de cuenta el día de pago.

En base a estas incidencias se elabora la nómina, capturándola en una base de datos en Excel y en libros de contabilidad. Posteriormente se le entrega esta base de datos al encargado de elaborar la nómina, que realiza el vaciado en el sistema. Se divide en transferencia por medio del banco y una nómina de cheques. Una vez capturado por nómina se pasa a revisión con el ejecutivo de cuenta, quien corrobora que se haya capturado de manera correcta.

El ejecutivo es el encargado de autorizar dicha nómina, posteriormente se entrega la nómina de transferencias al gerente de operaciones para que realice la transferencia electrónica de fondos, la nómina de cheques es entregada al área de contabilidad.

El área de nóminas entrega recibos de nómina que hay que ordenar alfabéticamente para realizar ágilmente el pago al cliente empleado.

Cuando se tienen los cheques de la nómina son anexados a los recibos de la misma.

Problemática:

Al llevar a cabo este procedimiento nos encontramos con problemas como son:

Pérdida de tiempo en corroborar si capturó de manera correcta la nómina el área indicada, lo cual también implica el estar realizando correcciones en dicho documento por una incorrecta captura.

Se corre el peligro de que el ejecutivo de cuenta no incluya en la nómina a un cliente-empleado temporal de nuevo ingreso, ocasionando que no se le pague a este cliente-empleado temporal.

Olvido de cálculo de prima vacacional.

No eliminar de la nómina a un cliente-empleado temporal que ya es baja ante el IMSS.

Retraso en el pago por la tardanza en la elaboración de cheques.

SOLUCION.

Con el nuevo sistema con el que cuenta Top Personnel, el procedimiento es de la siguiente manera:

El empleado entrega el reporte de tiempo cada quincena en donde se encuentran registradas las incidencias.

El ejecutivo captura la nómina en una base de datos que envía el área de nómina por correo electrónico, esta base de datos incluye las personas de nuevo ingreso que fueron dadas de alta en el libro del seguro social.

Se envía el documento por la misma vía, el área de nómina vacía la base de datos en el sistema, e imprime todos los movimientos y se los entrega al ejecutivo para que la revise y autorice, una vez autorizada se entrega la de transferencia al gerente de operaciones para que realice la transferencia por medio del banco y la de cheques al área de contabilidad. Se entregan recibos de nómina y se anexan los cheques.

Mediante este sistema se obtiene un avance en la elaboración de la nómina y ya no habrá retrasos.

Otra de las ventajas del sistema es que detecta inmediatamente las fechas de cumpleaños de los empleados y aparece en el recibo de nómina la felicitación, también calcula automáticamente la prima vacacional en la quincena en la que el

empleado cumplirá aniversario dentro de la empresa y se le avisa para que goce de sus vacaciones dentro de los seis meses siguientes.

2. **Instalación del IDSE (IMSS Desde su Empresa)**

PROCEDIMIENTO ACTUAL.

Para dar del alta al empleado en el Instituto Mexicano del Seguro Social se llevan a cabo los siguientes pasos:

Ya que esta registrado el empleado en el libro de nómina y en la base de datos, se registra en un libro exclusivamente de movimientos de IMSS, en donde se anota los siguientes datos:

- Empresa a la cuál será adscrito.
- Nombre completo.
- Puesto
- Fecha de Inicio
- Salario Diario
- Salario Diario Integrado
- RFC
- Número de seguridad social

En caso de nunca haber estado inscrito en el IMSS se proporciona el acta de nacimiento del cliente empleado para que el IMSS le otorgue el número correspondiente.

Posteriormente se mandan los movimientos al IMSS, una vez que el área de nóminas cuenta con las hojas rosas, se las entrega al ejecutivo de cuenta. Este a su vez se la proporciona al cliente empleado.

Al llevar a cabo este procedimiento surgían problemas como lo era no dar de alta en la nómina al cliente empleado por olvido del ejecutivo de cuenta.

SOLUCION.

Ahora con el nuevo sistema con el que cuenta Top Personnel que es IDSE se evitan este tipo de problemas ya que una vez que el ejecutivo registra el movimiento en el libro del seguro social, es capturado por el área de nóminas y al momento de generar la nómina ya incluye los movimientos que se generaron en el IMSS.

Contando con el IDSE nos evitamos la pérdida de tiempo al acudir a las oficinas del seguro social debido a que todos los movimientos se realizan a través de Internet.

3. Sistematización de procedimientos de evaluaciones de desempeño para el otorgamiento de bonos por productividad.

- Evaluación de Desempeño (anexo 2): El objetivo es contar con bases técnicas y objetivas para que tanto jefes como subordinados se retroalimenten en los resultados del desempeño en sus puestos de acuerdo a sus responsabilidades

y objetivos establecidos, que permitan determinar aumentos salariales, detectar necesidades de capacitación y contribuir al desarrollo de los recursos de la empresa.

