

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Gestión de personal: factor decisivo para lograr la satisfacción del cliente

Autor: Tamara Karina Zapién Baltierra

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:
Jorge Barajas Torres**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y
ADMINISTRACIÓN

“GESTIÓN DE PERSONAL: FACTOR DECISIVO PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

TAMARA KARINA ZAPIÉN BALTIERRA

ASESOR

M.A. JORGE BARAJAS TORRES

MORELIA, MICH., DICIEMBRE 2006



VALA T283

ERDO-
03
0009E



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y
ADMINISTRACIÓN

“GESTIÓN DE PERSONAL: FACTOR DECISIVO PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

TAMARA KARINA ZAPIÉN BALTIERRA

ASESOR

M.A. JORGE BARAJAS TORRES

No. DE ACUERDO:
LIC000203
CLAVE 16PSU0009E

MORELIA, MICH., DICIEMBRE 2006

DEDICATORIA

A DIOS:

Porque gracias a el fue posible estar aquí, por la oportunidad de vida y por permitir terminar un camino e iniciar otro.

A MIS MAESTROS:

Gracias a ellos, porque hoy se lo necesario para realizarme profesionalmente, agradezco profundamente su transmisión de conocimientos, así como cada uno de sus consejos y oportunidades que me otorgaron.

INDICE

INTODUCCION	1
CAPITULO I	7
ADMINISTRACION	
1.1 Antecedentes históricos.....	8
1.2 Conceptos de administración.....	11
1.3 Características de la administración.....	13
1.3.1 Hechos que demuestran la importancia de la administración.....	15
1.3.2 Administración publica y privada	17
1.3.3 La administración y su relación con otras ciencias.....	17
1.4 Proceso administrativo.....	19
1.5 Principios generales de administración.....	32
1.6 Áreas funcionales en las administración.....	33
1.6.1 Dirección general como área funcional.....	34
1.6.2 Producción como área funcional.....	34
1.6.3 Finanzas como área funcional.....	35
1.6.4 Ventas, mercadotecnia y distribución como área funcional.....	35
1.6.5 Personal o Recursos Humanos como área funcional.....	36
1.7 Calidad.....	36
1.7.1 Calidad total.....	39
1.7.2 El control de la calidad total.....	42
1.7.3 Gestión de la calidad.....	44
1.7.4 Calidad en servicio al cliente.....	47

CAPITULO II

RECURSOS HUMANOS	50
2.1 Definición e historia de la administración de personal.....	51
2.1.1 Principios y objetivos de la administración de Recursos Humanos.....	52
2.1.2 Diversidad de la fuerza de trabajo y su relación con las organizaciones .	58
2.2 Comportamiento organizacional.....	59
2.2.1 Teoría de las necesidades.....	60
2.2.2 Teoría de las jerarquías.....	63
2.2.3 Teoría X y Teoría Y.....	64
2.2.4 Teoría de la Motivación-Higiene.....	66
2.3 Tendencias del liderazgo.....	70
2.3.1 Enfoque del camino meta, la eficacia del liderazgo.....	82
2.3.2 Liderazgo transaccional y transformacional.....	84
2.4 Desarrollo organizacional, Sistema organizacional.....	85
2.4.1 Tecnología y estructura.....	92
2.4.2 El ambiente organizacional.....	94
2.4.3 Comunicación.....	96
2.5 Planificación de Recursos Humanos.....	98
2.5.1 Planificación de la demanda de Recursos Humanos.....	101
2.5.2 Reclutamiento.....	103
2.5.3 Proceso de selección de empleados.....	109

CAPITULO III

SATISFACCION DEL CLIENTE.....	113
3.1 Servicio al cliente.....	114
3.1.1 Estrategia del servicio al cliente.....	119
3.2 El control de los procesos de atención al cliente.....	122
3.2.1 Características del servicio.....	127
3.3 Estrategia de mercadotecnia.....	128
3.3.1 Gestión de ventas.....	131
3.4 Elementos de la comunicación	132
3.4.1 El entorno de venta.....	134
3.5 El vendedor como hombre de Marketing.....	136
3.6 Técnicas de organización y planificación de la venta.....	137
CONCLUSION.....	142
BIBLIOGRAFIA.....	147

INTRODUCCION

Uno de los retos más significativos para la humanidad durante el futuro, es la supervivencia en el planeta, el cual se ve amenazado cada día por males diversos, la contaminación, la deforestación, pruebas nucleares, etc.

Cada día que pasa suceden a nivel mundial cambios drásticos; los países conforman bloques, las empresas forman alianzas para subsistir y hacerle frente a desafíos que implica el ambiente turbulento en que se vive; resultante de las nuevas tendencias económicas, políticas y sociales que están viviendo las sociedades en el mundo.

Las amenazas en todos los órdenes son constantes, en lo que respecta a la administración, se han adoptado nuevas filosofías, se han roto paradigmas, muchas técnicas y nuevos modelos están surgiendo, que prometen cambiar modernizar la administración tanto Pública como Privada.

La época de la comunicación nos permite en la actualidad ser más certeros en la solución de problemas que antes eran difíciles de entender.

El uso de la inteligencia artificial en el presente y en el futuro de la empresa, hace predecir que los Recursos Humanos como componente primordial tienen que especializarse para lograr avances significativos.

Esta revolución tecnológica que estamos viviendo es una nueva era caminada; se transforma de una sociedad industrial en una sociedad de la información.

En este nuevo orden, la administración deberá tomar giros acordes al momento que se vive, deberá integrarse a la revolución tecnológica como primer escenario; el conocimiento de nuevos modelos como, el desarrollo organizacional, la calidad total, la auditoría administrativa, etc. como formas que coadyuvan a realizar el trabajo en forma eficiente y eficaz; actualmente ya no es prioridad la mano de obra barata como elemento competitivo en el mercado, sino recursos humanos multifuncionales para hacerle frente a las nuevas tareas.

Por lo tanto los Recursos Humanos son la única esperanza real que tienen las empresas para mejorar, cambiar, transformar, y / o combinar los procesos que han perdido vigencia.

La política ideal de la administración para el desarrollo de la estrategia global es considerar al hombre como el elemento más importante en el universo empresarial, nuestro país no escapa a las influencias de las nuevas tendencias y la administración de los Recursos Humanos, se vuelve cada día más compleja, como complejas se vuelven las organizaciones, ya que está sufriendo cambios que emergen del choque de nuevas tecnologías, nuevos valores, nuevas relaciones geopolíticas, nuevos estilos de vida.

La elección de los estilos de vida de hombres y mujeres se va haciendo realidad y será un gran reto, por la flexibilidad y los intereses de los seres humanos tan cambiantes que el administrador deberá considerar tales condiciones, para un aprovechamiento óptimo.

La competitividad y la calidad total, exigirán de la administración, modernas técnicas y conceptos para lograr que el desempeño sea más efectivo. Pero lo más importante es el cambio de mentalidad, que no estamos en presencia de una época de cambio, sino de cambios de época.

En fin, las nuevas corrientes requerirán de una radical estructuración de la administración de Recursos Humanos, donde deje de ser una estructura horizontal, en que el administrador sea un facilitador, no un defensor de privilegios piramidales; que de gerente pase a ser un líder transformacional o sea que transforme el potencial, en realidad con liderazgo realidad con liderazgo multidimensional que esté presto a la eventualidad. Su actitud deberá ser de acción y no de reacción para provocar y crear las oportunidades y mantener siempre la organización en el tiempo y espacio, siempre firme.

La tendencia es a inspirar para que dé lo mejor de sí y no a pensar, por lo tanto deberá dedicarse a grandes esfuerzos, ideas y analogías, clasificaciones y conceptos completamente nuevos, donde la imaginación y la creatividad será la clave para enfrentar el salto cuantitativo a que enfrenta la administración de Recursos Humanos.

La razón de existir de la administración de Recursos Humanos se vuelve importante en este siglo; se manifiesta por la necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan, corrigen desvíos en el hacer diario de la empresa, solo se deberá tener en cuenta su preparación y capacitación en las áreas que más se necesitan.

El ser humano es moldeable, acepta el cambio y es vigilante de la calidad total con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos.

La administración de Recursos Humanos deberá adoptar estrategias de actualización para poder mantener, motivar preparar a los recursos con que cuenta, de lo contrario los perderá.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con

los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

CAPITULO I
ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración. Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de la relaciones de trabajo , porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta mas representativamente el fenómeno administrativo.

