



Gestión del talento humano para el colegio mixto particular Abdón Calderón del cantón Quevedo y la atención al cliente

Moncayo Carreño, Oscar Fabián
Pastrano Quintana, Edgar Vicente

**Gestión del talento humano para el
colegio mixto particular Abdón
Calderón del cantón Quevedo y
la atención al cliente**

**Moncayo Carreño, Oscar Fabián
Pastrano Quintana, Edgar Vicente**

**Gestión del talento humano para el
colegio mixto particular Abdón
Calderón del cantón Quevedo y
la atención al cliente**

Título original: Gestión del talento humano para el
colegio mixto particular Abdón
Calderón del cantón Quevedo y
la atención al cliente

Primera edición: marzo 2020

© 2020, Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Moncayo Carreño, Oscar Fabián
Pastrano Quintana, Edgar Vicente

Publicado por acuerdo con los autores.
© 2020, Editorial Grupo Compás.
Segundo Congreso Internacional de Sociedad y Tecnología
de la información en la Educación Superior
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus
textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el
ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y
favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las
sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o
parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la
portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus
medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de
grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del
copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-208-0

Cita.

O. Mocayo, E. Pastrano. (2020) Gestión del talento humano para el colegio mixto particular Abdón Calderón del cantón Quevedo y la atención al cliente. Editorial Grupo Compás. Guayaquil Ecuador, 87 pag

Prólogo

La labor de los diferentes departamentos del Colegio Abdón Calderón es brindar una atención calidad oportuna a los usuarios que acuden a realizar todo tipo de trámites en el, pero dicha actividad en la actualidad no se cumple, lo que hace que los usuarios se encuentren insatisfechos: el presente trabajo enfoca aspectos importantes tales como la capacitación del personal, la concientización a los empleados, la reorganización del tiempo, la readecuación de las instalaciones, entre otros situaciones que nos permitimos darnos cuenta la calidad del servicio que se entrega, y de que es necesario mejorar la atención al cliente para lograr elevar el nivel de satisfacción del mismo.

El Colegio Mixto Particular Abdón Calderón necesita estrategias dinámicas para emprender retos y elevar su nivel de competitividad en lo referente a la entrega de servicios de atención al cliente , mejorando las relaciones humanas e interpersonales con el cliente interno y externo, por ello el presente trabajo enfoca un conjunto de estrategias que buscan la satisfacción del usuario, así como el adelanto institucional.

Motivar y capacitar al personal es un factor clave para que cada empleado del plantel tenga un compromiso institucional

y brinde su rendimiento, efectividad y afectividad hacia el usuario.

Un ambiente adecuado y agradable, permitirá que la estadía del usuario en las instalaciones del plantel sea lo más placentero posible .

El usuario es el pilar fundamental de la vida de las instituciones educativas, sean estas públicas o privadas por eso es importante que el Colegio Abdón Calderón satisfaga sus necesidades y de esta manera diremos que su misión y visión se refleje en la satisfacción de quienes lo visitan ya que se emitirán a gusto de acudir a realizar sus gestiones en el plantel ya demás se sentirán comprometidos de acudir a la institución a través de un sistema de relacionamiento con el cliente.

ÍNDICE

Prólogo	2
ÍNDICE.....	4
Introducción	5
Capítulo 1	6
Situación actual	6
Aportaciones de la Teoría Administrativa.....	14
Los Principios de la Administración de Fayol:.....	17
La Teoría Y Sustentada	21
Análisis situacional	24
Capítulo 2	25
Modelo de Gestión.....	25
Escalas de evaluación basadas en la conducta.....	52
Principales Problemas en el Proceso de la Capacitación y el Desarrollo	56
Gestión de Selección del Talento.....	58
Como se caracteriza al Profesional con Talento.....	58
Talento y no sólo conocimiento.....	60
El Talento nace de la Interacción	60
Importancia del Servicio al cliente	62
El control de los procesos de Atención al Cliente	64
Reglas importantes para las personas que atiende	65
Componentes Básicos del Buen Servicio.....	66
Los Siete Instrumentos del Análisis del Valor para el Clientes.....	68
El perfil de la calidad percibida por el mercado	68
Capítulo 3	75
Estrategias empresariales.....	75
EL SERVICIO AL USUARIO	77
LA CALIDAD EN LA ENTREGA DEL SERVCIO	81
Capítulo 4	84
Ubicación y presentación de resultados	84
BIBLIOGRAFIA.....	87

Introducción

El Colegio Abdón Calderón tiene como función principal ofrecer servicios educativos con calidad y calidez para mejorar las condiciones de vida y satisfacer sus necesidades primordiales de sus usuarios.

Esta institución educativa privada debe velar por sus recursos económicos del mismo; debe buscar estrategias para alcanzar satisfacción en el usuario que acuden a efectuar el pago de sus mensualidades y que servirán para revertirlos en obras de beneficio de la comunidad educativa.

La satisfacción del usuario y su fidelidad son los elementos esenciales para incrementar la competitividad de las instituciones educativas y lograr que cada una de las personas que laboran en esta institución se sienta vinculada con ella y coadyuven en el bienestar personal y colectivo de la comunidad educativa del plantel.

Conscientes que la atención al cliente que concurre al plantel ,necesita un trato especial para que se transforme en diferente y único a la competencia que hemos organizado esta tesis con el tema : Gestión del talento humano para el Colegio Mixto Particular Abdón Calderón del Cantón Quevedo y la atención al cliente , en cuatro capítulos.

Capítulo 1

Situación actual

El Cantón Quevedo, se encuentra ubicado al norte de la provincia de Los Ríos, en la zona central del Ecuador, por Decreto Ejecutivo el 7 de Octubre de 1943 se cantoniza. Tiene una población de 280.000 habitantes aproximadamente, distribuidos en 9 parroquias rurales y dos urbanas, esta ciudad se establece con una economía sostenible, gracias al clima que es beneficioso para el cultivo, su población es competente de entregar divisas de exportación de sus productos agrícolas.

El Colegio Mixto Particular Abdón Calderón de Quevedo con un talento humano de profesionales a nivel directivo, académico y administrativo, protagonistas de una educación para la vida con énfasis a la niñez y juventud orientados al aprendizaje significativos de conocimientos con disciplina, fomentan el deporte, emprendimiento, creatividad, espíritu crítico y reflexivo orientados a la solución de los principales problemas del entorno.

No obstante el usuario diariamente está afectado por la limitada e inadecuada atención en los servicios de comunicación, promoción y difusión que influyen notablemente en el crecimiento estudiantil y en algunos de los casos impulsa la deserción del cliente insatisfecho.

Otro de los inconvenientes registrados, es la demora de asentamiento de calificaciones trimestrales para su publicación por parte de los docentes que se agrava con los nuevos contratados en la institución a consecuencia de no conocer las políticas y procedimientos para su adaptación, datos de estudiantes incompletos y otros que provocan que el estudiante esté insatisfecho de los servicios ofrecidos y en ocasiones se retiren de la institución sin cancelar las compromisos económicos adquiridos, transfiriendo como efecto un índice de cartera vencida, forzando a la institución a tener aplazamientos de sueldos a servidores

El horario de atención al público, es otra causa para que los representantes y estudiantes que acuden al Colegio se sientan descontentos, por cuanto al no estar establecido un horario extendido no pueden obtener sus servicios y cancelar sus obligaciones económicas.

La inexistencia de un documento de difusión y promoción de los servicios brindados por la institución que especifique los trámites inherentes, induce a que el estudiante o su representante deambulen sin saber qué hacer, ni a que oficina acudir para hacer tal o cual solicitud, así como de incurrir en gastos extras como dobles pasajes para volver y encontrarse con algún servidor que los guíe para llenar solicitudes, ya sean estos de : , matrículas ,justificación de inasistencia ,exámenes atrasados etc.

Los trámites administrativos que se presentan, es otra causa que provoca inconformidad en la atención, así como problemas de actitud y pocas relaciones humanas en el personal administrativo; además la carencia de empoderamiento de la filosofía institucional de, quienes brindan la atención cara a cara con los estudiantes o sus representantes.

Las transformaciones en el ámbito de la educación han provocado desequilibrios en la oferta y demanda educativas. En instituciones educativas de gestión privada muchos padres de alumnos cuestionan el valor percibido de la educación

En el marco de situaciones problemáticas, donde las inversiones para la captación de la matrícula son costosas, la atención personal o telefónica desde el colegio no siempre responde a los cánones de servicio y cortesía que en la actualidad son requisitos en un mercado competitivo.

Día tras día, la tecnología digital se va desarrollando a pasos agigantados: la diversidad de recursos digitales es cada vez más profunda, aunque las instituciones educativas sólo utilicen una fracción de ellos.

En esta empresa educativa no existen estrategias ni políticas administrativas que nos ayuden al mejoramiento de la atención al cliente empresa educativa.

El departamento de secretaria no cuenta con un sistema organizacional.

La cadena de comunicación con todos los niveles no es buena, no se integran al ritmo de la empresa.

Se observa una limitada capacitación en relaciones humanas al personal de atención al usuario para realizar las diferentes actividades de la empresa educativa.

Existe una carencia de organización del trabajo en equipo, los empleados no se orientan a la visión y misión institucional no se empoderan de la filosofía y compromiso institucional .

Entre las las problemáticas identificadas tenemos:

Insuficientes estrategias de información y comunicación con los usuarios.

No existe una guía estratégica para lograr la satisfacción de los usuarios

Practicas burocráticas, clientelares y discriminatorias en la atención al usuario.

Existencia de poca calidad y calidez en el servicio a las personas de la tercera edad y con capacidades especiales.

Ausencia de servicios adicionales orientados a la satisfacción de los usuarios.

Mala comunicación y coordinación interna entre sus empleados

Edificio con escaso mantenimiento.

Demanda de los ciudadanos para que se tenga practicas paternalistas en la atención a sus necesidades.

Realizando un estudio a la situación actual de la empresa nos damos cuenta que existe poca planificación y esta incide negativamente al desarrollo administrativo y financiero de la empresa educativa, se debe buscar estrategias que ayuden al desarrollo empresarial.

Sin embargo la unidad educativa como empresa proyecta la construcción de nuevas instalaciones amplias modernas con infraestructura tecnológica, y una excelente ubicación.

El Colegio Mixto Particular Abdón Calderón de Quevedo, está empeñado en entregar a la sociedad, bachilleres con excelentes perfiles de egreso y su formación integral debe ser el producto de un servicio académico garantizado con una excelente atención a la comunidad educativa mediante la utilización de tecnología y talento humano calificado ; el desarrollo de competencias en las diferentes áreas de especialización implica un proceso renovado de cambio e innovación en las diferentes etapas del proceso del administrativo : directivos ,docentes , estudiantes y representantes, serán los garantes de estos servicios académicos innovadores.

El conocer y cumplir pertinentemente con los procedimientos, normas, políticas y objetivos de la Institución por parte de la comunidad educativa dará como resultado que los estudiantes eliminan la disconformidad y estén satisfechos de los servicios prestados por la institución académica ; orgullosos de llegar a recibir la impartición de sus clases, una entidad con credibilidad, más no como un lugar a donde obligatoriamente tiene que acudir para obtener con el tiempo el título de bachiller, reduciendo el índice de estudiantes retirados en la institución.

Ampliar el horario de atención al público como una política institucional de servicio que permita a los representantes de los estudiantes realizar los pagos de las mensualidades de manera oportuna se gane credibilidad con sus usuarios y se procure no tener cartera vencida.

El diseñar y establecer un modelo de gestión del talento humano para la atención al cliente que oriente al docente, estudiante, padres de familia o representantes sobre cómo realizar las diferentes procedimientos, normas, políticas, etc. de una manera clara y sencilla, ayudarán al crecimiento institucional con eficiencia y eficacia.