Los lineamientos de la evaluación de desempeño son:

1. El área de Recursos Humanos será la responsable de implementar y dar seguimiento al sistema de evaluación de desempeño del personal de la empresa.
 2. Dicha evaluación se llevará a cabo 2 veces al año, una en la fecha de aniversario de cada empleado y la segunda a los 6 meses posteriores, y debiendo constar por escrito en el formato que para tal efecto se establezca y será comentada verbalmente por el jefe inmediato con el personal evaluado.
 3. La evaluación deberá apoyarse en las funciones, responsabilidades y objetivos asignados al empleado a evaluar.
 4. Es responsabilidad de toda persona con subordinados, calificar con honestidad y objetividad su actuación y cumplir con la entrega de los formatos correctamente llenados dentro de los plazos convenidos.
 5. Las evaluaciones de desempeño deberán ser autorizadas por el jefe inmediato del evaluado y del director general.
- Política sobre el pago de bonos: El objetivo es reconocer y estimular al personal que en el desempeño de su trabajo demuestre eficiencia, calidad en la atención y servicio al cliente, dinamismo y logrando el cumplimiento de las metas establecidas, a fin de garantizar que se mantenga motivado en su actuación.

4. Capacitación y desarrollo al empleado.

El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos necesarios para el eficiente desempeño de las funciones de su puesto así como facilitar el desarrollo de sus habilidades, destreza y aptitudes que propicien su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Hay ocasiones en las que el personal ya está laborando y se le capacita en función a las nuevas actividades que realizará. En estos casos Top Personnel va directamente a capacitar al centro de trabajo en donde se encuentran establecidos los empleados durante la jornada de trabajo.

Los lineamientos de la capacitación y desarrollo son:

1. El diseño, implementación y ejecución de los programas de capacitación o desarrollo será responsabilidad del coordinador de recursos humanos.
2. Todo el personal deberá asistir a los cursos y seminarios que estén contemplados en el programa de capacitación.
3. Todo jefe inmediato deberá apoyar al área de Recursos Humanos en el levantamiento de la información para detectar las necesidades de capacitación de su personal.
4. Es responsabilidad del coordinador de Recursos Humanos, al término de la detección de necesidades de capacitación y la elaboración del

programa general, elaborar su presupuesto que comprenda las necesidades de recursos para llevarlo a cabo.

5. El coordinador de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de cumplir con los lineamientos legales que dispone la Ley Federal del trabajo en materia de capacitación y adiestramiento.

Los procedimientos de capacitación y desarrollo son:

1. El área de Recursos Humanos proporcionará los formatos, apoyo y asesoría para realizar la detección de necesidades de capacitación
2. Los proyectos de las empresas que contratan los servicios de personal temporal también serán una pauta para las decisiones en cuanto a capacitación se refiere, ya que los clientes-empleados temporales deberán cumplir con las expectativas de desempeño de los clientes-empresa

CAPITULO 4
ESTUDIO DE CASO

4.1 INVESTIGACION DE CAMPO

Top Personnel cuenta con un total de 500 clientes empleados-temporales, la mayoría de éstos son puestos administrativos, de los cuales a 369 se les aplicó la encuesta, que representa el 73.8%, acudiendo a su centro de trabajo para conocer el servicio que se les esta otorgando actualmente.

Los 131 clientes empleados-temporales restantes, que representa el 26.20%, no se les aplicó esta encuesta debido a que son analfabetas e impide que la investigación sea completa. Estos clientes empleados-temporales prestan sus servicios a tramos carreteros, realizando las actividades de limpieza, pintura, etc. Por lo cual se realizó la observación directamente en su centro de trabajo.

4.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EVALUACIÓN DE SERVICIO

Nombre (OPCIONAL): _____

Con la finalidad de brindarte un servicio de excelencia agradecemos tu opinión sobre la atención y calidad que has recibido de Top Personnel

	SI	NO	A
			VECES
1. ¿Conoces el nombre de tu Ejecutivo de Cuenta?	()	()	()
2. ¿Es cordial y servicial el personal de Top Personnel que te ha atendido?	()	()	()
3. ¿Atendemos tus llamadas con cortesía y prontitud?	()	()	()
4. ¿Sientes que la comunicación que tenemos contigo es efectiva y adecuada?	()	()	()
5. Cuando recibiste la asignación de trabajo ¿Se te dio información detallada sobre las actividades a desarrollar?	()	()	()
6. ¿Estimas que se atienden tus requerimientos de manera rápida y eficiente?	()	()	()
7. ¿Estas satisfecho con la forma de pago de nómina?	()	()	()

Comentarios Adicionales

4.3 GRÁFICOS Y RESULTADOS

A continuación se presenta el contenido del material gráfico de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados temporales:

Figura No. 1 Involucramiento, contacto con el Ejecutivo.