Época Primitiva:

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Periodo Agrícola:

Se caracterizo por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por la edad y sexo.

Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Antigüedad Grecolatina:

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

Época Feudal:

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción al nivel del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo de comercio en gran escala origino que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad.

Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, horarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial:

Esta época se caracterizo por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la maquina de vapor, mismos que proporcionaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizo la producción, lo que dio origen al sistema de fabricas, donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie.

La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fabrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XX:

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador ; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de ella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad la administración se aplica en cualquier actividad organizada, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

“Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”. (*Henri Fayol*).

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (*José Antonio Fernández Arena*).

“La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Este autor añade que la Administración es la técnica de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. (*Agustín Reyes Ponce*).

“La administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (*Harold Koontz y Cyril O'Donnell*).

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. (*George R. Terry*).

“La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”. (*George R. Terry*).

“La administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (*E.F.L. Brech*).

“La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (*J.D. Mooney*).

“La administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.” (*Peterson y Plowman*).

“La administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”

(F. *Tannenbaum*).

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

Administración :

- Valor instrumental
- Especificidad
- Interdisciplinariedad
- Amplitud de ejercicio
- Flexibilidad
- Utilidad temporal
- Universalidad

Valor instrumental:

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

Especificidad:

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

Interdisciplinariedad:

La administración es afin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Amplitud del ejercicio:

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Flexibilidad:

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Unidad temporal:

Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Universalidad:

Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

(Munch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de administración" ED. Trillas. 1982)

1.3.1 Hechos que demuestran la importancia de la administración.

a) La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente es más necesaria, cuando mayor y más complejo es éste.

b) El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que cuenta el organismo.

c) Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera con base en una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

d) Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá la única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

e) La elevación de la productividad, probablemente la preocupación de mayor importancia en la actualidad en el campo económico social, depende por lo antes expuesto, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

f) En especial para los países en desarrollo, uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, pues para crear la capitalización, desarrollar la calificación de los empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, el punto de partida de ese desarrollo.

(Munch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de administración" ED. Trillas: 1982)

1.3.2 Administración pública y privada

Ahora, se abordara las distintas clases de Administración que pueden darse, y las relaciones entre ésta y otras disciplinas con las que tiene gran similitud.

En una primera clasificación de Administración pública y privada se señalará el siguiente criterio para distinguir estas dos grandes especies: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva es la administración pública, y cuando ésta se busca en un organismo de tipo privado, hablamos de administración privada.

La segunda clasificación de Administración considera las personas y las cosas, respecto a la administración de personas podemos mencionar los directivos, los administrativos, los técnicos, supervisores inmediatos, empleados calificados y no calificados, y obreros calificados, semicalificados y no calificados; y al hablar de las cosas mencionamos las máquinas, los materiales, los métodos y el dinero.

(Munch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de administración" ED. Trillas. 1982)

1.3.3 La administración y su relación con otras ciencias

A continuación, se analizara las relaciones que existen entre la administración y otras ciencias:

Entre la *administración* y las *ciencias sociales* existen numerosos puntos de contacto que de algún modo deben tratar especialistas de una y otra

disciplinas, con mayor razón en tanto que la administración, como aportación reciente al campo de la ciencia y de la técnica, enfrenta diversos problemas que antes resolvían los científicos sociales.

Por ejemplo: lo que hoy es un elemento básicamente administrativo, en otros tiempos se consideró parcialmente económico, sociológico o psicológico. La administración tiene un carácter eminentemente social, ya que toda la sociedad necesita de los medios técnicos de la Administración para el correcto desarrollo de su función, y observamos que durante los primeros años de su estructuración la mayor parte de los principios que utilizó se tomaron de la sociología, la psicología y la economía.

En conclusión, prácticamente es imposible estudiar la administración sin tener un conocimiento previo de las Ciencias Sociales.

El *Derecho* forma parte de la estructura necesaria en que descansa lo social; sólo sobre la base de una justicia establecida por el Derecho esta estructura queda firmemente asentada. Una sociedad sin Derechos es inconcebible aún para la administración privada. Un organismo social únicamente puede administrarse cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, ya sea que éstas hayan sido impuestas por la ley o que se deriven inmediatamente de un convenio. Desde este punto de vista, la administración está relacionada intrínsecamente con el Derecho, pues la estructura jurídica de la organización productiva es la base para la actuación administrativa.

La relación entre la *administración* y la *economía* es muy estrecha, sobre todo en cuanto al fin económico que persigue la empresa productiva. Desde

esta perspectiva, muchas de las acciones administrativas deberán sustentarse en la ciencia económica, ya que uno de los objetivos fundamentales del esfuerzo coordinado y conducido dentro del organismo social es la producción de beneficio económico.

Entre la *administración y la psicología* existe una relación de suma importancia, como es el caso del desarrollo de las modernas teorías de Administración, donde la psicología ha hecho aportes valiosos en el manejo y control de la conducta humana, haciendo énfasis en la necesidad de cooperación que debe darse entre los miembros de la organización hacia los estratos administrativos y directivos. Ello plantea el problema de la psicología y la administración en términos del éxito que se alcance como resultado de la cooperación, o la falta de ella, dentro de la empresa productiva y su relación con el elemento de coordinación que debe mantener la administración.

(Munch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de administración" ED. Trillas. 1982)

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Se ha mencionado que la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se comprenda el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

El proceso administrativo consta de cuatro funciones específicas, que son:

- Planeación
- Organización

- Dirección
- Control

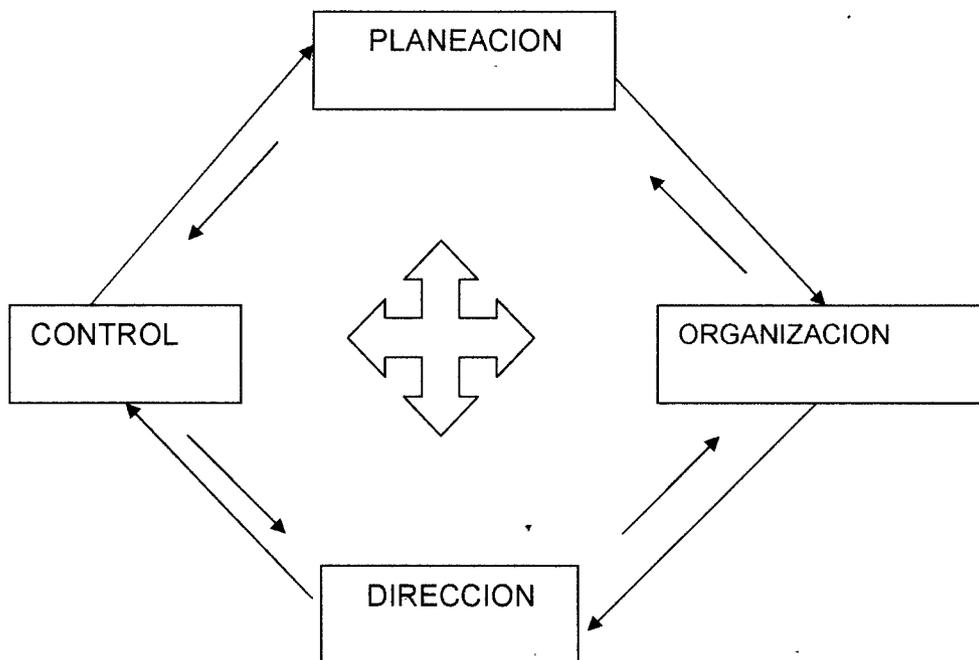


Figura: 1.1
Fuente: elaboración propia

Planeación:

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, pero sobre todo que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en suposiciones o corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los objetivos idóneos para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que en primer lugar, la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; en segundo lugar, los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos; en tercer lugar, que el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido del tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Elementos de la planeación

1. Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta : ¿qué es lo que se requiere?)
2. Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión mas adecuada.
4. Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los anteriores elementos es posible definir la planeación como:

La determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Importancia

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista, teniendo mas visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.

7. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales operara la empresa.
10. Promueve la eficiencia al terminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen todos sus esfuerzos.
15. Maximiza todo el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Principios

Cada etapa del proceso se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Por lo tanto para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- Factibilidad
- Objetividad y Cuantificación
- Flexibilidad
- Unidad
- Del cambio de estrategias

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Elementos de la organización

1. Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación, de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2. Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse tradicionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. Agrupación, Asignación de actividades y Responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. Jerarquía. La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos mas sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, puesto que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundo en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2. Es un medio en el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar funciones y responsabilidades.

Principios

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

- Del objetivo
- Especialización
- Jerarquía
- Paridad de autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Difusión
- Amplitud o tramo de control
- De la coordinación
- Continuidad

Dirección:

Es un proceso diseñado para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Elementos del concepto

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Importancia

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.

3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios

- De la armonía del objetivo o coordinación de interés
- Impersonalidad de mando
- De la supervisión directa
- De la vía jerárquica
- De la resolución del conflicto
- Aprovechamiento del conflicto

Control:

Por último este proceso es para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas a tiempo.

Elementos del concepto

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Importancia

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplican a todo: a las cosas a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar los errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Principios

- Equilibrio
- De los objetivos
- De la oportunidad
- De las desviaciones
- Costeabilidad
- De excepción
- De la función controlada

(Munch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de administración" ED. Trillas. 1982)

1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Los principios en administración son guías generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana .

Utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida; la medida es una de las principales cualidades del administrador, que se forma con la práctica.

En forma textual, Fayol afirma: “ Además los principios son flexibles y adaptables a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; este es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida”

Principios administrativos de Fayol:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general
- Retribución a las capacidades del personal
- Centralización frente a descentralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en el personal
- Iniciativa

- Espíritu de grupo o unión del personal

(Munch Galindo, García Martínez. "Fundamentos de administración" ED. Trillas. 1982)

1.6 AREAS FUNCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN

Las áreas funcionales son claves para una empresa por la actividad que realizan. De manera conjunta, son la división departamental por la actividad que realizan. De manera conjunta, son la división departamental por gerencias encargadas de realizar trabajos especializados; la mas común es por su función, pues esto denota una actividad relacionada, aunque también se utilizan otros criterios, como producto, cliente, geografía o proceso. Las funciones se relacionan con las profesiones; por ejemplo: finanzas con los contadores públicos, producción con ingenieros, mercadotecnia y recursos humanos con administradores, etcétera.

Las áreas funcionales de las organizaciones, como se estudian actualmente, corresponden a las grandes empresas del sector privado. Las denominaciones cambian según la rama comercial, industrial o de servicios en que opera la empresa, por ejemplo: el sector hotelero, en las grandes comercializadoras, centros comerciales y en los bancos, a la producción le llaman operaciones.

El administrador profesional debe estar consciente de que un porcentaje mínimo de empresas son grandes y medianas, que no excede 5%, según algunos criterios que las clasifican, por lo que el restante 95% son micros o pequeñas, las cuales no requieren esas estructuras. Sin embargo, las funciones se llevan a cabo por otros departamentos o gerencias.

1.6.1 Dirección general como área funcional

La función principal de la dirección general es elaborar el programa de acción de largo, mediano y corto plazos, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme al plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa. El titular de la dirección debe tener mucho cuidado en seleccionar a su personal experto, también conocido como staff; su autoridad en línea descendente, pues aunque se tienen expertos como titulares de las áreas funcionales y debe permitirles que actúen conforme a lo que mejor conviene a la empresa, cuando existe conflicto entre las áreas, el decide. Su liderazgo es clave: se basa en involucrar a los jefes o gerentes de áreas funcionales en la estrategia. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo a su área.

1.6.2 Producción como área funcional

Aunque su nombre es de origen industrial, esta área es la encargada de producir los bienes y/o servicios que comercializa la empresa; se hace cargo del diseño, la calidad, la programación de producción continua en productos de línea, estacional con artículos de temporada o por pedido. A menudo, el diseño o distribución de planta, tiene la distribución de logística y abastecimiento, incluso las compras. Muchas compañías tienen un área funcional especializada en compras, que junto con el área financiera, determina los costos de producción, así mismo se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

1.6.3 Finanzas como área funcional

Su objetivo es el uso óptimo del capital; comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos, así como abarcar el área de contabilidad. Esta área se encarga de resguardar los valores principales de la empresa y realiza la función de auditoría y/o control. Se sabe que esta área debe cumplir con obligaciones fiscales y en las pequeñas empresas con las obligaciones laborales. Al mismo tiempo se encarga de la aplicación del proceso administrativo a su área.

1.6.4 Ventas, mercadotecnia y distribución como área funcional

Conocida hoy en las grandes empresas como mercadotecnia, también denominada en menor medida como distribución, se encarga de vender o distribuir a comercializadores independientes; así como del control de vendedores desde su selección hasta su control.

Establece cuotas y pronósticos de ventas en coordinación en el área de producción.

Como se sabe, mercadotecnia, realiza estudios de mercado para conocer las poblaciones y segmentos, o clases económicas que las forman. Comprende la publicidad, la promoción y la propaganda.

1.6.5 Personal o recursos humanos como área funcional

Se encarga de proveer y mantener en la empresa al personal altamente calificado para cada área. Esto implica la planeación, reclutamiento, selección y contratación de empleados. Realiza la política y sistema de pagos de sueldos y salarios, incluyendo la nomina semanal, salarial o quincenal en el caso de sueldos, junto con el área de finanzas. Así mismo negocia los contratos colectivos de trabajo, los cuales implican las relaciones con sindicatos.

Se encarga también de la capacitación y el desarrollo del personal y de establecer la cultura laboral con los hábitos, principios y valores que favorezcan el crecimiento individual del personal y de la empresa.

(Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel; "Administración" ed. Pearson)

1.7 CALIDAD

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Clientela clave

La clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. En la actualidad, tanto en el terreno de industrial, como en el de gran consumo, los mercados

se segmentan cada vez mas de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes.

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave, ya que la tentación de satisfacer a todos un poco ha pasado a ser el medio mas seguro de fracasar.

El nivel de excelencia

En el mundo de los negocios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni siquiera el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado.

La conformidad

La conformidad es el tercer parámetro de calidad. Se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y todo lugar. Cuanto mas se ofrezca un servicio en lugares diferentes, o a través de intermediarios diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia.

Del mismo modo, cuanto mas dependa la calidad de un servicio del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que esta no resulte acorde con las normas; ya que el comportamiento humano no siempre es el mismo.

El servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la respuesta del mismo.

El servicio es algo que va mas allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca esta de mas. Cuando se esta ofreciendo un servicio vía telefónica, hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse a quien se encuentre al otro lado del teléfono. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Existe gran confusión entre lo que es servicio y servilismo, muchas personas tienden a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores, de grandes almacenes que despiertan nuestras ganas de comprar en otro lugar.

Los 14 principios de la calidad

Deming propone 14 principios para la mejora continua:

1. Crear, en todos los miembros de la empresa la conciencia de la mejora continua.
2. Adoptar la nueva filosofía de calidad en la alta dirección y todos los sectores de la empresa como parte de una cultura organizacional.

3. Redefinir las misión de los supervisores y su autoridad para mejorar los procesos.
4. Fin a la practica de adjudicar las compras solo sobre la base del precio.
5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.
6. Instituir la capacitación para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes.
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.
8. Expulsar el temor.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo, derribando las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los lemas y exhortaciones de la fuerza de trabajo.
11. Las cuotas de producción.
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
13. Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida.
14. Empezar acciones para lograr la transformación.

1.7.1 Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una

empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Importancia de la calidad total

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- a. Los Trabajadores
- b. Los Proveedores
- c. Los Clientes

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico que es la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La mejora continua con la colaboración de todos, reflejada en la responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.

- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

1.7.2 El control de la calidad total

El control de la calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes internos o externos.

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- a. Elegir qué controlar.
- b. Determinar las unidades de medición.
- c. Establecer el sistema de medición.
- d. Establecer los estándares de performance.

- e. Medir la performance actual.
- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- g. Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran los productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos los procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si se quiere seguir contando con su fidelidad.

1.7.3 Gestión de la calidad

Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

Tipos de acción de Calidad Total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizarse para la conducción de los proyectos.
4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto.

Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.

4. Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
5. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
6. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
9. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
11. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su costo debe proporcionar beneficio.