El otorgar servicios adicionales con tecnología a través de una Oficina de Servicio de atención al cliente mediante la implantación una sala con servicio de internet con fibra óptica y servicios de llamadas mediante bases telefónicas para la comunicación con la implementación de telemarketing permitirá contar diariamente con computadores y talento humano para la atención de servicios y colaborarán eficazmente para que quien acuda al Colegio ahorre tiempo y dinero. Adicionalmente estos departamentos contaran con un servicio de una copiadora para atención a los estudiantes o público en general, como otra forma de optimizar el tiempo y evitarles a los representantes de los estudiantes la molestia de salir a la calle en busca de un servicio, que podría generar ingresos extras a beneficio del plantel.

La sistematización de las solicitudes presentadas por asuntos académicos y administrativos la capacitación del talento humano que atiende directamente a los estudiantes o a sus representantes, cooperarán de una manera eficiente para satisfacer a los mismos , disminuir la deserción e incrementar el colectivo de estudiantes en el próximo año lectivo y mejorar los ingresos a su debido tiempo que el Colegio necesita para cumplir con los compromisos económicos y no tener atrasos con los sueldos del personal directivo, administrativo y académico

Después de una exhaustiva búsqueda realizada en la CDIC de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, se ha encontrado que existen tesis relacionadas con mi investigación como MODELO DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL EN NARIÑO del Ing. Guillermo Benavidez; y, MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE IMBAUTO S.A. del Ing. Luis Valenzuela, sin embargo, no existe ningún

trabajo investigativo que contemple como beneficiario al Colegio Mixto Particular Abdón Calderón del Cantón Quevedo, razón por la cual puedo afirmar que la presente investigación es de carácter auténtica y pertinente.

La administración es un proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, labora o trabajan en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

El primer enfoque teórico de la administración fue el de la administración científica, creada por ingenieros, científicos y gerentes en activo preocupados por la mejora de la eficiencia del trabajador (la cantidad que un trabajador produce en un periodo dado). Este enfoque toma dos formas principales: la administración del trabajo y la administración de la organización. La administración científica se originó en los esfuerzos para mejorar la eficiencia de los trabajadores que comenzaron en Estados Unidos con Frederick W. Taylor. (**Patrick J. Montana (primera edición México 2002, editorial continental)**)

Frederick W. Taylor fue una persona intensa, profundamente comprometida con el estudio, la comprensión del trabajo y el mejoramiento de la eficiencia del trabajador. Sus ideas, derivadas de años de experiencia en la Enterprise Hydraulic Works, la Midvale Steel Company (en 1878 ingresó como un simple empleado) y en las compañías Simonds Rolling Machine y Bethlehem Steel, continúan influyendo en el diseño del puesto, diagramación del trabajo y en la programación de tareas de hoy. Taylor se graduó de ingeniero no en Harvard, donde a sus padres les hubiera gustado que fuera, sino en el Stevens Institute of Technology, donde estudiaba en las noches.

Taylor creía que la prosperidad económica sólo se podía conseguir con la máxima productividad del trabajador, la cual, a su vez, sería resultado de hacer que los empleados fueran más eficientes. Pensaba, de alguna manera elitista, que esta eficiencia máxima podía lograrse sólo con un especialista conocido como el "administrador científico", y que uno no podía confiar en que los empleados trabajaran de manera más eficiente. Consideraba que los trabajadores abandonarían sus

esfuerzos si se sentían solos. (Basado en sus observaciones como militar, Taylor acuñó el término "poco rendimiento en el trabajo" para "flojear").

El rediseño para lograr la eficiencia., Él sentía que la eficiencia máxima se podía lograr rediseñando el trabajo, y cambiando la actitud de los trabajadores hacia el mismo. El rediseño de las tareas, para lograr la eficiencia máxima, era la manera correcta de desempeñar el trabajo. Consideraba que si los empleados y la administración colaboraban juntos, habría una mejora en la sociedad y en las condiciones de los empleados. **(Frederick W: Taylor (1856-1915): Padre de la administración científica)**

Innovador en programación y recompensa a los empleados Henry L. Gantt, socio de Taylor en las compañías Midvale y Bethlehem Steel, hizo una importante aportación en las áreas de programación y control del trabajo, así como también en la recompensa a los trabajadores. Sostenía que la producción ineficaz se debía en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Como los estándares de producción de la administración previa a la administración científica no eran reales, eran muy altos, o muy a menudo, muy bajos. No era sorprendente que la ineficiencia del trabajador y de la programación del trabajo caracterizara a muchas organizaciones. (**Patrick J. Montana (primera edición México 2002, Editorial Continental Pag. 85,86.)**)

Gantt consideraba que los trabajadores podían ser más productivos, si contaban con incentivos reales que excedieran los valores normales de producción que han sido determinados de manera científica. Para motivar a los empleados a ir más allá de las cuotas de producción diarias, él promovió el uso de los bonos de productividad.

De esta manera, Gantt difiere de manera significativa de Taylor, en que éste promovió el sistema de destajo, que paga a cada trabajador el mismo salario por cada unidad producida. Gantt ofreció no sólo esto, sino también un bono por producir por arriba de la cuota diaria. Ambos sistemas de compensación, el

pago por pieza y el bono de productividad se usan actualmente.

Taylor se enfocó casi de manera exclusiva en la tarea del trabajador, pero Gantt también dirigió su atención a la motivación del trabajador, un tópico que sería muy discutido en las décadas siguientes al trabajo pionero de Gantt, y desarrollado por teóricos de la administración como Mayo, Herzberg y Maslow. **(Henry 1. Gantt (1861-1919))**

Mary Parker Follett, una de las pocas mujeres teóricas de la administración clásica, se enfocó en la década de 1920, en la forma en que los directivos encaraban los conflictos. Ella consideraba que la mayoría de los directivos elegían una manera destructiva de afrontar los conflictos en sus centros laborales. Su investigación y sus escritos señalaban un enfoque de colaboración para la solución de problemas que recomendaba el compromiso. **(Mary Parker Follett (1868-1933): Pionera en la solución de conflictos)**

Una de sus advertencias para la administración era "no administre en exceso a los empleados", un proceso que podría conocerse como microadministración, y ella se refirió a ello como "autoritarismo". Parker pensaba que los empleados podían reconocer la lógica de "la legalidad de la situación" inherente a una orden administrativa y la acatarían. La tarea del administrador era formular peticiones de una manera lógica, pero no dar muchas órdenes. Su trabajo forma la base de la solución de problemas modernos y se le está dando un nuevo reconocimiento a ella.

Algunos escritores incluso, han afirmado que si Frederick Taylor es "el padre de la administración científica", entonces

Si bien Frederick W. Taylor y sus colaboradores se enfocaron en el trabajador y en la mejora de la eficiencia en la producción por medio del análisis del trabajo, otros teóricos de la administración clásica estaban preocupados por la administración y el diseño de la organización total. Las organizaciones aumentaron su tamaño y crecieron en complejidad en la primera mitad del siglo xx, y hubo una gran necesidad de comprender cómo la organización total puede

funcionar con más eficacia. El creador más famoso de la teoría de la administración que se centró en la administración de la organización, fue Henri Fayol.

Henri Fayol, capacitado como ingeniero en Francia, logró la posición de ejecutivo de más alto rango, como director de administración de una empresa grande minera del carbón francesa. Su preocupación eran la eficacia y la eficiencia de toda la organización. Buscó aplicar los principios científicos a la administración de toda la organización; este enfoque se ha conocido como teoría administrativa Su famoso libro, *Administratifim Industrielle et Générale* (1929), traducido al inglés como *General and Industrial Management* todavía se lee y se le considera un clásico en la administración. **(Henri Fayol (1841-1925): Creador de la teoría administrativa)**

Aportaciones de la Teoría Administrativa

Efectivamente dando más estatus y reconocimiento al nivel gerencial que al meramente de supervisión. La distinción entre los niveles de administración y operación de una organización, tiene mucho que ver para impulsar el estatus que surge del directivo, y ayuda a definir los detalles del diseño de la moderna organización jerárquica.

Definición de los directivos como funciones de administración.

Estas funciones todavía se usan para clasificar y evaluar la administración. Esto se considera como la definición funcional de la administración.

Los principios generales de la administración

En la administración los directivos contemporáneos usan y pulen. Estos temas ofrecen una asesoría práctica sobre de qué manera se debe funcionar como ejecutivo.

Sostuvo que la flexibilidad es necesaria para la aplicación de sus principios

Los directivos nuevos deben aprender a dirigir. Esto marcó el abandono significativo de la opinión de que los gerentes

nacen, no se hacen, y constituye el distintivo de la teoría y la práctica de la administración moderna.

Funciones de la Administración

Fayol afirmó que la actividad directiva se caracteriza por cinco funciones específicas. Estas funciones son aquellas que definen a los directivos, y añaden, en resumen, una definición funcional de la administración. A una persona se le considera como un ejecutivo, no porque tenga ese título, sino porque su trabajo consiste en realizar funciones de dirección. Estas funciones como las observó Fayol, son las siguientes:

- Planeación.
- Organización.
- Mando.
- Coordinación.
- Control.

Planeación.

Consiste en predecir los eventos futuros y determinar las actividades futuras más eficaces para la empresa.

Organización.

Consiste en las maneras en que se establece la estructura de la organización, y en cómo se dan autoridad y responsabilidad a los directivos, tarea conocida como delegar.

Mando.

Se refiere a cómo dirigen a los empleados. Fayol señaló que en el debate de cómo un directivo debe dirigir a su personal, deben incluirse temas como las comunicaciones eficaces, conductas gerenciales y el uso de recompensas y castigos.

Coordinación.

Se trata de las actividades diseñadas para crear relaciones entre los esfuerzos (tareas individuales) de la organización para lograr una meta común.

Control

Tiene que ver en cómo los directivos evalúan el desempeño dentro de la organización en relación con los planes y metas de esa empresa.

Estas funciones ahora se consideran como una de las maneras más significativas de comprender la administración, pero fueron revolucionarias cuando Fayol escribió sobre ellas.

Henry Fayol (1841 - 1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Fayol se parece mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su

opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaran una nueva etapa en la evolución de la ciencia y la administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos de la industria naciente en el presente siglo; ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

Los Principios de la Administración de Fayol:

División del Trabajo:

Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

Autoridad

Los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

Disciplina

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

Unidad de Mando

Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

Unidad de Dirección

Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

Subordinación del Interés Individual al Bien Común

En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

Remuneración

La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

Centralización

Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

Jerarquía

La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

Orden

Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

Equidad

Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

Estabilidad del Personal

Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

Iniciativa

Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

Espíritu de Grupo

Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu.

La Administración Científica

El australiano Elton Mayo trabajaba como científico social en la Universidad de Pensilvania, cuando lo llamaron para que fungiera como asesor en una planta textil de Pensilvania. La administración de esta planta, previamente había contratado a un ingeniero eficiente para que realizara estudios de administración científica de acuerdo con los principios sustentados por Frederick W. Taylor y sus colaboradores, y se habían instituido prácticas de trabajo nuevas, pero en vano, ya que no sólo no había mejorado la eficiencia del trabajador ni la productividad, sino que la rotación de personal en un departamento, llamado el "cuarto de ruleta de las muías", era de más de 250% al año.

Los empleados estaban descontentos, habían fracasado todos los intentos para aplicar la administración científica. **(Elton Mayo (1880-1949) y los experimentos de Hawthorne)**

Mayo entrevistó a los trabajadores de esta área conflictiva, y observó dos condiciones: una obvia, y la otra no tanto. Los trabajadores se quejaron de picazón en pies y piernas relacionadas con la clase y el ritmo de trabajo. Era fácil entender que este dolor se debía a la fatiga, por lo que Mayo sugirió a la administración que ofreciera más periodos y zonas de descanso; así como que tuvieran camas para los trabajadores. Los directivos aceptaron estas recomendaciones, las pusieron en práctica, y vieron no sólo un incremento en la productividad, sino también una disminución de la tasa de rotación de personal.