Figura No. 2 Servicio del Personal

Figura No. 3 Atención Telefónica

Figura No. 4 Comunicación

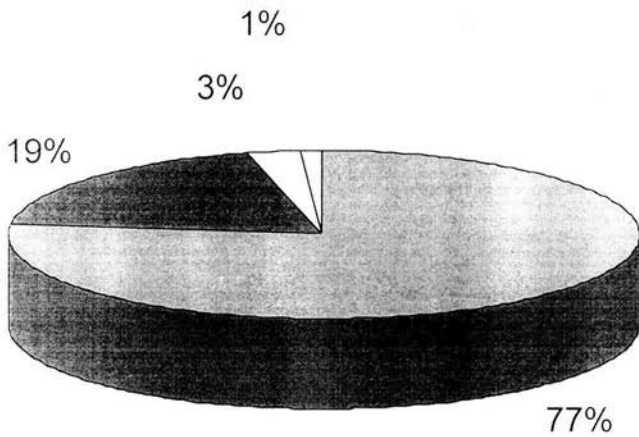
Figura No. 5 Asignación del trabajo

Figura No. 6 Satisfacción del empleado

Figura No 7 Pago de nómina

FIGURA No. 1

¿ Conoces el nombre de tu Ejecutivo de Cuenta?



SI NO A VACES NO CONTESTO

1) ¿Conoces el nombre de tu ejecutivo de cuenta?

El objetivo de esta pregunta es saber si el cliente-empleado temporal conoce el nombre de la persona que lo esta atendiendo a diario por parte de Top Personnel.

Esto surge debido a que muchas veces el cliente-empleado temporal llama a las oficinas de Top Personnel y no sabe quien es la persona que desde la contratación lo atendió.

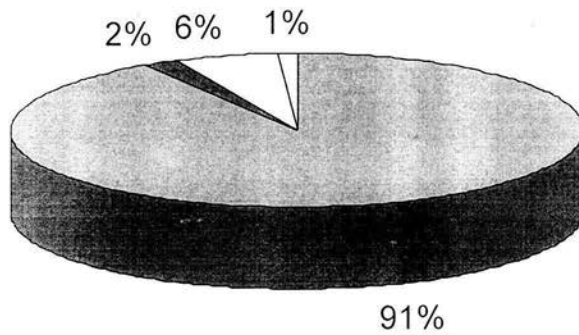
Con base a los resultados que se obtuvieron de la encuesta 284 empleados que representa el 77% de los clientes-empleados temporales contestaron que "Si", 70 empleados que representa el 19% respondieron "No", 11 empleados que representa el 3% contestaron "A veces" y 4 empleados que representa el 1% No contestaron.

En vista de los resultados obtenidos se puede observar que es necesario mejorar el resultado positivo de esta respuesta, ya que es de suma importancia que el cliente-empleado temporal tenga conocimiento de la persona que lo atiende en Top Personnel para cualquier duda, aclaración, queja o sugerencia que tenga dentro de la empresa a la cual esta prestando sus servicios.

Al no conocer el nombre de un ejecutivo de cuenta se pueden acarrear muchos problemas al cliente-empleado temporal, ya que le puede surgir una duda en relación al trabajo que esta desempeñando o simplemente en su pago de nómina, y no pregunte por no saber con quién dirigirse, lo cual nos esta ocasionando falta de servicio al cliente-empleado temporal.

FIGURA No. 2

¿ Es cordial y servicial el personal de Top Personnel que te ha atendido?



SI NO A VACES NO CONTESTO

2) ¿Es cordial y servicial el personal de Top Personnel que te ha atendido?