1.7.4 Calidad en Servicio al Cliente

En medio de este mercado tan competitivo, de verdad debemos cuidar a los clientes, o los competidores lo harán.

Esto es un hecho, nadie puede dar lo que no tiene. En realidad un servicio de calidad al cliente es el resultado de la felicidad de nuestros empleados. Si los empleados no se sienten como si fuesen dueños del negocio, poca es la atención que pondrán a lo que el cliente espera del negocio. Desarrollar esta nueva actitud no es una mera tarea de entrenamiento, se tiene que crear el ambiente adecuado, y las organizaciones debe cambiar a la nueva cultura.

No podemos esperar que un empleado inestable, temeroso o hasta enojado, se comporte de una manera muy positiva, así que se mencionaran una serie de factores que pueden producir ese ambiente apropiado.

Liderazgo y Propiedad:

Es importante generar el ambiente donde todo mundo se siente relajado, respetado, escuchado y sobre todo que es el responsable propietario de su operación.

Seguridad/Estabilidad:

En el pasado, lo más común era que los trabajadores eran sometidos a trabajar duro ante el temor de ser despedidos o castigados. Esa clase de

supervisores o gerentes ya no funcionan. Hoy, todos necesitamos empleados felices, quienes se sienten seguros y estables, y que saben lo que se tiene que hacer y pueden hacerlo a su manera siempre que cumplan con el objetivo final, en tiempo.

Participan activamente en el diseño o ajustes del proceso y se sienten orgullosos de contribuir con su creatividad y buena disposición a continuos mejoramientos ilimitados. De ahí que hacen su trabajo de buen humor y de manera natural.

Limpieza y Orden:

Siguiendo las reglas simples, la gente aprende a disfrutar la satisfacción y el orgullo de un lugar de trabajo limpio y ordenado.

Seguimiento:

Todas estas condiciones menores una vez que se alcanzan, deben respaldarse con un buen seguimiento de la supervisión y la gerencia para conservar las mejoras alcanzadas y para estar al tanto de nuevas ideas que puedan contribuir a mejorar aún más. Con este paso, la nueva cultura se convierte en un estándar de trabajo y todos están contentos con él.

Bajo estas condiciones, todos los empleados tendrán una muy clara imagen de su papel en la operación del negocio, prácticamente será ya innecesario pedirles que entreguen su mejor servicio y que escuchen a los clientes acerca de sus expectativas del negocio. Ahora, los empleados saben de

primera mano lo que significa ser respetados, comprendidos, escuchados, y actuarán en consecuencia.

(Horovitz Jacques; "La calidad del servicio"; ed. Mc Graw Hill. 1992)

CAPITULO II
RECURSOS HUMANOS

2.1 DEFINICION E HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

No se puede hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

Al parecer el derecho laboral es una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían, necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección, la organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacia unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

2.1.1 Principios y objetivos de la administración de recursos humanos:

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo, en ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados.

En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura de la organización". Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos:

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes.

La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales:

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Objetivos sociales:

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales:

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

Diversidad global y cultural:

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo se utiliza para describir este desafío.

La diversidad de la fuerza de trabajo significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.).

Antes se utilizaba el enfoque de crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora se reconoce que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicancias para las prácticas de la administración, los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del

empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales, los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente; Primero, si se es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país. Una vez allí, se tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a la que se estaba acostumbrado en casa; En segundo lugar, aún en el propio país, se trabajara con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva al administrador puede no motivarlos a ellos. En tanto que el estilo de comunicación puede ser directo y abierto, sin embargo, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador.

Aldea Global:

El mundo se ha convertido en una aldea global, la capacidad de transporte y las comunicaciones han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, la distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del país de origen de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

Choque Cultural:

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional, a esto se le llama choque cultural. Esto obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás diferentes de su ambiente anterior. Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas.

(Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional"; Séptima edición ed. Pearson. 1996)

La etapa I

Es de novedad, el recién llegado está emocionado y optimista, su humor es bueno; un visitante temporal en un país sólo experimenta esta etapa. Sin embargo, el empleado que hace un cambio permanente o relativamente permanente, primero experimenta euforia y luego desilusión.

La etapa II

Lo "pintoresco" rápidamente se vuelve "obsoleto", y lo "tradicional", "ineficiente", la oportunidad de aprender un nuevo idioma se transforma en la

realidad de luchar para comunicarse. Después de unos cuantos meses, el recién llegado toca fondo.

La etapa III

Todas y cada una de las diferencias culturales se han vuelto flagrantemente claras. El sistema de interpretación básica del recién llegado, que funcionó bien en casa, ya no funciona. Se ve bombardeado por millones de imágenes, sonidos y otras claves que no puede interpretar. En esta etapa la frustración y la confusión están más altas y el estado de ánimo es pésimo. Por último, comienza a adaptarse, se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural.

La etapa IV

Ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura.

2.1.2 Diversidad de la fuerza de trabajo y su relación con las organizaciones

La composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global, la diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la

competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.

2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Fundamentos:

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella. Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto, todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización. El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones, esta selección puede o no ser consciente y deliberada, en cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática. Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológica. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios, es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, se encuentra ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

2.2.1 Teoría de las necesidades: David C. McClelland

Contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Necesidad de Poder:

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de Asociación:

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Necesidades de Logro:

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen.

Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

Motivación:

Se define a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50s. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X e Y, y la teoría de la motivación-higiene.



Figura 2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Elaboración: Fuente

2.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Es probablemente, la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

1) Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.

2) Seguridad: Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.

3) Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

4) Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5) Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si se quiere

motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos, las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad).

2.2.3 Teoría X y Teoría Y:

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos, una básicamente negativa, nombrada teoría X, y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y.

Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, Mc Gregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.

4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas, como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

2.2.4 Teoría de la Motivación-Higiene:

El psicólogo Frederick Herzberg, propuso la teoría de la motivación-higiene, en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básico y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?" Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal.

Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la

administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Como resultado tales características, como la política de la compañía, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene.

Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si se desea motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Satisfacción y Productividad:

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir.

La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida, es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales, sino también en la calidad de vida.

Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Productividad:

Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores.

Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo.

Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos.

Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

(Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional"; Séptima edición ed. Pearson. 1996. www.gestopolis.recursoshumanos.com)

Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.3 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar, la gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro, podemos hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su

dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo, tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea, y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la

gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si se desea ser un líder participativo eficaz, habrá que escuchar y analizar seriamente las ideas de los subalternos y aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador, sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades.

Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.