Sin embargo, en las entrevistas realizadas por Mayo a los trabajadores, también escuchó quejas de tipo más intangible. Se quejaron de sentirse deprimidos, porque no valuaban su trabajo y sentían una autoestima baja. Al observar las condiciones laborales, Mayo calificó a los trabajadores de "solitarios", porque tenían muy poco contacto personal con los otros, ningún sentido de pertenencia al grupo y desconfianza en los otros. Reconoció que la carencia de sentimientos de pertenencia había efectivamente saboteado los esfuerzos del administrador científico.

Después, empezó a preguntarse si esa mejora que se había logrado después de su asesoría, sería resultado del número creciente de periodos de descanso y la presencia de camas o del cambio en los sentimientos de los trabajadores, ya que parece ser que el hecho de haber sido entrevistados y haber expresado su preocupación los hizo vincularse como un grupo, otro contribuyente importante de la escuela conductista, Chester Barnard, escritor y ejecutivo de negocios (gerente), eventualmente ascendió a presidente de la New Jersey Bell. En *The Functions of the Executive* (1938),

Sostiene que la gente en las empresas debe lograr metas comunes y destacar los "esfuerzos de colaboración", como la clave para el éxito organizacional y la eficiencia gerencial. Él enfoca la atención de los directivos en la motivación, la toma de decisiones, la eficacia de la comunicación y la importancia de los objetivos.

Barnard propuso la teoría de la aceptación de la autoridad, la cual afirma que los empleados determinan si las órdenes de los ejecutivos son legítimas y aceptables. Su investigación sugiere que sólo las órdenes que son consideradas en vista de las metas individuales y los intereses personales, serán aceptadas. La eficiencia de los directivos, entonces, depende de la aceptación de los empleados de la legitimidad de la administración. De una manera muy real, Barnard ha redefinido la fuente del poder gerencial, que no deriva de la posición del ejecutivo, sino de la aceptación de los trabajadores. **(Chester Barnard (1886-1961): Aceptación de la teoría de autoridad)**

Douglas M. McGregor observó que los diferentes puntos de vista que incluyen los enfoques clásico y conductista para comprender la conducta del trabajador, provienen no sólo de la distinta importancia que dan al trabajo y al empleado, sino también de una diferencia profunda en la forma de considerar al personal. Taylor y sus colaboradores se centraron en el trabajo y adoptaron una visión pesimista, y de alguna manera tradicional de los empleados, afirmando que el ejecutivo sólo necesita manipular las condiciones de trabajo y hacer uso

eficaz de las recompensas y castigos para alentar la productividad individual.

Mayo y sus colaboradores en el trabajador, son por mucho más optimistas sobre la naturaleza de la persona. McGregor caracterizó cada uno de estos puntos de vista filosóficos sobre el personal, y nombró a la teoría de Taylor como la teoría X, y a la de Mayo, como la teoría

La Teoría Y Sustentada

La famosa conceptualización de McGregor de las diferentes tradiciones filosóficas respecto a la naturaleza del trabajador, tiene el efecto trascendental de popularizar los conceptos de los investigadores y profesionales de las relaciones humanas. La teoría Y, sustentada sobre un punto de vista optimista de la naturaleza del trabajador, propuso que los gerentes destacaran el lado psicológico del trabajador y del trabajo mediante lo siguiente: **(Douglas M. McGregor (1906-1964): teoría X y teoría Y)**

- Delegando autoridad a los niveles inferiores en la organización, y por tanto, motivando a los trabajadores a tomar decisiones y expresando confianza en sus capacidades
- Haciendo los empleos más interesantes para el trabajador
- Aumentando el nivel de responsabilidad inherente a cada trabajo
- Innovando recompensas para el desempeño laboral, el cual se relaciona con una diversidad de necesidades psicológicas de los empleados, no sólo con el dinero
- Tratando a los empleados con respeto e incrementando el compartir información respecto al contenido, diseño y resultados del trabajo

McGregor resumió sus observaciones en *The Human Side of Enterprise* (1960). Este libro tuvo un impacto profundo en la administración estadounidense. Mayo estudió una organización y reportó un periodo prolongado de experimentación a fondo, con un enfoque relativamente estrecho, pero McGregor sustentó sus afirmaciones con un tinte de ciencia social amplio. No sugirió un curso de acción

específico para los gerentes, pero señaló la necesidad de una mayor reorientación filosófica de la administración respecto a cómo consideran a los empleados, y la de realizar un diseño del trabajo.

Procesos de Información de toma de Decisiones de los Ejecutivos

Herbert Simón y sus colaboradores en la Universidad Carnegie-Melton, hicieron aportaciones importantes a la eficacia gerencial. A Simón se le conoce mejor por su investigación sobre toma de decisiones y procesamiento de información. Antes de él, los teóricos de la administración aceptaban la idea, conocida como el modelo humano económico de toma de decisiones, de que los ejecutivos tenían acceso inmediato a la información perfecta y que tomaban la mejor decisión para maximizar los resultados de la organización. Simón descubrió que los ejecutivos casi nunca, si es que alguna vez, tenían acceso a la información perfecta, es decir, a datos valiosos encontrados pronto en la investigación de información, más que a la información obtenida después, y tomaban decisiones que lograban resultados satisfactorios pero no óptimos.

Él llamó a este proceso satisficente. Reemplazó el modelo humano económico de toma de decisiones con el justamente famoso concepto de la racionalidad limitada, el cual estrechó el campo de la toma de decisiones para reflejar el pragmatismo y las limitaciones de una administración real. Por este análisis de la toma de decisiones ejecutivas, junto con el trabajo a lo largo de su vida, Simón fue honrado con el Premio Nobel de Economía. **(Herbert Simón (1916-): El administrador científico)**

Evaluación del Enfoque de la Administración Científica

Las técnicas de la ciencia de la administración se aplican ampliamente en la industria contemporánea para mejorar la productividad del empleado. La ciencia de la administración destaca el enfoque de sistemas, el cual inspecciona todo el sistema operativo y analiza un problema dentro de ese sistema. Se considera que el problema existe, porque tiene que ver con

el sistema total, y cualquier solución que se proponga, se evalúa en función a ese mismo sistema. Cualquier vía de acción que resuelva un problema de producción, pero que también ocasione más problemas para la organización, probablemente será rechazada

A pesar de su éxito en la solución de problemas complejos, la investigación de operaciones ha sido criticada por su enfoque en la producción, y porque no toma en cuenta al trabajador ni las dimensiones humanas de la función de la administración.

Asimismo, muchos problemas en las empresas modernas, no obstante complejas, requieren de una perspectiva más amplia que la ofrecida por el enfoque de sistemas, que a menudo no toma en cuenta las oportunidades inesperadas o las amenazas del ambiente. Finalmente, las habilidades de análisis y solución de la administración de operaciones, a menudo son consideradas como capacidades de funcionamiento y no como capacidades administrativas.

Existe un vacío entre la experiencia técnica del administrador científico y sus capacidades de administración. Las soluciones de la administración científica a los problemas de producción que parecen sensatas en el papel y en las impresiones del computador, no lo son en la fábrica. Sin embargo, la investigación de operaciones ha sido y continuará siendo una aportación valiosa en la práctica de la administración, y se ha demostrado que sus técnicas son muy útiles.

Enfoque de Contingencias

El enfoque de contingencias para la administración, afirma que no hay un enfoque universalmente aplicable a los problemas de administración, pero que las necesidades de una situación particular determinan el mejor modo de abordar el problema organizacional. Este enfoque surge de la observación de que los otros métodos anteriores de la administración clásico, conductista y de la investigación de operaciones, no siempre llevan a una solución aceptable. El enfoque de contingencias es ecléctico, porque un administrador puede usar las técnicas de los otros enfoques de la administración, si la aplicación de

esas diversas técnicas o una combinación de éstas es la mejor solución a un problema específico.

Metodología Paso a Paso

El enfoque de contingencias es una metodología para determinar la mejor solución posible de cualquier problema de la organización. Esta metodología está constituida por el siguiente programa (paso por paso), para que una empresa determine la mejor solución:

Análisis situacional

Análisis de la condición interna actual de la organización

Fortalezas internas

Aspectos o características inherentes que representan ventajas para alcanzar los objetivos trazados para nuestro destino, sitio, organización, o proyecto

Debilidades internas

Aspectos características externas , que representan desventajas para nuestro destino sitio, organización o proyecto, sobre los cuales no tenemos control directo, pero debemos considerar para fijar objetivos realistas y dice diseñar estrategias para minimizar su impacto adverso sobre nuestras metas.

Proyección de la condición externa futura de la empresa

Oportunidades externas para la empresa

Situaciones, recursos, o características externas que podemos aprovechar para lograr las metas de nuestra organización, destino, área rea protegida, o comunidad

Amenazas externas a la organización

Aspectos características internas que representan desventajas para alcanzar los objetivos trazados para nuestro destino, sitio, organización o proyecto, pero que está dentro de nuestro alcance el superarlas, reducirlas, o convivir mejor con ellas

Capítulo 2

Modelo de Gestión

Existen varias propuestas de autores sobre modelos de gestión, y todos coinciden que la participación de todos los recursos de manera sistemática y ordenada, permite mejorar la gestión. En una herramienta relativamente útil que está siendo usado por un gran número de compañías que buscan mejorar al valor y evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa. Es así que con la utilización de herramientas como Feedback, puede ayudar a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente,, solicitando información a todas las personas que interactúan con el empleo, **(MOLINA, Claudia, Peña, (2000) Pag. 45 ,48)**

Gestión del Talento Humano

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, en el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Toma años capacitar, reclutar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivo han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos.

Sin embargo la administración de ese talento no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la Administración del Talento Humano. **(EZPARRAGOZA; Alberto México, 2005)**

Gestión de la Administración de los Talento Humano

Los gerentes y los departamentos del Talento humano 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. En cualquiera caso, los objetivos son los "que guían la fundación de la administración del talento humano.

Los objetivos de la administración del talento humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

Gestión de la Administración Estratégica del Talento Humano

La conclusión a la cual se ha llegado en varios estudios es que el talento humano de una organización, es decir, su personal puede ser una fuente importante de ventajas competitivas. Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo. Esto implica también trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socias, y no tan sólo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo.

Esto es precisamente lo que están haciendo numerosas organizaciones, tales como Adobe Systems, Southwest Airlines y GE Fanuc. Estas compañías tienen buenas razones para asumir el firme compromiso de administrar estratégicamente sus corresponde los recursos humanos. Además de su importancia potencial como parte de la estrategia organizacional y de sus posibles aportaciones para que la organización alcance una

ventaja competitiva ha observado que las prácticas de HRM que aplica una organización producen un efecto sobre su rendimiento.

Los estudios en que se ha examinado el vínculo entre las políticas y prácticas de y el rendimiento organizacional han revelado que ciertas políticas y prácticas de producen un efecto sobre el rendimiento. Un estudio demostró que la compañía término medio implementara esas prácticas de trabajo, podría esperar un aumento por empleado) El término empleado para describir esos "ciertos" tipos de políticas y prácticas de que producen resultados tan favorables es: prácticas de trabajo de rendimiento. Las prácticas de trabajo de alto rendimiento pueden conducir a un rendimiento elevado, tanto de los índices como de las organizaciones.

Según parece, la característica común de las prácticas de trabajo de alto rendimiento es un firme compromiso de mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados actuales y potenciales de la organización incrementando su motivación, reduciendo holgazanería en el trabajo y propiciando la conservación de los empleados de calidad al tiempo se alienta a abandonar la organización a los que no tienen un buen rendimiento.