El objetivo de esta pregunta es conocer si los empleados de Top Personnel cumplen con uno de los objetivos de su trabajo que es proporcionar atención al cliente-empleado temporal de manera cordial y servicial

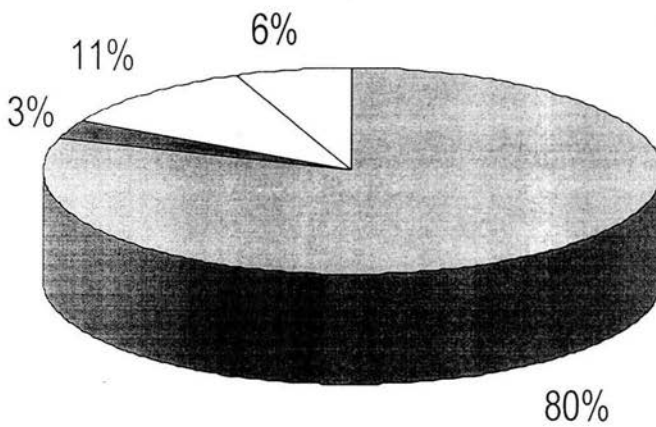
En algunas ocasiones el cliente-empleado temporal no se siente con la confianza necesaria para opinar o preguntar cualquier asunto al ejecutivo de cuenta debido a que hay muchos empleados que son retraídos y al no proporcionarle un servicio cordial y servicial por parte del ejecutivo, es aún más difícil que el cliente-empleado temporal pueda hacer cualquier comentario.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta se puede observar que 336 empleados que representa el 91% respondió "Si", 7 empleados que representa el 2% respondieron "No", 22 empleados que representa el 6% respondieron "A veces" y 4 empleados que representa el 1% No contestaron.

Por lo que es de suma importancia que este 2% que respondió negativamente desaparezca lo más pronto posible, para otorgar el 100% de servicio que se merece el cliente-empleado temporal.

FIGURA No. 3

¿ Atendemos tus llamadas con cortesía y prontitud?



□ SI ■ NO □ A VACES □ NO CONTESTO

3) ¿Atendemos tus llamadas con cortesía y prontitud?

Una de las cosas más importantes son las llamadas que realizan los clientes-empleados temporales ya que muchas veces el ejecutivo de cuenta se encuentra visitando a otros clientes, por lo que es necesario saber si cuando ellos llaman a las oficinas de Top Personnel se les atiende de manera adecuada y eficiente.

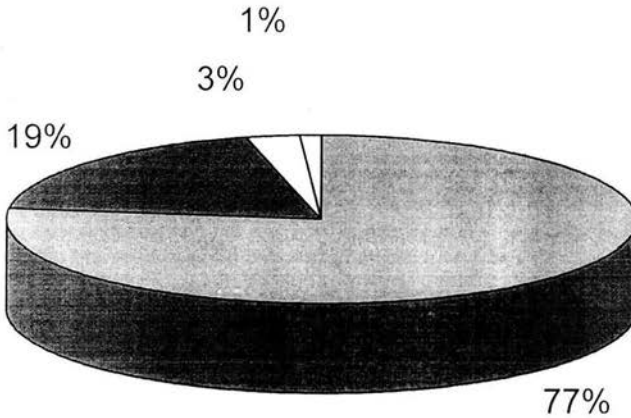
En los resultados se puede observar que 295 empleados que representa el 80% respondió "Si", 11 empleados que representa el 3% respondieron "No", 40 empleados que representa el 11% respondió "A veces" y 23 empleados que representa un 6% No contestaron.

Para esta pregunta el 11% que respondió a veces es elevado, ya que si el cliente-empleado temporal esta llamando a las oficinas de Top Personnel hay que atenderle como el cliente que es y se merece, al no obtener una respuesta inmediata y con cortesía estamos cayendo en la insatisfacción del cliente-empleado temporal.

Cabe mencionar que en esta pregunta los que respondieron que "No" fue básicamente quejándose de las personas de recepción, no fue tan directa con el ejecutivo de cuenta que le atiende por parte de Top Personnel.

FIGURA No. 4

¿ Sientes que la comunicación es efectiva y adecuada?



SI NO A VACES NO CONTESTO

4) ¿Sientes que la comunicación que tenemos contigo es efectiva y adecuada?

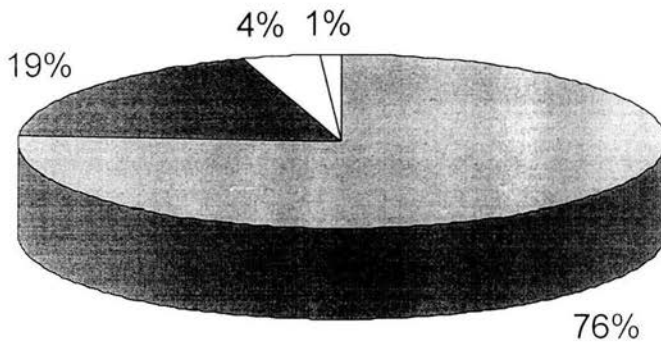
En esta pregunta se engloban varios de los puntos importantes para el cliente-empleado temporal y principalmente en relación con el pago de nómina, ya que es una de las cuestiones en donde surgen mayores dudas y quejas por parte del cliente-empleado temporal.