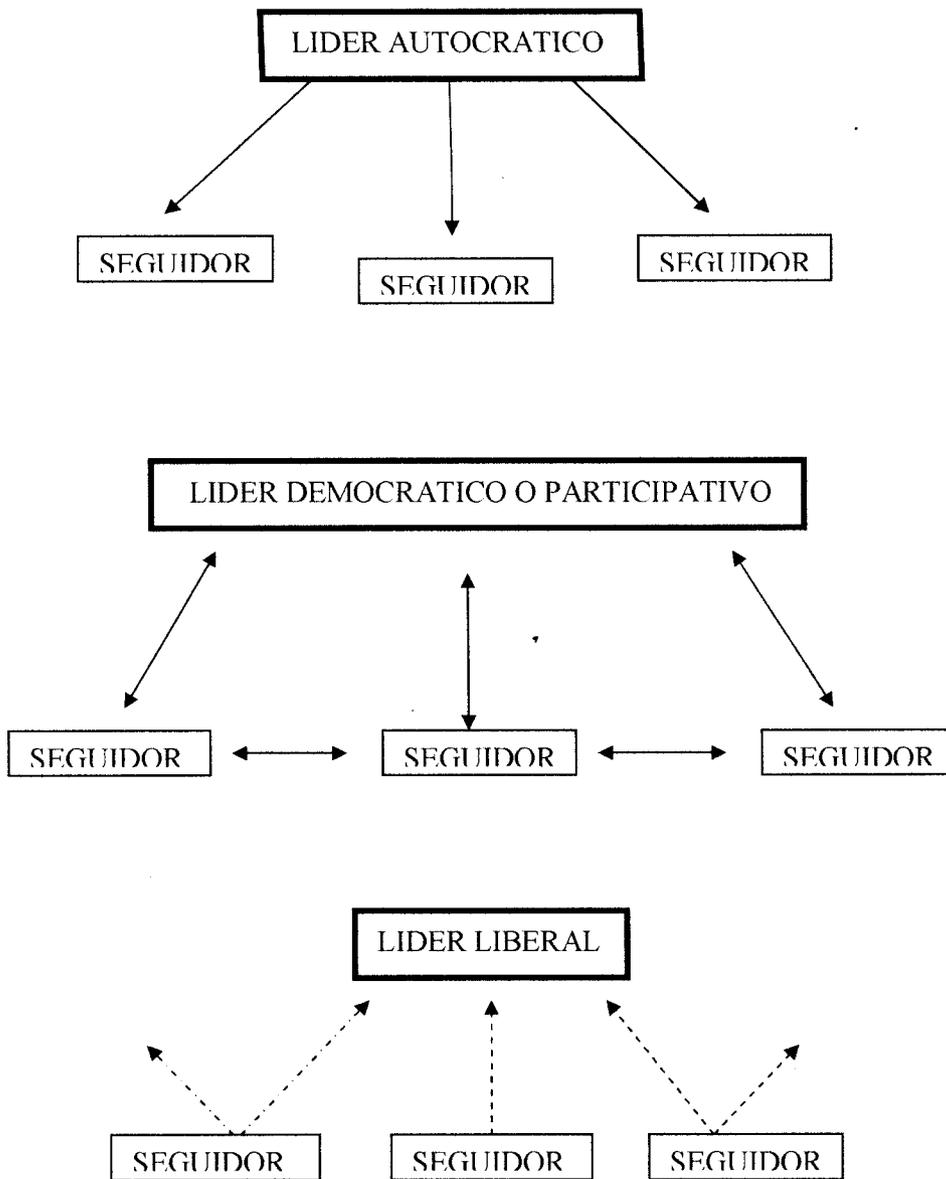


Figura: 2.2
Fuente: elaboración propia

Diferencias entre un jefe y líder:

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando • Inspira miedo • Sabe cómo se hacen las cosas • Le dice a uno: ¡Vaya! • Maneja a las personas como fichas • Llega a tiempo • Asigna las tareas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad • Considera la autoridad un privilegio de servicio • Inspira confianza • Enseña como hacer las cosas • Le dice a uno: ¡Vayamos! • No trata a las personas como cosas • Llega antes • Da el ejemplo.

Figura: 2.3

Fuente: elaboración propia

Características de un líder:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma, por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

La autoridad para el liderazgo:

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos.

En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea.

La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios

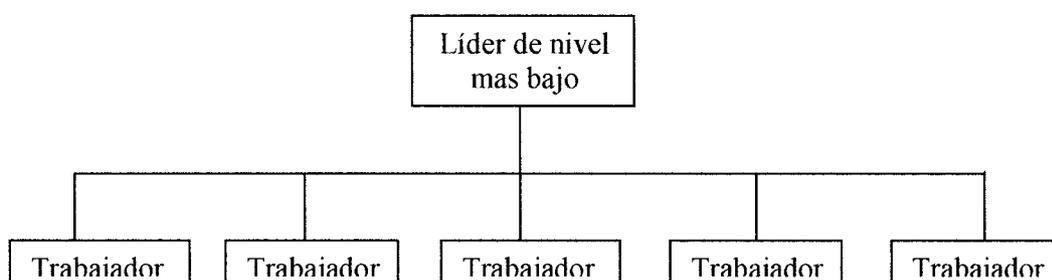


Figura: 2.4

Fuente: www.gestiopolis/liderazgo.com

Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo:

Según esta teoría, el líder – supervisor, recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo.

El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía

administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores; solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad.

Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder.

Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba.

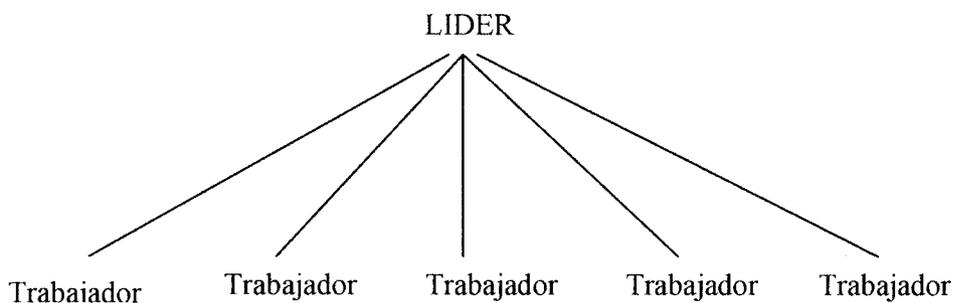


Figura: 2.5

Fuente: www.gestiopoli/liderazgo.com

Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente.

La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía.

Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

El líder frente a los cambios

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

Otras consideraciones sobre el líder:

Además de todo lo anterior, se considera que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

2.3.1 Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.

Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación.

Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados desean que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

2.3.2 Liderazgo transaccional y transformacional

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores, poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SISTEMA ORGANIZACIONAL.

Estructura Organizacional.

Conceptos Afines: Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por que influye sobre el trabajo de los individuos.

La estructura organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el

desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado. La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Éstos son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Diseños Organizacionales más utilizados:

Los diseños mas comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

La estructura simple: Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada, tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona.

La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez, es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil de mantenerla una vez que la organización deja de ser pequeña.

La burocracia: Estandarización, este se es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz.

La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La estructura matricial o de matriz: Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número

necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos.

Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos.

La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles. La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de la unidad de mando, los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

La departamentalización: La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de

departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. Algunos tipos de departamentalización son:

Departamentalización por tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctrica, etc.

Departamentalización por función empresarial o funcional: Expresa lo que la hace típicamente, dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas, en este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.

Departamentalización por tipo de clientes: Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.

Departamentalización por procesos o equipos: Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.

Departamentalización por productos: La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto. Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

Unidad estratégica de negocios: Son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una UEN debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo,

1. Poseer una misión propia, diferente a las de otras UEN;
2. Contar con grupos definibles de competidores;
3. Elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN;
4. Administrar sus recursos en áreas clave, y
5. Poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

Opciones Actualizadas De Diseño: Desde principios de los 80, la alta gerencia ha estado trabajando en muchas organizaciones para desarrollar

nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas computan con mayor eficacia.

Existen tres diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

La estructura de equipo: Cuando la gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una estructura de equipo. Las características principales de la estructura de equipo es que rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas.

La organización virtual: ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la organización virtual (a veces también llamada de red u organización modular), es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización sin fronteras: la organización sin barreras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados. Al eliminar las fronteras verticales, la gerencia aplana la jerarquía. Se reduce al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no es diferente al grano del fondo.

Cuando está operando completamente, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus constituyentes externos y las barreras creadas geográficamente.

2.4.1. Tecnología y estructura.

Sus efectos sobre los empleados:

El término tecnología se refiere a la forma de cómo una organización transforma sus insumos en productos. Cada organización tiene cuando menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura. El tema común que diferencia a las tecnologías es su grado de rutina. por esto se dice que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas.

Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes. ¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es muy fuerte, se encuentra que las tareas rutinarias están asociadas con estructuras más altas y más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización.

Finalmente se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias, se

basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas, y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones.

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios, entre los beneficios de la tecnología pueden citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos. Algunos otros beneficios son.

- Contribución a que el trabajo deje de ser una carga pesada y deteriorante, al reemplazar al ser humano por máquinas y equipos cuando las condiciones son extremadamente exigidas, riesgosas o insalubres.
- Posibilidad de que el hombre haga trabajos más interesantes y desarrolle así los mejores atributos de su personalidad.
- Potencial reducción de la jornada laboral, con ayuda de la automatización.
- Generación de nuevos puestos de trabajo, a raíz del impacto de la tecnología en el crecimiento económico.
- Acceso a mejores productos a más bajo precio. Sin embargo, los beneficios de la tecnología deben contrapesarse con los problemas asociados a los adelantos tecnológicos, como los embotellamientos de tránsito, la contaminación del aire y el agua, la insuficiencia de energía eléctrica y la pérdida de privacidad a causa de la aplicación de la tecnología de computación.