Independientemente de que una organización decida implementar prácticas de trabajo de rendimiento o i no, hay una serie de actividades de que deberá llevar a cabo con el fin de que podrá contar con personas capacitadas para llevar a cabo el trabajo que es necesario realizar. Estas actividades constituyen el proceso de administración de recursos humanos. **(Stephen P. Robbins Administración sexta edición México 2000 Pag: 123,126)**

Gestión del Proceso de Administración del Talento Humano

Los componentes clave del proceso de administración del talento humano de una organización. Éste incluye ocho actividades o pasos que, si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto

rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo.

Los cuatro primeros pasos corresponden a la planificación de recursos humanos.- la adición del personal mediante el reclutamiento, la reducción de personal por medio del reclutamiento y selección cuyo resultado consiste en la localización y selección de empleados competentes y bien calificados. Una vez que usted haya reclutado un personal competente, tendrá que ayudar a sus miembros a adaptarse a la organización asegurar que sus habilidades y conocimientos para el trabajo se mantengan actualizados, desarrollar actividades apropiadas para el desarrollo de la carrera de cada uno de ellos y establecer un sistema de recompensas eficiente y eficaz.

Esto se realiza mediante la orientación, capacitación, desarrollo de carrera y, finalmente, compensación y beneficios, el propósito de detectar y corregir posibles problemas de rendimiento. Esta actividad recibe el nombre de evaluación del desempeño; por el hecho de que forma parte de las actividades de control I gerente.

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.

El fundón del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

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 del personal no se adecúa 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 a su cargo.

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 metas de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los casos puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes **(FRENCH, WENDELL,(1995) Administración de Recursos Humanos, Pág. 56,57,)**

Gestión de las actividades de Administración del Talento Humano

DEVIS. Manifiesta sobre la planeación del talento humano, para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.. El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan una función de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Actividades Fundamentales.

Las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto que algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa del desempeño de cada persona requiere una evaluación

Esta actividad no sólo permite estimar en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Los departamentos de recursos humanos desempeñan también un importante papel en el, campo de las relaciones

del personal con la organización, los que también recibe el nombre de "relaciones industriales. Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos.

Cuando el personal esta descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de: carácter colectivo. En esas condiciones, la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de relaciones obrero-patronales. Los especialistas de recursos humanos pueden ver se la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.

Responsabilidad de las Actividades del Talento Humano.

La responsabilidad de administrar de manera eficiente que el talento humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos las actividades de Personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o sencillamente no se llevarán a cabo.

Incluso en los casos en que se crea un departamento de recursos humanos dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto a las personas que integran la organización. Cada gerente debe participar activamente en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, valuación, compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de personal. **(Devis, Administración del Personal y Recursos Humanos, México 2002Pag: 76,78)**

Organización de un Departamento del Talento Humano

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departa-meneo tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a

sus subordinados, cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

El Departamento de Personal

Los sub departamentos o secciones de un departamento de recursos humanos grande, se ocupan de campos específicos. La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca exclusivamente en la tarea de obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización y en lo tocante a selección y contratación. Otras secciones tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración del talento humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de personal adquirir considerables conocimientos y destrezas en un área específica de acción.

Las actividades del talento humano que no se especifican en el organigrama, se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de las secciones sea responsable de aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato. Las evaluaciones del desempeño, lo referente a compensación, a comunicación, a prestaciones, los aspectos de seguridad industrial, se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con el sindicato.

Funciones esenciales de un Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de personal se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el título de gerente de personal o de recursos humanos. El título de vicepresidente de personal o de vicepresidente de recursos humanos es más común en las compañías de mayores dimensiones, en las que se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad.

Cuando los sindicatos hacen frecuentes y complejas peticiones al departamento de personal, el título que se da a la persona que lo dirige en muchos casos es el de director de relaciones industriales o vicepresidente de relaciones industriales. Los departamentos de personal de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera.

El de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. Cada uno de estos gerentes puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de secretarías y diversos empleados de oficina.

Modelo de Gestión para la Administración del Talento Humano

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración del talento humano en términos de requerir insumos, transformarlos **y** convertirlos en producto.

El siguiente análisis de un modelo de sistemas explica la función de los principales sistemas de la administración de recursos humanos y sirve como introducción a las cinco s que integran el presente texto. **(William B. Werther, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición México 2003 Pag:148,155)**

Fundamentos y desafíos

La administración de los recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos es necesario que el departamento de recursos humanos se organice de

manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores de los gerentes operativos.

Preparación y Selección

La administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades. Para contar con un sistema de información sobre recursos humanos el administrador de personal adquiere información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal.

Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

Desarrollo y Evaluación

Una vez que son contratados, los nuevos empleados se orientan mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto pasan a ocupar sus puestos de trabajo y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Gracias a que poseen una sólida base informativa, los gerentes operativos y los especialistas de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional.

Como resultado de estas actividades, muchos puestos pueden ocuparse mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Por medio de estas evaluaciones la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede

ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

Compensación y Protección

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizás ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse a un nivel adecuado con la productividad del empleado que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y; conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

Relación con el Personal y Evaluación

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos en *parte* es responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas Individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede asesorar adecuadamente a los gerentes operativos.

Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes, de la organización. Como cualquier otro sistema operativo, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón los departamentos de personal se someten a auditorias periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

Modelo de Gestión para la Planificación del Talento Humano

Es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de contar con el número y los tipos apropiados de personas en los lugares adecuados y en el momento oportuno, que sean capaces de llevar a cabo con eficiencia y eficacia las tareas con las cuales ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos generales. En otras palabras, la planificación del talento humano traduce los objetivos de la organización en las cifras correspondientes al número de trabajadores necesarios para el logro de esos objetivos. La planificación de recursos humanos se puede condensar en tres pasos:

1. Evaluación del talento humano actuales.
2. Evaluación de las necesidades futuras del talento humano y
3. Desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras del talento humano.

Evaluación actual

Los gerentes inician la planificación revisando la situación actual de la organización en materia de recursos humanos. De ordinario. Esta revisión se lleva a cabo realizando un inventario de recursos humanos. En virtud de que actualmente contamos con refinados sistemas de información mediante computadoras, no es difícil que la mayoría de las organizaciones genere un informe de su inventario de recursos humanos. Los datos de entrada para este informe se obtienen a partir de formularios que llenan los empleados.

Esos informes pueden incluir nombre, grado de escolaridad, capacitación, empleos anteriores, idiomas que habla, capacidades especiales y destrezas especializadas de cada empleado de la organización. Este inventario permite que los gerentes valoren cuáles son los talentos y habilidades con los que cuentan en la actualidad. Otra parte de la evaluación actual es el análisis del puesto. Si bien el inventario de recursos humanos sirve para indicar a la gerencia qué es lo que cada uno de empleados puede hacer, el análisis del puesto es un instrumento más fundamental: define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para, el correcto desempeño de cada uno de esos puestos.

La descripción del puesto y la especificación del mismo son documentos importantes para los gerentes que ponen en marcha procesos de reclutamiento y selección. La descripción del puesto puede usarse para describir éste a los candidatos potenciales. La especificación del puesto centra la atención del gerente en las calificaciones necesarias para que una persona sea capaz de desempeñar dicho empleo y le ayuda a determinar si los candidatos están capacitados para desempeñarlo. **(Mary Coulter Administración, Person Educación México 2000 Pag. 202,207)**

Evaluación de las necesidades futuras del Talento Humanos

Las necesidades futuras del Talento humanos están determinadas por los objetivos y estrategias de la organización. La demanda de recursos humanos (es decir, empleados) es resultado de la demanda que tengan los productos o servicios de la organización. Los gerentes pueden tratar de determinar el número y la mezcla de recursos humanos necesarios para alcanzar el ingreso total que previamente han estimado. En algunos casos, la situación puede invertirse.

Desarrollo de un programa futuro

Una vez que han evaluado su capacidad actual y sus necesidades futuras, los gerentes pueden estimar sus faltantes tanto en número como en tipo y detectar las áreas en las que

la organización tendrá excedentes de personal. A partir de entonces ya estarán en condiciones de desarrollar un programa apropiado para acoplar esas estimaciones con los pronósticos de la futura oferta de mano de obra. De manera, la planificación de recursos humanos no solamente proporciona información acerca de las necesidades actuales de personal, sino también provee proyecciones para estimar las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos en el futuro. **(Mary Coulter Administración, Person Kucactón México 2000 Pag: 98,104).**

Administración Reactiva y Administración Recursos Humanos

El empleo de una perspectiva de sistemas es muy útil, pero no es suficiente. En algunos casos, los gerentes operativos y los profesionales de la administración de recursos humanos no a contar con retroalimentación para tomar decisiones. Esperar hasta que ocurra y en ese momento reaccionar a él puede ser inapropiado y costoso. La administración reactiva de los recursos humanos ocurre cuando las decisiones se toman para resolver problemas de personal. La administración proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes de que aquellos surjan.

Aspectos clave de la Administración de Recursos Humanos

A lo largo del presente capítulo se establecieron varios enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos. Cada uno de estos aspectos se analizará con mayor profundidad en el curso de esta obra. Estos aspectos fundamentales incluyen:

El enfoque estratégico. La administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de personal no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

Enfoque de los recursos humanos. La administración de los recursos humanos es la administración de la labor de individuos

concretos. La importancia y la dignidad de cada persona nunca deben sacrificarse a necesidades mal entendidas de la organización. Sólo una cuidadosa atención a las necesidades de los empleados permite a la organización crecer y prosperar.

Enfoque administrativo. La administración de los recursos humanos es responsabilidad de

Cada una de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar: sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes. En último término el desempeño y el bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

Enfoque de sistemas. La administración de los recursos humanos forma parte de un Sistema interna, que es la organización. Por ello las actividades del departamento de personal deben evaluarse respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización.

En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se interrelacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior. (**Manifiesta H William B. Werther, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición México 2003 Pag: 238,240**)

Planeaciones de los Recursos Humanos

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funciona. En el campo internacional, un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos.

La Demanda de Recursos Humanos

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para la y estimarla requieren una breve explicación.

Causas de la demanda

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen cambios en el entorno social y general, en la organización y en la fuerza de trabajo. El "juntoc"e estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área control de la organización desafíos externos

Desafíos Externos

Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi posibles de evaluar.

Decisiones de la Organización.

Una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Los nuevos objetivos determinan la cantidad y las características del se necesitará a futuro. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la empresa, junto con los especialistas de recursos humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante presupuestos.

Selección del Personal

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. Existen grandes diferencias en lo referente a las posibilidades de las diversas compañías para poner a prueba las características de los solicitantes de un puesto determinado.

Las prácticas de idoneidad pueden ir, por ejemplo, desde la simulación de vuelos comerciales para aspirantes a piloto de una aerolínea, hasta la preparación de un comercial para una Compañía ficticia en la selección de personal creativo para una agencia de publicidad. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir: que solicitantes deben ser contratados.

Elementos y desafíos de la selección de personal

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal.

1.- La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios;

2.- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente

3.- Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis del puesto, si los planes de recursos humanos son adecuados y la

calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben ser considerados: la oferta limitada del empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos, que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas efectúan un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, y así se seleccionara la persona adecuada para el tenga todas las expectativas que la empresa esta buscando y que va hacer la más adecuada.

Selección interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan un claro dilema: los gerentes de los diversos departamentos casi siempre desean llenar las vacantes de manera rápida con las personas más calificadas para ejercer la función. En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor o incluso semanas.

Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata

de un puesto de baja razón de selección cuando resulta sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Por ejemplo, un puesto de alta razón de Selección puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata uno. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:2 de cada dos solicitantes, uno es contratado. **(Manifiesta William B. Werther, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición México 2003 Pag: 67,69)**

Orientación

Si así fue, posiblemente le hablaron de las reglas y reglamentos de la institución, procedimientos establecidos para trámites tales como la solicitud de ayuda financiera cobro de un cheque o el registro a clases, y quizá le presentaron a alguno de los administradores la escuela. Una persona que empieza a trabajar en un nuevo empleo necesita el mismo tipo de inducción a su nuevo puesto y a la organización. Esa introducción se conoce como orientación.

Los principales objetivos de la orientación son reducir la ansiedad inicial que sienten todos nuevos empleados cuando inician sus actividades en un puesto de trabajo; familiarizar a los nuevos empleados el puesto, la unidad de trabajo y la organización en conjunto; y facilitar la trasmisión de información a la institución a miembro de la misma. La orientación en el trabajo amplió la información que recibió el empleado durante las etapas de reclutamiento y selección. En ella las responsabilidades y deberes específicos del nuevo empleado se aclaran, así como el método que se empleará para evaluar el desempeño en su trabajo.

Es necesario que hablen abiertamente sobre las ideas del empleado acerca de las obligaciones entre el mismo y la organización. Lo más conveniente para la organización y para

el nuevo empleado es que jj la persona empiece a desempeñar normalmente su trabajo lo antes posible.

El éxito en la situación ya sea formal o informal, se traduce en una transición del exterior al interior de la situación que haga al nuevo miembro sentirse cómodo y razonablemente bien ajustado, la posibilidad de que tenga un mal rendimiento en el trabajo y reduzca las probabilidades de su renuncia de manera intempestiva tan sólo una o dos semanas después de asumir **(French, WENDELL, 2002, Administración de Recursos Humanos Pag: 86, 89)**

Capacitación del Empleado

En general, los aviones no son los que provocan accidentes aéreos, sino las personas. La mayoría de los choques, caídas y otras desgracias son producto de errores cometidos por el piloto o el controlador de tráfico aéreo, o fruto de un mantenimiento inadecuado. Los factores Meteorológicos y las fallas de tipo estructural provocan sólo un pequeño porcentaje de los accidentes³⁸. Señalamos este hecho para ilustrar la importancia de la capacitación de los empleados en la industria Aeronáutica. Los errores humanos y de mantenimiento podrían reducirse en forma apreciable, o tal vez pre-venirse, con una mejor capacitación de los empleados.

A medida que cambian las demandas del trabajo, las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas. Por ejemplo, se ha estimado que las firmas de negocios de los Estados Unidos gastan la asombrosa cura de \$59,000 millones en diversos cursos y programas de capacitación formal para cultivar las habilidades de los trabajadores. Por supuesto, los gerentes son responsables de "decidir cuándo necesitan capacitación los subordinados y en qué forma se deberá impartir ésta. (**Stephen P. Robbins, Administración México 2002 Pag: 123.127)**

Capacitación y Desarrollo

Expone que la capacitación es un elemento muy esencial para todos los empleados de la empresa Aun después de cursar un

programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo.

Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos preciso cambiar. La Empresa invirtió una suma considerable en acondicionar una cancha de fútbol y una piscina olímpica, más algunas mesas de ping-pong. El señor Dámaso Pereira, ejecutivo opuesto a estas inversiones, comentó en tono sardónico: "Tenemos la ventaja de que ahora las peleas estallan un poco más tarde, después de los encuentros deportivos.

Sin embargo, el gerente de personal, licenciado Rubén Dinamarca, prosiguió en un rumbo fiel tradicional, que habría sido el elegido por personas como el señor Pereira. En un que el consejo directivo calificó de "quijotismo", el licenciado Dinamarca contrató a un 10 de conferencistas y catedráticos de la Universidad de Chile para dictar cursos y conferencias dos veces a la semana. Se organizó además un ciclo de estudios de secundaria, preparatoria y un simposio sobre máquinas-herramienta y útiles de minería.

Recientemente se puso a consideración de un grupo interesado de trabajadores el tema que les gustaría discutir en una mesa redonda. Para sorpresa de los directivos, se optó por el tema "Fauna del desierto" se solicitó la asistencia de un biólogo de Santiago, capital del país.

Realidad, las riñas no han cesado por completo y algunos trabajadores continúan bebiendo en exceso. Pero resulta indudable que ambos fenómenos han descendido en forma considerable. Los obreros decidieron aprovechar esta oportunidad única, además de que temían que su mala conducta ocasionara la cancelación del esfuerzo de la empresa, (**Manifiesta William B, Werther, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición MEXICO 2003. Pág, 56,57**)

Pasos para la Capacitación y el Desarrollo

Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presentan, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. Por ejemplo.

Dos objetivos razonables para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes serían:

- 1.- Proporcionar información respecto a los vuelos en un lapso no mayor de 30 segundos.
- 2.- Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada en un lapso no mayor de dos minutos.

Objetivos como éstos proporcionan *al* empleado que recibe el curso y a su capacitador parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso.

Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. A las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general,
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos diferente de la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan, de recursos humanos puedan llenarse a nivel interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia

de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de recursos humanos. Puesto que en gran medida es casi imposible predecir cuándo se va a producir una renuncia, las actividades de capacitación adquieren especial importancia cuando se enfocan, a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. Aunque en algunas compañías grandes existe la tendencia de los dirigentes de alto nivel a permanecer dentro de la organización.

El fenómeno de la alta tasa de rotación de persona afecta a casi todas las organizaciones en la que la moral baja, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de individuo. Irónicamente, en algunas ocasiones una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización porque las personas que adquieren conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo.

Pese a este factor, la organización moderna prácticamente no tiene la alternativa de mantener a su personal más o menos aislado de la corriente principal que se vive en determinado campo profesional. En casos extremos, algunas compañías optan por una negociación franca y abierta con el personal clave.

Los Procesos de Capacitación

Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de individuos y personas para

contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Incluidos en los flujos altamente complejos de sucesos están la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo, la inducción y orientación (analizadas previamente como un aspecto del proceso de colocación), capacitación en tareas, la entrevista de evaluación.

La orientación a empleados y los programas para el desarrollo de todos los empleados, incluyendo a administradores y profesionales. También están incluidas las actividades de desarrollo auto-iniciadas durante las horas libres, como asistencia a escuelas preparatorias, escuelas de estudios superiores, lectura y participación en actividades de la comunidad. Implícitas están también las demandas desafíos y las experiencias del puesto mismo, las cuales, si conducen a un crecimiento personal, se pueden considerar parte del proceso organizacional de capacitación desarrollo.

La forma en que la persona responda o se le motive a responder a estas demandas y desafíos es un aspecto de la capacitación y el desarrollo en la misma medida en que lo son los seminarios o programas de evaluación. Sin embargo, mi análisis subrayará las actividades más formalizadas que conscientemente se planean y que dan como resultado una efectividad individual, grupal u organizacional incrementada **(Wendell L. French México 2002Pag: 158,163)**

La Dirección y el Desarrollo de Ingenieros, Científicos y Profesional

Segùn Wendell L. French México 2002 a todo profesional es se va desarrollando.

La ciencia y la tecnología están cambiando nuestras organizaciones, nuestras comunidades y nuestro mundo de modo tan rápido que parece importante concentrarse no solamente en el fenómeno mismo del cambio sino en las personas que, junto con otras, son los instrumentos clave de tal cambio.

Junto con el grupo ejecutivo y administrativo, los científicos, ingenieros y otros profesionales constituyen en alguna forma un

"problema" especial en la administración de personal o un desafío de importancia capital para nuestras instituciones y la sociedad. En el capítulo 18 se analiza por qué estas personas constituyen un desafío único, y algunos de los problemas especiales asociados con su administración y desarrollo.

Efecto en la Satisfacción de Necesidades

En cualquier momento en que se utilizan evaluaciones para disciplina, incrementos de pago, promociones, despidos o despidos temporales es probable que **los** miembros menos activos de la organización los reciban con desconfianza o aquellos que se subestiman a sí mismo crónicamente o aquellos que sienten que las evaluaciones son arbitrarias o injustas de segundos grupos, la práctica administrativa a largo plazo se debe diseñar para demostrar la falta de base de tales temores.

En el caso de empleados marginales, un enfoque de solución de problemas para mejorar el desempeño será un motivador mucho mejor que la confianza, la crítica y el temor.

Impacto del Medio

Las relaciones obrero-patronales usualmente tienen una implicación directa en la evaluación del desempeño de empleados sindicalizados. Casi universalmente la antigüedad representa un papel en el gobierno de las órdenes de despidos temporales y reingresos, pero aproximadamente 44 por ciento de los contratos laborales incluyen alguna consideración de la Capacidad u otros factores. La antigüedad es también un factor importante aproximadamente 93 por ciento de los contratos laborales, pero por lo regular se consideran otros factores, como capacidad y mérito.

Entonces, estos contratos obrero-patronales requieren alguna forma de evaluación de méritos si es que han de entrar en juego otras dimensiones distintas a la antigüedad.

Autoridad y Responsabilidad

La responsabilidad básica por la evaluación debe residir en los supervisores inmediatos de quienes son evaluados, dado que ellos están en la posición más ventajosa para determinar su desempeño. Sin embargo, el departamento de personal puede representar un papel importante en el diseño y puesta en práctica de sistemas de evaluación que se han de utilizar con propósitos de incremento de pago, promociones, etc. y en la capacitación de administradores en la utilización de tales sistemas.

Ese departamento es también el grupo lógico para realizar investigaciones en cuanto a la equidad de las evaluaciones en todos los departamentos y a la confiabilidad y validez de cualquier sistema que se establezca.

Confiabilidad

Una medida de la confiabilidad de las evaluaciones del desempeño es la consistencia con que un supervisor evalúa a un subordinado en evaluaciones sucesivas, suponiendo que no existe cambio en el desempeño del subordinado ni en la forma de evaluación. Otra medida es la asistencia con que dos o más supervisores evalúan el desempeño cuando tienen información comparable.

Validez

La validez de cualquier sistema de evaluación del desempeño se juzga por la medida en que las calificaciones reflejan diferencias reales en el grado en que quienes están siendo Ros están contribuyendo a los objetivos de la empresa. Como se ha indicado la lógica sugiere que conforme más utilice el supervisor datos del desempeño real en las calificaciones más validas se volverán éstas. Así, las conclusiones basadas en una comparación del desempeño real con los estándares de desempeño deben ser las más válidas. (WendeU L. french México **2002 Pag. 36,39**)

Escalas de evaluación basadas en la conducta

Un resultado de la técnica de incidentes críticos es el desarrollo de lo que se denominan escalas de evaluador basadas en las conductas las cuales muestran cierta promesa de minimizar algunos de los problemas que se encuentran en las técnicas de evaluación tradicionales. Estas escalas reducen la cantidad de juicio o subjetividad que requiere quien califica y como Schwab y Heneman lo explican, "el evaluador se encuentra más en el papel de observador y menos en el papel de juez." Su relación con el puesto se puede demostrar también más fácilmente, y de esta manera hacerlas menos vulnerables a los cargos de contribuir a prácticas discriminatorias.

Minimizar algunos de los problemas que se encuentran en las técnicas de evaluación tradicionales. Estas escalas reducen la cantidad de juicio o subjetividad que requiere quien califica y como Schwab y Heneman lo explican, "el evaluador se encuentra más en el papel de observador y menos en el papel de juez." Su relación con el puesto se puede demostrar también más fácilmente, y de esta manera hacerlas menos vulnerables a los cargos de contribuir a prácticas discriminatorias.