El objetivo primordial de esta pregunta es conocer que tanto se esta involucrando con el cliente-empleado y saber cuales son las cuestiones que le aquejan para poder otorgarle un mejor servicio.

Con base a los resultados se puede observar que 284 empleados que representa el 77% respondió "Si", 70 empleados que representa el 19% respondieron "No", 11 empleados que representa el 3% respondieron "A veces" y 4 empleados que representa el 1% No respondieron., lo cual indica que se esta muy por debajo de lo esperado en relación a la comunicación que se tiene con el cliente-empleado temporal ya que es una de las preguntas que mayor importancia tiene dentro de la encuesta realizada debido a que es en donde se puede detectar en que se le esta fallando al cliente-empleado temporal, en base a esta respuesta se tienen las bases para mejorar el servicio que se le otorga.

FIGURA No. 5

¿ Se te dió información detallada sobre las actividades a desarrollar?



■ SI ■ NO □ A VACES □ NO CONTESTO

5. Cuando recibiste la asignación de trabajo, ¿se te dio información detallada sobre las actividades a desarrollar?

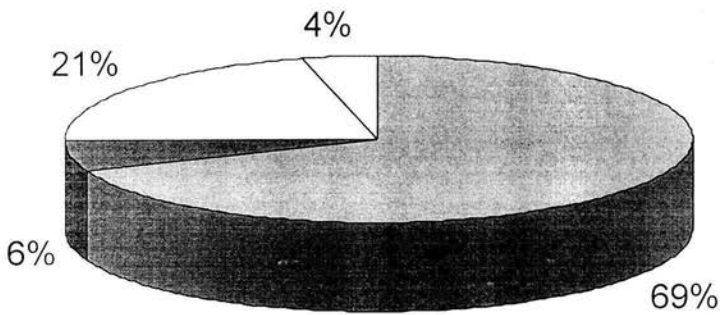
En algunas ocasiones encontramos que el cliente-empleado temporal esta a disgusto por las actividades que se le están asignando o el cambio de las mismas en la empresa a la cual esta prestando sus servicios, por lo que el objetivo de esta pregunta es conocer a que tantos empleados se les otorgo esta información.

Se observa que 280 empleados que representa el 76% respondió "Si", 70 empleados que representa el 19% respondieron "No", 15 empleados que representa el 4% respondieron "A veces" y 4 empleados que representa el 1% No contestaron, lo cual hace ver que es muy elevado el número de clientes-empleados temporales que no tenían conocimiento de las actividades que iban a desarrollar dentro de la empresa a la cual fueran asignados.

Adentrándonos en un análisis mayor a esta pregunta, en Top Personnel se cuenta con una descripción de puestos en donde indica cuales son las actividades a realizar por parte del cliente-empleado temporal, y muchos de los empleados que respondieron "No" tienen firmado este documento dentro de su expediente, lo que hace pensar que tal vez el cliente-empleado temporal no recuerde que firmó dicho documento y que tiene en su poder una copia del mismo.

FIGURA No. 6

¿ Se atienden tus requerimientos de manera rápida y eficiente?



SI NO A VACES NO CONTESTO

6) ¿Estimas que se atienden tus requerimientos de manera rápida y eficiente?

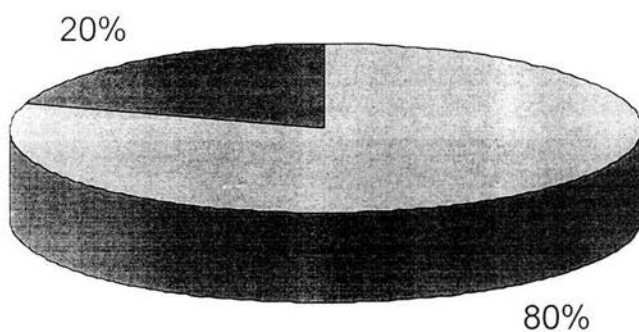
El objetivo de esta pregunta es conocer si el cliente-empleado temporal se siente a gusto con la manera que se atienden sus requerimientos, ya que no hay que olvidar que es un "Cliente" y hay que otorgarle el servicio que se merece como tal.

Se encontró que 255 empleados que representa el 69% respondió "Si", 22 empleados que representa el 6% respondieron "No", 77 empleados que representa el 21% respondieron "A veces" y 15 empleados que representa el 4% No contestaron.

Basándose en estos resultados se puede observar que una elevada parte de los clientes-empleados temporales están inconformes con el servicio que reciben por parte del ejecutivo de Top Personnel, por lo que hay que poner total empeño para satisfacer las necesidades del cliente-empleado temporal

FIGURA No. 7

¿ Estas satisfecho con la forma de pago de nómina?