Todo esto influye en el humor del empleado que, por ejemplo, puede llegar tarde a trabajar por culpa de un embotellamiento y por ende, de mal humor, o estresado y rendir menos en el puesto de trabajo. Algunos otros problemas que trae aparejado la tecnología son:

- Tecnocracia, o sea esclavitud del hombre común frente a los tecnólogos, los instrumentos y los cerebros artificiales.
- Desocupación, al reemplazarse al hombre por la máquina.
- Recesión económica, derivada del desempleo.
- Dificultad de adaptación y obsolescencia humana.
- Estratificación del personal en dos categorías: el altamente calificado y el que desempeña tareas rutinarias.
- Anulación de la personalidad.

(Chiavenato Idalberto; "Administración de Recursos Humanos" ed Mc Graw Hill. 2000)

2.4.2. El ambiente organizacional, influencia sobre los individuos y la organización:

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afecta su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.

El ambiente de una organización puede afectar la estructura de ésta, por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes

relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente). Los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo.

Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización. La investigación reciente ha ayudado a precisar lo que significa incertidumbre ambiental. Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento, los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez. Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la complejidad, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados.

Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos.

2.4.3. Comunicación.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla, la comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación cumple una función de control.

Pero la comunicación informal también controla el comportamiento; cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El

establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción.

El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darle a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera, etc.

Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

La selección: el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales, esto puede ser a propósito o inadvertidamente.

La alta gerencia: Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones redituarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.

La socialización: sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura,

2.5 Planificación de Recursos Humanos

Organización Del Área De Recursos Humanos:

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la estructura organizacional puede ser:

- Nivel institucional: nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.
- Posición de asesoría: brinda consultoría y servicios de staff.

El Departamento de Recursos Humanos, está vinculado a la alta dirección y a la organización: de esta manera todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RH requieren el aval de la dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

Determinación del estilo de administración.

- Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- Sistema 2. Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.
- Sistema 3. Sistema participativo, consultivo. Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

- Sistema 4. Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad.

Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal).

La estrategia de recursos humanos debe ser diseñada en función de la estrategia general de la organización y por tratarse de una típica actividad logística; también de las de comercialización, producción y finanzas. La estrategia de recursos humanos habrá de definir el perfil de la organización como un sistema social.

Todo parece indicar que lo aconsejable será reconocer el valor del ser humano en la organización, tratar de motivarlo y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, optar por modelos de liderazgo

que promuevan la participación y actúen con criterio flexible, y, en definitiva, centrarse en la calidad de vida laboral.

No obstante, se debe reconocer que el mundo cambia aceleradamente en muchos aspectos, pero la cultura organizacional lo hace más lentamente. Así lo demuestra la extensa investigación realizada por Kopelman, destinada a evaluar los efectos sobre la productividad de diez intervenciones de ciencias de la conducta:

1. Sistemas de incentivos.
2. Establecimiento de metas.
3. Administración por objetivos.
4. Selección.
5. Capacitación y desarrollo.
6. Liderazgo y participación.
7. Descentralización de la estructura organizacional.
8. Realimentación del desempeño.
9. Diseño de puestos:
10. Enriquecimiento del puesto.

2.5.1. Planificación de la demanda de recursos humanos.

Causas: es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Ventajas:

- Mejorar la utilización de los R.H. (la persona en el lugar correcto),
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización. (buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil.);
- Economizar las contrataciones. (cuando mucha rotación, hay pérdidas). Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios. (para conocer al empleado).
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (evaluar al personal y darle seguimiento a cada empleado para ver su desarrollo en la empresa.).

Causas que afectan la demanda futura de personal

Causas externas: factores económicos (recesiones, demanda, etc.); elementos sociales, políticas y legales (permisos, etc.); cambios tecnológicos (sin conocimientos es más difícil); competencia (ofrecer atractivos puestos, sueldos y prestaciones)

Causas internas: planes estratégicos. Presupuestos, ventas y pronósticos de producción; nuevas operaciones, líneas y productos; reorganización y diseño de puestos; fuerza de trabajo, jubilaciones, renuncias, despidos y muerte

2.5.2 Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Clases de reclutamientos

Reclutamiento Interno: el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del reclutamiento interno:

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;

Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;

Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde

demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización; por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento Externo: El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo

Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.

Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;

Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, el período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.

2.5.3 Proceso de selección de empleados:

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia.

Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa).

Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.

Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.

Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.

Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada.

Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico.

Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

Entrevistas de selección:

Prácticamente todos los administradores contratados o ascendidos por una compañía se entrevistan con una o más personas. Pero a pesar de su extendido uso, es de durar que las entrevistas sean un medio válido y confiable para la selección de administradores. Distintos entrevistadores pueden ponderar o interpretar de diferente manera la información obtenida por esta vía. Asimismo, es común que quienes se encargan de conducir una entrevista no hagan las preguntas indicadas. Pueden verse influidos por la apariencia general del entrevistado, sin conexión alguna, habitualmente, con su desempeño laboral.

Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

Las pruebas de inteligencia: están diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.

Las pruebas de habilidad y aptitud: persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.

Las pruebas vocacionales: están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya se desempeñan en ella.

Las pruebas de personalidad: están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo. Con todo, las pruebas padecen varias limitaciones.

En primer lugar, competentes psicólogos industriales coinciden en que no siempre son tan exactas como para constituir la única medida de las características de los candidatos, de modo que se les debe interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo.

En segundo lugar, los aplicadores de pruebas deben saber cuáles aplicar y cuáles son sus limitaciones.

En tercero, antes de generalizar su uso las pruebas deben ser sometidas a ensayos, de ser posible con el personal ya empleado en la empresa, para comprobar su validez en el caso de personas cuyas habilidades administrativas ya se conocen.

En cuarto, también es importante que las pruebas sean aplicadas e interpretadas por expertos en la materia.

(Robbins Stephen P.; "Comportamiento Organizacional" ed. Pearson)

CAPITULO III

SATISFACCION DEL CLIENTE

3.1 SERVICIO AL CLIENTE

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.- Que servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Se debe tratar de comparar a los competidores más cercanos, así se detectaran las verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.- Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PCS tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que la compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio:

El vendedor o ejecutivo de cuenta, debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

- La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas,
- Los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio
- La forma como la empresa trata a los otros clientes.
- Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Políticas de servicio son escrituras por gente que nunca ve al cliente:

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre

tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

(Katz Bernard, "Como gerenciar el servicio al cliente"; Fondo editorial. 1987)

Áreas internas están aisladas del resto de la empresa

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan mas hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta la áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

El cliente interno es un cliente cautivo:

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

El concepto de cliente esta departamentalizado, cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral:

Vendedor: Cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.

Almacén: Cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.

Departamento legal: Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.

Producción: Cliente ¿qué es eso?

Atención al clientes: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.

Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.

Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

3.1.1 Estrategia del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Los diez mandamientos de la atención al cliente:

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, mucha veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo: es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere: a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas: son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retenir clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera: cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tu marcas la diferencia: las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo: puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que pasa se falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: la única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

(Katz Bernard, "Como gerenciar el servicio al cliente"; Fondo editorial. 1987)

3.2 EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a las compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la mas alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de al calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos:

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

1. Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes ?Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.

¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas material) de la persona con que se ve a tratar.

¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Análisis de los ciclos de servicio

1.- Las preferencias temporales de las necesidad de atención de los clientes.

Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace mas necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2.- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.

Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

3.- Encuestas de servicio con los clientes

Este punto es fundamental, para un correcto control, atención debe partir de información mas especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

4.- Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para la personas que atiende:

1.- Mostrar atención

2.- Tener una presentación adecuada

3.- Atención personal y amable

4.- Tener a mano la información adecuada

5.- Expresión corporal y oral adecuada

5.- Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente, el ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

1.- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

2.- Motivación : Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Solo dos actitudes:

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

(Ramírez Cavaza Cesar; "El factor humano y las ventas"; Instituto Mexicano de contadores públicos". 1999)

Los 10 componentes básicos del buen servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras

- Seguridad.- Es bien cubierta cuando se puede decir que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta
- Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender , si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será mas sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa
- Comprensión del cliente.- no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso seria por orientarnos en su lugar.
- Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.
- Cortesía.- tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean

con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

- Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente

3.2.1 Características del servicio

Intangibilidad: Los servicios no se pueden ver, ni tocar, ni sentir, ni oír, ni oler, antes de ser adquiridos

Variabilidad: La calidad de los servicios depende de quien los provee y donde, cuando y como.