Se utilizan básicamente 5 pasos en el desarrollo de las escalas:

1. Las personas que saben acerca del puesto describen ejemplos específicos de desempeño efectivo e inefectivo.
2. Quienes elaboran las escalas agrupan los incidentes en grupos de 5 a 10 dimensiones de desempeño.
3. Un segundo grupo de participantes que conocen los puestos reasignan los incidentes eos a las dimensiones. Se eliminan los incidentes acerca de los cuales existe poco acuerdo.
4. Se pide al segundo grupo de participantes que califique en una escala de 7 a 9 puntos la conducta representada por los incidentes en términos ele qué tan efectivamente representan los incidentes el desempeño en esa dimensión de desempeño. (De nueva cuenta, los incidentes con la variabilidad mover se eliminan.).
5. Se desarrolla un instrumento final utilizando escalas para cada dimensión, cada una de las cuales tiene incidentes

asignados a lo largo de la escala de pendientes de sus calificaciones en el paso 4.

Efecto en la satisfacción de necesidades

Varios autores han destacado la creencia de que la conducta defensiva es un producto demasiado común de las entrevistas de evaluación.

Sin embargo, los resultados de la investigación proporcionan evidencias conflictivas. Un estudio encontró que los empleados creían que las evaluaciones anuales eran positivas en cuanto que aseguraban una discusión del desempeño. Por otro lado, otro estudio descubrió que sólo 5% de los empleados encontró que la guía y corrección recibidas de la revisión del desempeño era "muy útil," 21 por ciento encontró que la entrevista era de "alguna ayuda," 35 por ciento encontró que la entrevista "no tenía ningún uso,"

Autoridad y Responsabilidad

El supervisor que programa la entrevista de evaluación tendrá la autoridad esencial en la conducción de esa entrevista. Aunque el departamento de personal puede llevar a cabo sesiones de capacitación en entrevistas de evaluación, o la alta administración puede subrayar procedimiento específico, la conducción de esa entrevista privada debe ser responsabilidad del supervisor.

Por supuesto, la alta administración puede dictaminar que se lleven a cabo las entrevistas de evaluación y que se inicien ciertos controles para asegurarse de su cumplimiento. Por ejemplo, la alta administración puede requerir que se entregue una forma de evaluación del desempeño que se muestren firmas del subordinado y su superior y que se atestigüe que se discutió el asunto. (Sin embargo, en opinión del autor el requerimiento de que un subordinado firme para atestiguar un acuerdo con la evaluación con frecuencia es coercitivo).

Además el departamento de personal puede revisar el cumplimiento a través de una directiva de alta administración

para analizar informes acerca de evaluaciones para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.

Cuando se utilizan evaluaciones para decisiones acerca de promoción, transferencia, o despido temporal de empleados sindicalizados. es probable que el departamento de personal actúe como punto central de control. Sin embargo, en general cada administrador se debe considerar responsable del desarrollo efectivo de sus Subordinados, mientras que el departamento de personal se debe considerar responsable de las consultas para auxiliar a los administradores en esta importante función.

Instrucción Programada

Una técnica que se ha utilizado mucho en la capacitación de tareas, así como en la educación general, es la máquina de enseñanza. Las máquinas de enseñanza se caracterizan por ser materiales organizados en estructuras secuenciales de una película o una tira de papel. Este método de organización es significativamente distinto a los textos tradicionales en cuanto que no se permite a quien aprende que pase de un punto a otro punto hasta que haya asimilado la información necesaria. Sin embargo, los principios son aplicables a textos, y ya han aparecido algunos textos y manuales de adiestramiento programados.

Los principios de la máquina de enseñanza se conocen desde hace más de 50 años. En 1924 S.

L. Pressey exhibió una máquina de enseñanza en las juntas de la American Psychological association; en 1926 publicó un artículo sobre el asunto; y en años subsecuentes continuó explorando la efectividad de las máquinas De enseñanza. En años recientes uno de los atadores mas prominentes ha sido B. F. Skinner. Además, N. A. Crowder es bien conocido por sus innovaciones en la programación.

Los principios de aprendizaje en que se basa el uso de la máquina de enseñanza y otras formas instrucción programada incluyen:

- 1) Un reforzamiento inmediato de respuestas correctas.

- 2) Dirección a la fuente del material correcto cuando se cometen errores.
- 3) Prácticas con la capacidad o el conocimiento, y
- 4) Permitir que quien se adiestra avance a su propio paso. Más específicamente,

Las características esenciales de la instrucción programada son las siguientes se presenta:

- a) Una pieza de información al alumno
- b) Después se le hacen preguntas acerca del material;
- c) Si la respuesta seleccionada de varias elecciones posibles es la correcta, se informa inmediatamente al alumno y se le permite continuar;
- d) U la respuesta es incorrecta se le informa esto, usualmente incluyendo razones, y se le indica que vuelva a leer el material y hacer otra selección.

El alumno no puede continuar hasta que haya dominado el material. Además se presenta cierta cantidad de repasos conforme se avanza, de tal manera que se aumenta la retención del material. Aún más, los errores del alumno son registrados por la máquina de tal manera que los supervisores de tales programas de capacitación pueden llevar un control de la eficiencia en el aprendizaje y pueden identificar cualquier intento deliberado de adivinar respuestas.

La instrucción auxiliada por computadora es una extensión de las técnicas de instrucción programada. Básicamente, en vez de interactuar con programas de la máquina de enseñanza, el estudiante interactúa con material programado en la computadora.

Ambas, la instrucción programada y la instrucción auxiliada por computadora, se consideran costosas y limitadas a ciertas clases de objetivos de capacitación. De acuerdo con Hinrichs, la instrucción programada "... es costosa, apropiada para. . . capacitación de objetivos en que el control es claro y los objetivos fácilmente identificables, y debido a su poca implicación social probablemente da uso limitado cuando uno de los objetivos de la capacitación es facilitar la interacción

social." La instrucción auxiliada por computadora se considera comparable a la instrucción programada en términos de desempeño aprendido y logros, pero puede tener algunas ventajas en términos de tiempo ahorrado.

Principales Problemas en el Proceso de la Capacitación y el Desarrollo

En cualquier intento de determinar la administración más efectiva del proceso de capacitación desarrollo en un empresa específica surgen inmediatamente ciertos problemas. Algunos de estos problemas son:

- a) ¿Cómo se pueden determinar las necesidades de capacitación, y cómo se puede distinguir una necesidad de capacitación de una necesidad organizacional que puede ser satisfecha de alguna otra manera?
- b) ¿Cómo se puede motivar a las personas a incrementar sus capacidades?
- c) ¿Cuál es la utilidad relativa de diversos métodos y dispositivos de capacitación?
- d) ¿Cómo se puede determinar en qué medida se logran los objetivos del programa de capacitación? Estos problemas se analizan en este capítulo y en el capítulo que sigue.

Determinación de necesidades de capacitación

En la industria estadounidense existen métodos ampliamente variados de identificar problemas que han de ser resueltos por medio de la capacitación sistemática. Sin embargo, como Paiten ha observado, probablemente, y "... las corazonadas y la bola de cristal han... sido las formas más ampliamente utilizadas al determinar las necesidades educativas y de acción . . .," Por ejemplo, los funcionarios de capacitación en 150 empresas indicaron que el método que con más frecuencia utilizaban para determinar las necesidades de pion era alguna clase de requisición por parte de la alta administración, supuestamente la percepción, el juicio, las necesidades expresadas por parte de administradores de niveles primero e intermedio o un deseo

de seguir las prácticas de otras empresas eran los factores determinantes en estas requisiciones.

Otros métodos utilizados con considerable frecuencia eran las observaciones informales, conversaciones con supervisores y discusiones grupales y pláticas. Con menos frecuencia se utilizaban análisis de diversos informes (tales como costos, rotación, quejas y sugerencias), comités formales de orientación y capacitación, cuestionarios a empleados y calificación de feo o méritos. En total, se informó que existían aproximadamente 16 técnicas en uso.

Además uso de escalas de puestos para orientación a empleados (ver capítulo 14) tiene una considerable promesa de identificar las necesidades de capacitación. Las especificaciones de puestos son también documentos básicos que se pueden utilizar en la planeación de la capacitación. Así, las organizaciones tienen diversas fuentes de información que ayudan a determinar las necesidades de capacitación, en donde los supervisores por lo general desempeñan un papel importante en la generación y transmisión de datos de necesidades de capacitación.

El problema de la motivación

Se ha escrito mucho acerca de la teoría de la capacitación y el aprendizaje. Aunque no se incluirá con detalle esta teoría aquí, está de acuerdo con el análisis de las necesidades y la motivación del capítulo 6 y con el siguiente estudio teórico acerca de la motivación, en su relación con la capacitación. La dinámica de la motivación de personas por medio de programas de capacitación y desarrollo se puede describir de la siguiente manera: con el objeto de cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales.

La persona debe percibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades, o, cuando menos no conduce a la anulación de la satisfacción. Si la estructura motivacional de empresa subraya el castigo por

incumplimiento, es probable que la conducta se dé al nivel mínimo tolerado por la organización. La razón para este efecto es que el evitar el castigo, por mismo, hace poco o casi nada por satisfacer las necesidades de autoestima y "autorrealización".

De hecho, si el medio proporciona poca satisfacción, estas necesidades requerirán que la persona pelee con la organización, ya sea abierta o tácitamente. Así, proporcionar metas que satisfagan necesidades que esté" dentro del alcance razonable de los empleados es muy importante al proporcionar motivación, en cuanto a su relación con la capacitación y el desarrollo. En otras palabras, el medio debe conducir a cambios en la conducta.

Gestión de Selección del Talento

Profesional con Talento

Miguel de Cervantes, Leonardo da Vinci o Louis Pasteur tenían talento. ¡Qué duda cabe! Pero cuando hemos hablado del talento que requieren las empresas para innovar y poder adelantarse al mercado, no estábamos pensando en este tipo de talento genial. Nos estábamos refiriendo a otra clase, al que caracterizó (Pelé, a Simón Bolívar o a Von Barajan y que contribuyó a que alcanzaran resultados superiores) (extraordinarios, más bien) un equipo de fútbol, un ejército o una orquesta; en definitiva, una organización.

De esta manera, definimos al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinadas. En otras palabras, en la materia prima que constituye el talento organizativo.

Como se caracteriza al Profesional con Talento

PILAR JERICO nos habla del profesional con talento y los pasos a seguir ya que no solo es conocimiento si no talento.

1.- EL RESO DEL TALENTO

En ninguna colección de numismática del mundo es posible contemplar un talento. No porque no se haya encontrado todavía sino porque nunca ha sido una moneda, pese a lo que tradicionalmente se piensa. El talento era una unidad ponderal proveniente de Babilonia que utilizaba como tipo de cambio en las transacciones en la Grecia Antigua. Su evolución ilógica y el hecho de asociarlo con una moneda se deben a la Biblia. En una de sus parábolas, se narra cómo un mercader tenía tres criados a los que les repartió cinco, tres y un talento antes de partir de viaje.

Pues bien, definimos el profesional con talento como aquel que alcanza resultados superiores de una organización. Lo sugiere de alguna manera la Biblia: talento.

2.- TALENTO DEPENDE DEL MOMENTO HISTÓRICO Y DE LA SOCIEDAD

Si Henry levantara la cabeza y supiera que el comité de dirección de Ford en el año 2000 otorgó cobertura sanitaria a las parejas homosexual (incluso servicio de dentista y subsidios el pago de medicamentos). Además de un posible infarto, seguro que el legendario empresario podría pensar de esos directivos que no tenían ningún tipo de talento. Ford creía que un buen trabajador debía ser un "buen ciudadano" y se aseguraba de ello.

El talento que más se valora no es universal depende del momento histórico de la cultura de la sociedad. Carli Fiorina, Presidenta y Consejera Delegada de Hewlett - Packard, a pesar de su extraordinario talento es de suponer que no hubiera podido alcanzar un cargo de responsabilidad Arabia Saudita.