■ SI ■ NO

7) ¿Estas satisfecho con la forma de pago de nómina?

Esta es la pregunta de mayor peso en la encuesta ya que el pago de nómina para el cliente empleado temporal es lo más importante.

En esta pregunta 295 empleados que representa el 80% respondió "Si" y 74 empleados que representa el 20% respondieron "No". Hay que lograr a través de procedimientos el logro de satisfacción al 100%.

Los motivos por los cuales el 20% de los empleados no están satisfechos es debido a que en algunas ocasiones no se le paga el día acordado o no se registran las incidencias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de cada una de las preguntas se determinó:

En relación a la pregunta No. 1 en cuanto al conocimiento por parte del cliente-empleado temporal en relación al nombre del ejecutivo se obtuvo un **77.5%** que lo conocen. Es de suma importancia que el empleado conozca el nombre del ejecutivo de cuenta que lo atiende, para hacerle saber todas las dudas, quejas o sugerencias que pueda tener.

En cuanto a la pregunta No. 2, con respecto a la atención por parte del ejecutivo de manera cordial y servicial se puede ver que el **91.05%** del total de los encuestados respondieron positivamente. Es importante que se sienta en la confianza para hacerle saber cualquier duda o aclaración con relación a su trabajo, por lo que el ejecutivo tiene que hacer su máximo esfuerzo por dar el mejor servicio en forma cordial y servicial.

En la pregunta No. 3 en lo que se refiere a la cortesía y prontitud que se les otorga cuando realizan una llamada telefónica a Top Personnel, el **80.22%** respondió positivamente, pero es de suma importancia elevar el nivel de servicio que se le otorga en este aspecto y que se le atienda de la misma manera tanto personalmente como telefónicamente, ya que en algunas ocasiones el ejecutivo de cuenta no se encuentra en la oficina, es de vital importancia que cuando se reciban llamadas del cliente-empleado temporal se le de una respuesta inmediata.

En lo que se refiere a la comunicación que se tiene con el cliente-empleado temporal en la pregunta No. 4 es necesario tomar en cuenta que solo **65.32%** de los encuestados respondieron positivamente, es aquí en donde surge la mayor problemática para el empleado, y más si se trata de cuestiones de pago de nómina, ya que es muy importante que este satisfecho en este aspecto, que fue el que mayor peso tuvo en la encuesta.

Es necesario proporcionar al cliente-empleado temporal la descripción de puestos para la asignación que se le otorgará, para que no surjan problemáticas, debido a que en la pregunta No. 5 solo el **76.69%** respondieron "Si", es un número muy elevado de los empleados que no se les otorgo esta descripción de actividades.

En la pregunta No. 7 al **80%** de los encuestados están satisfechos en relación a su pago de nómina, pero es de gran importancia que el 20% insatisfecho se elimine por completo.

La comunicación es importante ya que si no se cuenta con la información adecuada se presentan conflictos y confusiones dando como resultado descontento y desmotivación por parte del cliente empleado-temporal.

Por medio de la observación se calificó al personal temporal que labora fuera de instalaciones fijas, encontrando los siguientes hallazgos:

En cuanto a la Identificación y relación que tienen con el ejecutivo de cuenta la mayoría de los clientes empleados-temporales lo reconocen e identifican.

Durante las diferentes tareas que requieren de interacción entre el Ejecutivo y el empleado temporal se observa una relación de respeto y atención adecuada.

En lo que se refiere a la Comunicación se observo que debido a que la logística del personal varía continuamente, el contacto, inter periodos de pago, entre el ejecutivo de cuenta y el empleado temporal es casi nulo. Por lo anterior el volumen de dudas y aclaraciones sobre la jornada laboral es elevado.

Cabe mencionar que cada empleado temporal conoce perfectamente su rol a desempeñar.

Con lo que respecta a la Retroalimentación en cuanto al desempeño de su trabajo por parte de los empleados temporales se concluye que el interés que muestran es bajo, ya que las actividades que desempeñan a diario son poco medibles, aunado a que el volumen de empleados asignados a la misma tarea es elevado.

RECOMENDACIONES

Obteniendo las anteriores conclusiones se pueden dar las siguientes recomendaciones para obtener mejores resultados en cuanto al servicio que se le otorga al cliente-empleado temporal de la empresa Top Personnel.