Inseparabilidad: Los servicios no pueden separarse de los proveedores.

Caducidad: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su uso posterior.

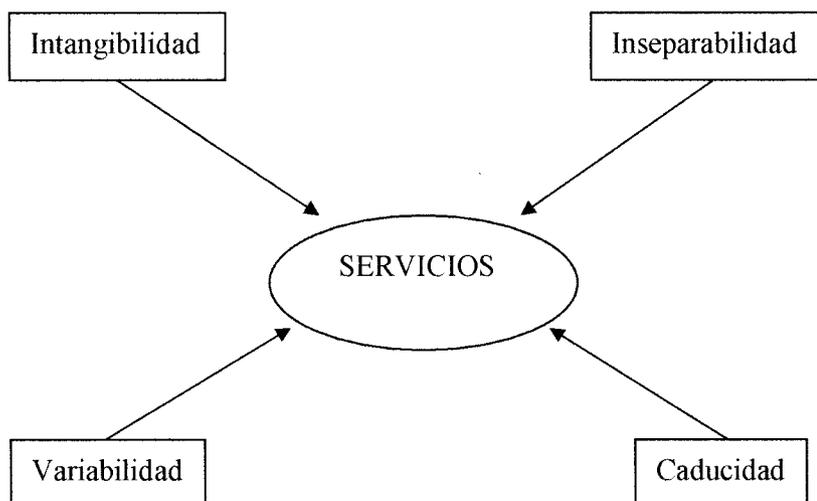


Figura: Cuatro características de los servicios 3.1

Fuente: Kotler Philip; "Marketing" ed Pearson 2004

3.3 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Las empresas de producción siempre han usado la mercadería como parte fundamental de su desarrollo.

Existe por lo tanto una mercadotecnia externa en donde se asigna el precio, se prepara, se distribuye y se promueve el servicio ante los clientes. Es cuando entramos frente a un banco y vemos las instalaciones físicas, las filas existentes y entramos en contacto con un cajero.

Retos:

- Diferenciación
- Calidad
- Productividad

Las Habilidades De Comunicación

Componente de la calidad del servicio: existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esa destrezas se refieren a la comunicación son:

- Diagnosticar
- Escuchar
- Preguntar
- Sentir

Diagnosticar

Por ello, para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente.

Este comportamiento no verbal está compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el paralenguaje (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje).

Lo que se refiere entonces a que las personas, son solo nuestros clientes, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad.

Escuchar

El sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos.

Escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural desde ser desarrollada; es una manera natural de adquirir información. Así podemos entablar relaciones, hacer amigos; para que quien habla se sienta reconocido, para disfrutar, para relajarnos.

La percepción, las distracciones, la evaluación, el preguntar; es la manera más sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.

La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanías al efectuar la pregunta, debemos ser neutrales.

Sentir

Mediante esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.

Excelentes servicios o excelentes resultados

El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que este sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

3.3.1 Gestión de ventas

La venta está ligada al eterno juego de convencer, de influir, de seducir de entrar en los demás. Todos lo practican, abren los ojos al mundo.

En el primero están: el autoconocimiento, la gestión de los propios recursos y hábitos, y el desarrollo de habilidades sociales. Y dentro del ámbito

colectivo, se abordan: los programa de mejora del rendimiento que se habla de su dinámica, creatividad y tecnología y la formación y los premios.

El vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesario, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

Comunicación efectiva

Si una empresa quiere generar flujos de caja positivos, obtener utilidades y crecer, debe vender y vender bastante. Por esto, las ventas se constituyen en el núcleo de las estrategias comerciales.

3.4 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Receptor (cliente) * Emisor (vendedor) * Entorno

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los vendedores que son últimas quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas.

Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen faltas, veamos cuales son los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación (venta).

1. Enfoque de conquista

Bajo este enfoque se puede situar a las empresas y vendedores que basan su fortaleza de negociación en las debilidades del cliente, son empresas (vendedores) que creen que su producto y/o servicio es el único que puede serle útil al cliente, es decir, se consideran imprescindibles y por ello miran por encima del hombro al cliente. Además tienen un concepto distorsionado del cliente, ya que lo ven como usuario y no como socio, que es como debe ser visto.

2. Enfoque de regateo

En este enfoque el vendedor busca conseguir un alto nivel de resignación por parte del cliente, con lo cual pierde la oportunidad de conocer sus necesidades.

3. Enfoque del jugador de un papel

Aquí se localizan los vendedores que buscan cerrar la venta rápidamente, sin calcular las consecuencias del negocio y sin el debido estudio de las necesidades del cliente.

El escenario más adecuado para lograr ventas productivas se da a través de la comunicación de ventas efectiva y para alcanzarlo se debe estructurar un proceso de comunicación que solo implique ofrecer (emisor) sino que incluya escuchar y entender las necesidades del cliente, el del sector (receptor)

teniendo en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.

3.4.1 El entorno de venta

El entorno cuenta básicamente con cuatro elementos

1. El contexto competitivo

En el contexto competitivo se ubican todos los competidores, tanto como complementarios directos son los demás restaurantes que se localizan dentro del centro comercial o en la zona de influencia del centro; También los catálogos de producto y servicio nuestros y de nuestros adversarios, a los proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales.

Este contexto puede presentar grandes oportunidades, pero también nuevas amenazas, por lo general, están fuera de nuestro alcance y nos afecta desde afuera.

2. La imagen

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, es más muy probablemente, antes de entrar a uno de los locales, el cliente ya se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha

visto (en caso de que la haya). La imagen crea la carnada y las carnadas atraen o repelen, de acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa.

La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta par el potencial consumidor.

3. Las instalaciones

Este componente está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

- La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de merchandising que se despliegue.
- La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

4. Los empleados

Los aspectos que el cliente evalúa son:

- La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.
- La actitud : es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

Si el servicio es el mejor, mas clientes estarán interesados en hacer a las compañías que se lo proporcionen.

3.5. EL VENDEDOR COMO HOMBRE DE MARKETING

El vendedor forma parte de un equipo de marketing que conoce y asume los objetivos de su empresa.

La correcta realización de sus funciones permite al vendedor vender con beneficio, portando un buen servicio al cliente, difundir la imagen de su empresa y la suya propia, obtener la información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.

Psicología aplicada a la venta

El conocimiento del comportamiento interno de los clientes en el proceso de decisión de compra, permite al vender incrementar sus posibilidad de éxito, aplicando técnicas mas ajustadas y diferencias en función de las características personales y psicológicas de los mimos.

3.6. TECNICAS DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DE LA VENTA

La competitividad existente hace necesario que el vendedor desarrollo el máximo sus habilidades organizativas y de planificación.

Técnicas de ventas

Un concepto general con la técnica de ventas e transforma en una formación modular , que permite al vendedor modificar sus hábitos, descubriendo la importancia de cada modulo en el conjunto global de la entrevista de ventas.

La venta de un producto o la prestación de un servicio es la base fundamental del que hacer de toda empresa y para que sea exitosa tiene que conocerse una serie de principios y técnicas que le den el carácter de arte y ciencia.

La venta como arte tiene por objeto que todo el producto para que sea vendido tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al cliente,

un acabado o presentación que a primer golpe de vista influya o motive para su adquisición.

La venta como ciencia tiene que estar basad bajo los principios de la estadística, la oferta y la demanda.

Las estrategias básicas

Para la venta de los productos están de acuerdo con la oferta y la demanda que es la que en la ultima instancia va a regular el movimiento del producto en el mercado.

La venta de los productos puede ser alta o baja, todo depende de las diferentes reglas de juego que el vendedor pone en marcha a fin de que su producto pueda ser adquirido por el publico usuario.

Fases de la venta

Como hacer una presentación efectiva:

Se debe tener en cuenta claridad de expresión, veracidad y tener capacidad de convencimiento.

Elementos de la demostración

No distraerse, hacer que pregunte destacar que tenemos productos de calidad proporcionar toda la información que el cliente necesita.

Recomendaciones

- Evitar hablar de suceso de importancia
- Justificar el precio con la calidad y la higiene del producto
- Usar un tono de voz respetuoso y persuasivo demostrar ser amigable, transmitir buenos modales.
- Preguntar esperar las respuestas. No precipitarse en lograr una respuesta inmediata

Encuentra nuestro precio competitivo

- Tener tacto, no hacer tantas preguntas, para evitar que el cliente se pueda irrita.