La Organización y de los roles

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita... **y** que le

motivo. No hace falta más que pensar en la biografía de Jim Clark. Pues bien existen diferentes tipos de talento. Talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo... Cada uno requiere unas capacidades diferentes **y** maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

1. LAS LEYES NATURALES DEL TALENTO

El talento está sometido a unas leyes naturales similares a las aplicables a la tecnología, las cuales hemos analizado. La Ley de Moore afirma que cada 18 meses se duplica la capacidad de procesadores. La Ley de Metcalfe estima la unidad de una red (Internet, teléfono, faxes...) en el cuadrado del número de sus usuarios.

Talento y no sólo conocimiento

Los conocimientos no diferencian a los profesionales como talento, según demostró el creador de la gestión por competencias, David McClelland, y además quedan rápidamente obsoletos. Es el efecto de la Ley de Moore aplicada al talento. Debido a tecnologías de Información y comunicación al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda por aprender, los conocimientos en circulación son más numerosos que nunca, con un crecimiento exponencial.

El resultado de todo ello hace que la diferencia de los profesionales con talento no esté en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y de desaprender lo conocido.

El Talento nace de la Interacción

Todos los ejecutivos en Sun Microsystems - siguiendo órdenes expresas de su Presidente, Scott McNealy - deben contactar todas las semanas con los clientes y con los medios de comunicación. El mismo McNealy tiene en su agenda

diariamente visitar a los principales entes. Por cierto, su lema es estar siempre de buen humor para dar la sensación de que la empresa lo está haciendo bien.

Jordi Botifoll, Director General de Cisco Systems en España, asegura que hoy es imposible que una persona disponga todos los conocimientos para lo que se requiere que más que nunca el trabajo en equipo. (**Pilar Jericó Talento Humano primera Edición Méxco 2004**)

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.

1.- **Que servicios se ofrecerán.** Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se debe 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.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos oportunidades para adelantarnos 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 el; suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

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 las 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 administradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio el vendedor 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 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 como esperarías que le trataran a él. (Peel, Malcolm. (1993), El Servicio al cliente, ediciones España)

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.

Mandamientos de la Atención al Cliente.

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

- El cliente por encima de todo es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada
- 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.
- Cumple todo lo que prometas, son muchas las empresas que tratan, de engaños, de efectuar ventas o retener clientes.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de lo esperado.
- 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..
- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos 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.
- 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.
- 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.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos," la competencia no da tregua".

- 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.

El control de los procesos de Atención al Cliente

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

Está 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 los compradores. Ante Esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Tiempos de servicio.
- Encuestas.
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

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 buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas, información, preguntas material) de la persona con que se va 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.

Como contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y ¿cuál 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. Con una estrategia para mejorar el servicio al cliente ya que dará una mayor aceptabilidad a sus clientes y podrán quedar satisfechos con la atención. (**Stanley A. Brown. Relación con los clientes México 2001, Oxford University**)

Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

1.- Las preferencias temporales de las necesidades 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 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 gerencias, 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 las 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.
- 6.- Motivación y recompensas.

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ardí lición 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.

Actividades:

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

Componentes Básicos del Buen Servicio

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

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio, que el cliente esta buscando para su mayor seguridad y aceptabilidad. Todo cliente es lo que busca y no todas las empresas lo pueden ofrecer.

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 venta.

Comunicación.- Se debe mantener al cliente utilizando ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto el canal de comunicación cliente-credibilidad seguramente será mas

sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.

Comprensión.- del cliente.- no se trata de sonreírles 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 sería 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 nuestros clientes han detectado.

Cortesía.- Tensión, simpatía, respeto 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, recuerda que 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 al 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 adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente (**Peel, Malcom. (1993), El Servicio**

al cliente, Ediciones, España Pag: 125.130)

Los Siete Instrumentos del Análisis del Valor para el Clientes

Bradley T. Gale, argumenta del valor de los clientes Si usted quiere competir en el futuro, tendrá que saber más que nunca. Si quiere ganar, todo su equipo administrativo tendrá que saber más que sus competidores sobre:

- Clientes
- Mercados
- Competidores
- Tecnologías
- Procesos

Y su equipo tendrá que saber cómo aplicar mejor esos conocimientos.

La administración basada en los hechos" representa el camino que lleva a la desventaja competitiva. Sin embargo, muchas compañías no pueden administrar basándose en los hechos. Los ejecutivos de diferentes partes del negocio hablan diferentes idiomas. El resultado, el equipo no logra alcanzar un consenso en cuanto a los hechos y, en última instancia, "el jefe" toma de decisión basándose en sus propios criterios subjetivo. Con frecuencia, algunos miembros del equipo ni siquiera entienden una decisión lo bastante bien como para poner en práctica la parte que les corresponde.

En este capítulo y el siguiente, le enseñaremos a administrar la información a efecto de que usted pueda administrar el valor para cliente el cliente. Así pues, en cierto sentido, estos capítulos son culminación del libro.

El perfil de la calidad percibida por el mercado

El perfil de calidad percibida por el mercado es la médula del análisis del valor para el cliente. Para crear un perfil de la calidad percibida por el mercado se deben seguir varios pasos:

En tribunas, como podrían ser los "focus groups", pida a los clientes del mercado que tiene en la mira tanto a sus clientes

como a las de la competencia - que hagan una lista de factores, parte del precio, que son importantes para sus decisiones de la compra.

Establezca el precio que tienen los diversos atributos de la calidad para la decisión de compra, normalmente con solo pedir a los clientes que le digan qué peso conceden a los diversos factores distribuyendo 100 puntos entre ellos. Pida a los clientes bien informados - tanto suyos como de la competencia - que le indiquen cuál es su desempeño con relación a las diversas atribuciones de la calidad. Después, toma cada atributo y divida la calificación del producto o servicio sujeto a estudio entre las calificaciones de los productos de los competidores, esto le producirá la razón del desempeño para ese atributo. Multiplique cada razón por el peso de ese atributo. Por último, sume los resultados para obtener la calificación de la calidad percibida por el mercado.

La calificación de la calidad percibida por el mercado es el indicador aislado más importante de lo bien que opera usted, según opinión de los clientes del mercado que tiene en la mira.

Los atributos de la calidad están clasificados por la orden de su etapa en el ciclo de vida del atributo, desde su arranque hasta la decadencia. Este orden funciona bien en mercados dinámicos, donde los atributos de la calidad cambien con rapidez.

El perfil del precio percibido por el mercado

El perfil del precio percibido por el mercado es el segundo de los instrumentos principales del análisis del valor para el cliente.

La preparación de un perfil de precio percibido por el mercado es justo igual a la preparación de la calidad percibida por el mercado. Sin embargo, en lugar de pedir a los clientes que hagan una lista de los factores que afectan su percepción de la calidad de un producto se les piden que hagan una lista de los factores que afectan su percepción de cuánto les cuesta el producto. A continuación se les piden que adjudiquen un peso de cada uno de ellos y se clasifique cómo perciben el

desempeño de diferentes competidores en cuanto a cada uno de los atributos del precio.

En algunas industrias donde el precio se entiende con claridad, el perfil del precio podrá resultar innecesario. Sin embargo, en la mayor parte de los negocios tiene una suma importante. Se trata de un perfil del precio más completo que la versión que se introdujo porque, no solo demuestra la razón del precio relativo calculado a partir de los datos de la satisfacción del cliente, sino algunas otras medidas también.

El mapa del valor para el cliente

El siguiente instrumento, el mapa del valor para el cliente, le ofrece un claro panorama de como el cliente su decisión para elegir de entre varios proveedores.

El análisis

El siguiente instrumento es muy sencillo, pero pocas organizaciones lo aplican con regularidad. Es un análisis de lo ganado perdido en las batallas competitivas recientes. Cuando se pide a los ejecutivos que realicen un análisis de lo ganado perdido para seguir la pista de los resultados de las confrontaciones principales con la competencia, las respuestas más frecuentes son, "Ya lo hacemos" o " Ya lo hicimos pero no funciona". Por consiguiente, si se les pide que me muestren su análisis de lo ganado perdido.

Rara vez me puedo enseñar un análisis cuidadoso. Con frecuencia, el único combate competitivo que ganó la organización ganaron porque "Hicimos una increíble labor de venta". Las últimas pérdidas se dieron cuenta porque "los otros bajaron sus precios por los suelos".

Un análisis de lo ganado perdido que valen la pena exige mayor atención. Si usted hizo " una magnífica labor de ventas", ¿Cuáles fueron los puntos clave que aplico para que las cosas salieran a su favor? Estas pueden ser pistas importantes para los atributos de calidad que impulsen, en un futuro, el mercado que tiene la mira.

Una gráfica de áreas, competitiva, del valor para el cliente

La gráfica de área frente a frente, del valor para el cliente es una muestra explícita de los puntos donde usted está funcionando bien y aquellos donde está funcionando mal en comparación con un único competidor. Este tipo de gráfica es crucial para ayudar a decidir donde tiene que mejorar el desempeño y cómo debe tratar de cambiar los pesos de la importancia o de concentrarse en segmentos donde estos pesos le favorezcan.

Un horizonte de tiempo de los sucesos clave

Un horizonte de tiempo de los sucesos clave es un instrumento de vital importancia para la planeación estratégica que usan muy pocas empresas. Este instrumento le permitirá entender mejor cómo sus actos y los de sus competidores cambian la percepción del mercado en cuanto al desempeño de cada uno de los atributos de la calidad y como estos actos cambian los pesos la importancia relativa de los atributos clave de la calidad.

Para poder conocer algo, es vital que usted conozca que los cambios en el valor par el cliente que usted ofrece de hecho afectan, la participación del mercado. Uno de los sucesos más dramáticos que hayan golpeado el mercado de los autos de lujo en los pasados diez años fue la muy esperada entrada de un competidor japonés. Honda Motors entró en ese mercado con una división y marca nueva.

Una matriz qué quién

La matriz qué quién es un método para seguir la pista de quién es el encargado de los actos que permitirán el éxito en el terreno del valor para el cliente. La matriz indica que proceso de término de desempeño, en comparación con la competencia., en cada uno de los atributos calidad. En caso de un competidor concreto, también debe indicar quién " es propietario" del proceso y carga con la mayor responsabilidad para influir en nuestro desempeño en comparación con la competencia. Este dueño del proceso es el responsable de coordinar los diferentes procesos y funciones que se quieren para mejorar el desempeño en comparación con los competidores. (W, **Edwards Deming**. Plantea entre otras cosas

que la calidad está orientada a las necesidades de los clientes, que se encuentran en continuo cambio, por lo que es necesario realizar el trabajo según el ciclo de mejora.)

Joseph M. Juran (1997) hace una contribución excepcional en el área del sistema operacional y una contribución fuerte al área de mejoramiento de la calidad. En sentido general, los aspectos positivos de su enfoque son: La calidad es orientada a satisfacer las necesidades de los clientes. Para lograr el liderazgo en la calidad se debe adoptar un nuevo estilo de dirección denominado Trilogía de la Calidad.

Armand. Feigenbaum. Realiza una contribución excepcional, en el área de la planeación estratégica considerándose como aspectos positivos de su enfoque:

- 1) Se debe medir el nivel de satisfacción del cliente;
- 2) Desarrollar el liderazgo de los recursos humanos, basados en la participación de todos en la mejora, a través de los equipos de mejora, y en el compromiso por mantener un nivel estable en la calidad de vida del trabajo;
- 3) C de productividad enfocado hacia la calidad y la comercialización;
 - 4) Desarrollo de actividades que involucren a los proveedores en la mejora;
 - 5) Reconocimiento a los colectivos y personas que logren resultados;
 - 6) Medición de la mejora a través de los costos.

Genichi Taguchi. Este japonés radicado en los Estados Unidos es hoy quien marca las nuevas pautas de la calidad en el mundo. Taguchi ayuda a no olvidar lo básico en calidad. Lo primero que llama la atención en él es su definición de la calidad, como la pérdida económica total que origina el producto a la sociedad. En este concepto, se asocia la calidad a una pérdida social, medida a través de la función de pérdidas.