Para conocer el nombre del ejecutivo se puede portar un gafete cuando que acuda al pago de nómina para que el cliente-empleado temporal que no tenga conocimiento del nombre del ejecutivo de cuenta que lo atiende, comience a identificarlo. También es necesario portar dicho gafete en todas las visitas que se realizan a las empresas en donde se encuentran asignados los clientes-empleados temporales. Otra opción es que se le otorgue al cliente-empleado temporal una tarjeta de presentación en el momento en el que se le este contratando, para que desde ese momento tenga conocimiento del nombre del ejecutivo de cuenta que lo esta atendiendo.

En cuanto a la atención por parte del ejecutivo de manera cordial y servicial es importante que el ejecutivo de cuenta este 100% consciente de que el cliente-empleado temporal es la parte más importante dentro de la empresa y a quien se le debe otorgar un servicio de calidad. Hay que hacer que cliente-empleado temporal se sienta 100% satisfecho del servicio que esta recibiendo por parte de su ejecutivo de cuenta.

Con lo que respecta a atender las llamadas con cortesía y prontitud, ya se ha mencionado en el análisis de la encuesta que la queja es en mayor parte por las personas que se encuentran atendiendo el conmutador, para lo cual hay que realizar una evaluación de desempeño de dichas trabajadoras, para evitar que las llamadas de los clientes-empleados temporales permanezcan demasiado tiempo en la línea esperando que los atienda el ejecutivo de cuenta.

Por parte de la comunicación que se tiene con el cliente-empleado temporal de manera efectiva y adecuada se detectó un alto porcentaje de evaluados insatisfechos en este aspecto. Contando con los nuevos procedimientos, como lo es la Automatización de la nómina mediante transferencias electrónicas de fondos, Instalación del IDSE (IMSS desde su Empresa), Sistematización de procedimientos de evaluaciones de desempeño para el otorgamiento de bonos por productividad y; Capacitación y desarrollo al empleado, se espera que los clientes empleados-temporales estén más satisfechos.

En relación con la información detallada que se otorga sobre las actividades a desarrollar al recibir la asignación, es importante que se le otorgue al empleado una copia de dichas actividades, ya que en muchas ocasiones el cliente-empleado temporal no recuerda que firmó dicho documento, por lo que es más recomendable otorgarle la copia para que la tenga presente.

En cuanto a los requerimientos que realiza el cliente-empleado temporal de manera rápida y eficiente se deberá realizar un mejor servicio, comunicándole el proceso de las peticiones que esta requiriendo.

Es de vital importancia que el 100% de los clientes empleados temporales estén satisfechos con relación a su pago de nómina, por lo que se recomienda con la automatización mediante transferencias electrónicas de fondos, instalación del IDSE.

Se debe motivar al cliente empleado-personal, ya que es importante que este a gusto con las labores que esta desempeñando, puede ser por medio de recompensas como lo son incentivos, gratificaciones, etc., que represente un estímulo para que se obtenga la colaboración que necesita la empresa.

Con la implementación del nuevo sistema para la automatización de nómina mediante transferencias electrónicas de fondos se logrará reducir el tiempo de captura, así como no olvidar incluir en dicha nómina a empleados de nuevo ingreso, pagándole en su debido momento.

También se logrará reducir correcciones en nomina por seguir incluyendo a personal que esta dado de baja en el IMSS.

Otra ventaja es que se podrá pagar en automático la prima vacacional en cuanto sea el aniversario del empleado, evitando de tal forma el olvido por parte del ejecutivo.

Con la instalación del IDSE se evitará el no incluir en nómina a personal de nuevo ingreso debido a que el área de nóminas incluye a todo el personal desde que se envían los movimientos al IMSS.

Por medio de la realización de evaluaciones de desempeño se podrá obtener bases técnicas y objetivas para determinar aumentos salariales, así como detectar necesidades de capacitación para que el cliente empleado temporal este satisfecho y le permita un mayor crecimiento.

A través de la capacitación se obtendrá el desarrollo de las habilidades, destrezas y aptitudes que propiciarán el desarrollo profesional dentro de la empresa al empleado.

Se propone la implementación de Calidad Total, tomando en cuenta las siguientes fases:

Decidir: Al obtener los resultados de las encuestas se percibe la insatisfacción del cliente empleado-temporal, de lo cual se desprende la necesidad de implementar cambios.

Preparar: En esta fase hay que otorgar un adiestramiento a los gerentes de operaciones, quienes a su vez proporcionarían sus conocimientos a los ejecutivos de cuenta.

Iniciar: En esta fase se realizaran proyectos piloto con los empleados para conocer si la preparación fue la adecuada y se logra la satisfacción.

Ampliar: En el que se llevarán a cabo sistemas de medición iniciativas de calidad individuales y entrenamiento adicional.

Integrar: Es en esta fase cuando la actividad se convierte en una mejor forma de vida (calidad de vida en el trabajo).