Como debe ser la presentación personal

- Saludar al cliente
- Tener una sonrisa amistosa. apariencia agradable
- En medidad de lo posible, dar su nombre
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.

- El lenguaje corporal debe denotar respeto
- Cuando trata de tu o de usted al cliente
- Utilizar el plural y no el singular cuando te refieras a tu tienda.

Objeciones

Son observaciones que hace el cliente al momento de ofrecerle el producto.

Se puede ser sincero (cuando el cliente tiene realmente duda) o de pretexto (cuando el cliente se defiende para evadir al acción de compra)

Normas para contestar las objeciones

- Aceptarlas no rechazarlas
- No interrumpirlas escucharlas
- No evadirlas afrontarlas no usar la política del avestruz
- No discutir informar persuadir
- Usar la técnicas del sacacorchos es decir cuando el cliente no puede expresase claramente ayunadlo con preguntas adecuadas
- Usa poco de buen humor
- No hablar demasiado.

Cierre de ventas

Es la parte más importante de la venta, no existe un momento adecuado para cerrar la venta. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier momento y se debe estar atento a captarlas porque puede ser el momento en que se tiene que lograr que el cliente compre.

Recomendaciones

El profesional en ventas debe seguir curso de oratorio para obtener confianza y afianzar su personalidad, sentirse seguro de lo que esta ofreciendo ante los clientes con tanta firmeza y estudiar un curso de ventas.

CONCLUSION

Sin duda alguna lo que hace a una compañía ser exitosa, son las personas que la componen, y si estas personas están realmente satisfechas con su trabajo, se ve reflejado en la compañía, una empresa es una buena empleadora desde el momento de la primer entrevista hasta el despido. Y a través de estos dos momentos es donde la empresa debe arraigar a su personal, hoy en día se necesita gente con talento, para que las compañías puedan competir en un mundo tan globalizado, no se puede dejar que los empleados con talento, estén en las empresas pensando en otras oportunidades, ni que se encuentren indagando en las ofertas de empleo y esperando en una mejor oportunidad laboral para poderse retirar de la empresa.

No es necesario llegar a esto, sino por el contrario, lograr que los trabajadores no tengan necesidad de esto, que sientan que la compañía de la que son empleados es la mejor para poder desarrollarse.

En la actualidad las empresas no pueden darse el lujo de tener trabajadores insatisfechos, cuando lo que mas hace falta son las personas talentosas en las organizaciones, esta comprobado que un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, esta menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ellas es mayor.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de de satisfacción y retención.

La clave para una buena motivación es el conocimiento de los empleados y sus necesidades, que se tomen en cuenta para laborar procedimientos y realizar sus objetivos organizacionales, con la plena seguridad de saber que

si tienen empleados felices y motivados, entonces la empresa también gana, ya que esto se vera reflejado en la satisfacción del cliente.

Para esto se necesita un buen departamento de recursos humanos, que desde la selección de personal estudie las necesidades principales de los individuos, de esta manera recompensarlos y además saber cual es el puesto adecuado para cada persona.

La única razón real para no ser capaces de mejorar suficientemente la administración de personal no radica en las limitaciones de los trabajadores, sino en las actitudes de las empresas.

Es muy importante que las empresas tengan muy claro que tanto los empleados y los clientes son una parte fundamental del éxito que se tiene y mas aun que puede llegar a tener la organización; por ello que la actitud de servicio es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar u obstaculizar nuestro camino.

Si todo empieza con la forma en que se recibe a las personas: con sinceridad, interés auténtico, gusto por ser lo que se es y por hacer lo que se debe hacer; todas son causas que tienen el efecto de lograr que alguien se sienta a gusto y bienvenido a la empresa.

Es muy importante para las empresas la satisfacción del cliente, ya que es la suma de experiencias que tuvo el cliente con la empresa y esto permite saber en que se esta fallando o por lo contrario, saber lo bien que se están desempeñando los empleados y así mismo seguir trabajando en ello para lograr una mayor satisfacción en el cliente y en la empresa misma.

Es muy importante tomar conciencia de lo que significa el cliente porque a veces se olvida y se cree que se le está haciendo un favor en vez de realizar el trabajo.

La clave en ofrecer un servicio de calidad a un cliente es la actitud, la disposición o el estado de ánimo que se tiene siempre repercute en la atención que se le da. La actitud es tan determinante en una persona que es más difícil modificar la actitud que los conocimientos o habilidades.

Además se puede decir que un cliente es la persona más importante de toda la empresa, no depende de la compañía, la compañía depende de él.

El cliente trae sus necesidades y la empresa trabaja para satisfacerlo. Hay que verlo como un sujeto con sentimientos y emociones similares a cualquier empleado o prestador de servicios, de ningún modo es un dato estadístico.

Es importante recordar que: "No es el patrón quien paga los salarios, el sólo administra el dinero. Es el cliente quien paga los salarios".

Para una mejor comprensión de las necesidades y requerimientos del nuevo tipo de empresa, se puede decir que cualquier factor material, técnico, humano o social que pueda afectar a la empresa, ha de ser considerado como un elemento de la organización.

Se debe motivar incluso hasta los consumidores a que se identifiquen con la empresa. Esto, les motivará a obtener un mejor comportamiento y a una mejora de la satisfacción global. Todos los factores que influyan de alguna forma sobre la empresa, han de ser estudiados, e integrados solucionando los problemas que surjan en el proceso.

Los integrantes de la organización, deben de entender y estar motivados hacia las metas y objetivos de la organización.

Entendiendo las metas finales, y los procesos que nos afectan, se integran mejor en la empresa, se tendrá mas interés y se implicará para conseguir las metas impuestas por la dirección.

El vendedor debe ser un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado en ventas de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando sus carteras de clientes.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA DE TEXTOS

- “Administración de Recursos Humanos”
Quinta edición
Chiavenato Idalberto
ED. Mc Graw Hill. 2000
- “Gestión del talento humano”
Chiavenato Idalberto
ED. Mc Graw Hill
- “Fundamentos de administración”
Galindo Munch, García Martínez
ED. Trillas. 1982
- “Historia del pensamiento administrativo”
Segunda edición
George Claude S., Álvarez Lourdes
ED. Pearson. 2005
- “Introducción a la administración”
Cuarta edición
Hernández y Rodríguez Sergio
ED. Mc Graw Hill. 2006
- “La calidad del servicio”
Horovitz Jacques
ED. Mc Graw Hill

- “Los siete secretos del servicio al cliente”
Horovitz Jacques
ED. Pearson

- “Administración de las organizaciones”
Cuarta edición
Kart Fremont E., Rosenzweig, James E.
ED. Mc Graw Hill

- “Como generar el servicio al cliente”
Katz Bernard
Fondo editorial

- “Marketing”
Décima edición
Kotler Philip, Armstrong Gary
Ed. Mc Graw Hill. 2004

- “Análisis de políticas de empresas”
Mudrick
ED. Limusa

- “El factor humano y las ventas”
Primera edición
Ramírez Cavaza Cesar
Instituto mexicano de contadores públicos, A. C. 1999

- “Comportamiento Organizacional”
Séptima edición
Robbins Stephen P.
ED. Pearson. 1996
- “Introducción a la administración con enfoque de sistemas”
Cuarta edición
Rodríguez Valencia Joaquín
ED. Thomson. 2003
- “Administración”
Sexta edición
Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel
ED. Pearson. 1996
- “El trabajo ya no es lo mismo que era”
Terrero Carlos

BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

- http://Cursos/ld204/Unidad_2/21.htm 2005
- http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm 2006
- <http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/Unidad-6.htm> 2006
- <http://www.spice.gob.mx/siem2000/guias/procadm.asp> 2006
- www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing 2006
- www.esmas.com/emprendedores 2006
- www.espectador.com 2006
- www.gestopolis.com 2006
- www.proceso.com 2006
- www.expansion.com 2006
- www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga_empleados 2006
- www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/jirr-prol/1r.htm 2006
- www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos 2006
- www.consultoresdeempresas.com/capitalhumano 2006

REVISTAS

- Expansión, diciembre 2000
- Expansión, septiembre 2005
- Proceso, septiembre 2006