La teoría como inicio, de algún modo se toma como base sólida para un buen manejo en una empresa que maneja la administración de personal temporal.

Pero es importante considerar la experiencia y la práctica que se llega a tener en el trabajo.

Las aplicaciones que pueden ser participes dentro de la empresa (como es la capacitación dentro de la misma) y que de cierta forma es indispensable y puede servir de base como una plataforma sólida para nuevas generaciones que se encontrarán en el ámbito profesional teniendo los conocimientos de donde detectar las posibles fallas y con la experiencia realicen los ajustes necesarios, ya que de ante mano podemos estar consientes que la capacitación a un empleado es vital para una empresa y más aún puede servir como herramienta para prevenir errores a futuro.

Como aportación hacia las nuevas generaciones es importante considerar lo antes mencionado con la finalidad de evitar en lo posible errores que puedan provocar falta de ética y profesionalismo en nuestro desempeño.

ANEXO 1
REPORTE DE TIEMPO



REPORTE DE TIEMPO

CONTRATANTE	MSD	QUINCENA	2ª MZO'01
DIRECCION	AV. DIVISION DEL NORTE 3377		
NOMBRE DEL EMPLEADO	JUAN PEREZ LOPEZ		
FIRMA DEL EMPLEADO			

DIA	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	MENOS HORAS COMIDAS	NORMALES	EXTRAS
01 O 16	06:00	15:00	1	8	
2 O 16	06:00	17:00	1	8	2
3 O 16	06:00	17:00	1	8	2
04 O 19	SABADO				
05 O 20	DOMINGO				
06 O 21	06:00	15:00	1	8	
07 O 22	06:00	15:00	1	8	
08 O 23	INCAPACIDAD				
09 O 24	INCAPACIDAD				
10 O 25	INCAPACIDAD				
11 O 26	SABADO				
12 O 27	DOMINGO				
13 O 28	06:00	17:00	1	8	2
14 O 29	06:00	17:00	1	8	2
15 O 30	06:00	17:00	1	8	2
31					

TOTAL HORAS	Sesenta y cuatro Diez
-------------	----------------------------

APROBACION DEL CLIENTE (CON LETRA)

HORAS NORMALES	HORAS EXTRAS
SESENTA Y CUATRO HORAS	DIEZ HORAS

Vo.Bo.	Vo.Bo.
NOMBRE	
PUESTO	
FIRMA	

ANEXO 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado:	Número del empleado:
Fecha:	Nombre del Gerente Evaluador:

Antes de presentar la ED (Evaluación de desempeño), se debe revisar con el empleado.

Confirmando que he revisado esta ED con el empleado. NO _____ SI _____ Fecha _____

Objetivos de trabajo	Puesto:	Entidad/Dpto.:
Menciona 3-5 objetivos clave	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	

Resumen de resultados – Comenta los resultados clave desde la última evaluación y cómo se lograron dichos resultados

Puntos fuertes – Describe 3-5 fortalezas del empleado

Plan de Desarrollo

3 áreas de desarrollo primordiales para desarrollar habilidades actuales y futuras en el trabajo.

Plan y Fechas para el desarrollo de cada área.

1
2
3

1
2
3

Comentarios del empleado

BIBLIOGRAFIA

Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mac Graw-Hill. 2000

Giral, Edmundo. "Su empresa" ¿De clase mundial?", México: Panorama. 1999

Greenbaum, Thomas L. Manual del Consultor (guía completa para lograr el éxito como consultor) España: Díaz de Santos. 1991.

Griffiths, David. Implementando la Calidad con un enfoque hacia el cliente. México: Panorama. 1995

Hernández, Sampieri. Roberto. Metodología de la investigación. México: Mac Graw-Hill. 2003 3ra ed. P. 5 y 11.

Laboucheix, Vincent. Tratado de la Calidad Total. México: Limusa. 2001

Morfin Hierro, Jorge. Consultoría para el cambio, dentro y fuera de la empresa. México: Gernika. 1998

Organización Internacional de Trabajo. La Consultoría de Empresas, una guía para la profesión. México: Limusa. 2000

Oates, David y Rassam Olive. El mundo de la consultoría gerencial. España: Macchi. 1999

Robbins, Stephen. Administración. Teoría y Práctica. Estados Unidos de América: Prentice Hall. 2000

Schein, Edgar H. Consultoría de procesos, su papel en el Diseño Organizacional. Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano. 1973

Taspocott, Don La Era de los Negocios Electrónicos México: Mac Graw-Hill. 1999

Weiers, Ronald. Investigación de mercados. Prentice Hall. 1996

Manual de Operaciones
Top Personnel
México, 1998.