Las Etapas de la Atención al Cliente

No todos los clientes son iguales, como tampoco lo son todas las organizaciones, estas atraviesan tres etapas a lo largo de la evolución, y la etapa en la que se encuentra en un momento

dado ejerce un impacto significativo en el trato que conceden a sus clientes.

Adquisición de clientes

En esta etapa, el principal interés de una compañía es la adquisición de clientes.

La atención dirige a la creación de la base de clientes mediante el empleo de tecnología y capacitación específica para incrementar la eficacia del personal de ventas. Las compañías se encuentran en la etapa y dedican a si mismo mucho tiempo a la evolución de mejores prácticas, el análisis proceso de atención al cliente y la realización de investigaciones iniciales sobre clientes.

Retención de clientes

Cuando se introduce en la etapa II, desplaza su atención a la maximización de relación con el cliente. Una compañía en esta etapa se distingue de las que se hallan en la etapa I por lo hecho de que ha emprendido la segmentación de sus clientes en grupos con necesidades similares a fin de atender más eficazmente a cada grupo.

Atención estratégica del cliente

(Según Stanley A. Brown, México 2004) Las organizaciones se encuentran en la etapa III se han percatado de que *no puede serlo todo*. Aunque la mayoría de sus clientes ofrecen posibilidades de ser redituables, las que algunos brindan son de plazo más largo que las de otro. La capacidad para identificar a los que se hallan en ese caso es una habilidad necesaria en el trayecto ascendente hacia la atención estratégica del cliente.

La aplicación sensata de los instrumentos correctos de tecnología e información.

El servicio de los procesos.

Los gerentes de marketing no necesitan, por lo general, conocer los detalles de la manufactura de los bienes físicos, ya que esa es la responsabilidad del personal que dirige la fábrica. Sin embargo, la situación es diferente en los servicios. Puesto

que los clientes participan con frecuencia en la producción del servicio, los gerentes de marketing no necesitan comprender la naturaleza de los procesos a los que se exponen sus clientes. Un proceso es un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida.

Los procesos de servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican sólo algunos pasos (como llenar el tanque de un automóvil con gasolina) hasta actividades muy complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional. Más adelante en el capítulo, presentaremos la manera en que estos procesos se incorporan en diagramas conocidos mapeos de servicio, que nos ayudan a comprender lo que sucede (y quizá la forma de mejorar un proceso específico). (**Administración de servicios Huetre. D. Andrea México2004**)

Capítulo 3

Estrategias empresariales

El termino estrategia según el diccionario de la Real Academia Española de la lengua significa “habilidad para dirigir un asunto”

La política de la empresa se identifica siempre con la misión económica, esta misión está definida esencialmente por los objetivos corporativos aparte de tener siempre presente que lo importante no es solo ganar dinero , sino fabricar un buen producto o dar un correcto servicio

Esta es una de las principales estrategias alternativas que tiene siempre presente la imagen de la “misión” de la empresa.

Estrategias concéntricas

Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización: los acelerados cambios del mundo actual ,que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales . Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacitación del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos en la actualidad no es posible sobrevivir.

Las empresas tendrán especial cuidado en incluirlos en la formulación de las estrategias para su caso particular.

Calidad.

La calidad es una condición de supervivencia: las empresas sin calidad pierden su posición competitiva en el mercado. La empresa diseñará y pondrá en marcha un programa de calidad total mediante el mejoramiento diario del servicio, el entrenamiento en la metodología y el uso de los instrumentos que este programa requiere.

Servicio.

El servicio tendrá que ser la principal estrategia de la empresa: por tanto se acometerá la tarea de definir las estrategias de calidad de servicio, se establecen sus componentes y determinarán los sistemas para ponerlos en marcha: los equipos de mejoramiento continuo del servicio se integrarán y ejecutarán la estrategia del servicio que se acuerde.

Capacitación

El diseño de una estrategia de relacionamiento con el cliente deberá complementar, pernear y apoyar cada una de las estrategias globales de la capacitación, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos ser a una condición y estrategia prioritaria en el modelo, establecidas las estrategias globales se puede identificar y definir los objetivos funcionales por áreas.

Estrategias del sector privado.

En el sector privado se dan condiciones parecidas a la empresa pública, excepto que sus inquietudes y motivaciones de sus componentes : funcionarios, jefes departamentos etc. son distintas a las de la empresa pública: es importante tener presente esta observación cuando tratemos con funcionarios del sector público y sector privado considerando lo siguiente:

- En primer lugar es necesario entender lo que significa "sector privado"
- Es un sector que pone en juego el bienestar social de la población
- Una de las diferencias principales entre los sectores públicos y privados, es el origen y aplicación de los recursos.

Estrategias de servicio al usuario

- 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 su productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del usuario.
- La satisfacción del usuario impulsa lealtad y puntualidad en su pagos
- La lealtad y puntualidad de los pagos impulsa más ingresos y por lo tanto la consecución de mejoramiento de infraestructura en las empresas.

EL SERVICIO AL USUARIO

Generalidades.

Es lo que piensa que és y esto lo toman como un objetivo cambiante. Para algunos usuarios es velocidad de respuesta, para otros un trato cordial y amistoso: puede significar cosas diferentes para sus usuarios: hay que tener en cuenta que mientras mas largos y frecuentes sean los contactos con los usuarios será mas necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros. " Conozca a sus clientes y capacite a sus empleados para que logren dominar el arte del servicio **(JAUREGUI,Alejandro,1994:Pag.112)**

¿QUÉ ES EL CRM EN EDUCACION?

Se define al CRM como la estrategia de gestión de relacionamiento que una institución educativa desarrolla para retener a sus alumnos, incrementar su fidelización y aumentar el sentido de pertenencia en el tiempo.

CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Según Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile , se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de

negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

El CRM como lo define consiste en 10 componentes:

- a. Funcionalidad de las ventas y su administración
- b. El telemarketing
- c. El manejo del tiempo
- d. El servicio y soporte al cliente
- e. La mercadotecnia
- f. El manejo de la información para ejecutivos
- g. La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
- h. La excelente sincronización de los datos
- i. El e-commerce
- j. El servicio en el campo de ventas

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

No es cierto que CRM sea una tendencia que resultó de las empresas de la llamada "nueva economía", David Sims , en su artículo "What is CRM?" citando a Liz Shahnám dice: "CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevos es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo". El CRM no es nuevo, las nuevas tecnologías han permitido su potenciación.

La competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más

rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

CRM, Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

Proceso de Implementación de CRM

"Obtendrás más de la billetera de tus clientes, cuando te tomes el tiempo de estar al pendiente de ellos" ; así lo conceptualiza Janice Anderson, vicepresidenta de CRM Solutions de Lucent Technologies.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Pero, ¿a través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarnos con nuestros clientes? El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los "call centers" (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de los clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- a. Determinar las funciones que se desean automatizar
- b. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- c. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- d. Emplear inteligentemente la tecnología
- e. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- f. Realizar un prototipo del sistema
- g. Capacitar a los usuarios
- h. Motivar al personal que lo utilizará
- i. Administrar el sistema desde dentro
- j. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente.

El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

El CRM en la Vida Real

CRM (Customer Relationship Management) fue la sigla favorita de muchos ejecutivos en los últimos años y prometía ser la gran apuesta para el incremento de productividad de empresas que poseen gran cantidad de clientes. Se invirtieron cuantiosas sumas de dinero en mejorar centros de atención telefónica (call

centers), automatizar campañas de marketing y en potenciar sitios de Internet.

En todos los casos, estas inversiones estuvieron justificadas en la carrera de las empresas por ser identificadas como las mejores en CRM. Sin embargo, el compromiso no se cumplió para muchos y hoy creen que el CRM está definitivamente muerto. Esta conclusión es muy peligrosa, dado que el CRM está más vivo que nunca y la promesa de mejora en la rentabilidad continua vigente.

Apoiados en los comentarios de Ron Swift, uno de los más reconocidos autores en la materia, "CRM es un proceso iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por cliente" . La mayoría de los proyectos que fracasaron se enfocaron en la primera parte de la definición. Grandes cantidades de dinero fueron invertidas en tecnología para el punto de contacto con el cliente, sin poner atención a la importancia de realizar un análisis detallado de la información disponible de clientes para poder luego volcar esos valiosos datos en estrategias de marketing efectivas que al tiempo permitieran incrementar la rentabilidad del cliente.

LA CALIDAD EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

¿Qué es la calidad en el servicio?

Según Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: " calidad es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciar como igual ,mejor o peor de los restantes de su especie".

Según Pedro Bravo, "la calidad en el servicio significa superar las expectativas del cliente llegando a niveles de excelencia. La calidad proviene de un liderazgo corporativo orientado al cliente ".

La calidad de servicio al cliente significa contra con políticas y procedimientos orientados, para que se traduzcan en una buena atención, ante la compra de un producto o servicio.

El servicio al cliente hoy en día, es identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar estrategias dinámicas ,porque así lo exige el contexto por ello instituciones de servicio público o privado, deben emprender estos retos para elevar el nivel de competitividad

El contacto cara a cara con el cliente que concurre al servicio ,representa la primera herramienta del servicio al cliente, es el momento adecuado para utilizar buenas técnicas de comunicación, ofrecer toda la información y la ayuda, evitar actitudes emotivas, nunca dar órdenes y evitar favoritismo: todos los usuarios merecen un trato igual y cordial.

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho o con las oportunidades o servicio que ofrece una organización por supuesto estos volverán a buscarlos.

¿Qué espera el cliente de un ejecutivo de servicios?

Según manifiesta Pedro M. Bravo, en su modulo del servicio al cliente Pag 14” Los clientes externos de una organización son numerosos ,pudiendo definirlos como el grupo de personas que son parte de la institución y que asisten a la empresa en busca de un buen servicio”.

El cliente evalúa la calidad de servicio tomando en cuenta la confiabilidad.

Un servicio confiable es lo que cumple lo prometido con seguridad y correctamente.

COLEGIO MIXTO PARTICULAR ABDON CALDERON

Antecedentes.

El Colegio Mixto Particular Abdón Calderón se inició en el año 1965 con el nombre de Colegio Rafael Moran Valverde en el edificio de la Sociedad Unión Obrera Nueve de Octubre su primer Rector fue el Lcdo. Oswaldo Peñafiel. En el año de 1974 alquiló la institución al Abog. Agustín Calvache ,retomando otra vez la administración en 1980 con las especialidades : Sociales, Físico Matemático ,Comercio y Administración y Químico Biológicas, en este año tenía una población estudiantil

de 400 alumnos , los docentes fundadores fueron, el Lcdo Aldo Armijos, Lcdo Lamberto Nuñez, Lcdo. Francisco Acosta, Lcda Antonieta España .En este plantel se graduaron como bachilleres un grupo de profesionales importantes y destacados del cantón como: Abog. Nino Kure, Lcdo. Guillermo Zapatier, Dr. Manuel Calderón ,Lcdo. Julio Díaz , Dr. Eller Veas, Lcdo. Bolívar Yépez entre otros.

Capítulo 4

Ubicación y presentación de resultados

El 78% de los encuestados indicaron que es mala la atención que reciben en el Colegio Abdón Calderón, el 13% considera que la atención es regular, mientras el 9% consideran que la atención es buena. El 92% de los encuestados indicaron que los trámites que realizan en el colegio son demorados, mientras que el 8% consideran que se encuentran satisfechos con sus peticiones.

El 6% de los encuestados indicaron que la infraestructura del colegio facilita las actividades académicas y administrativas, mientras que el 94% consideran que no facilita las mismas.

El 85% de los encuestados indicaron que es mala la actitud del personal administrativo del colegio que atiende a los usuarios del colegio, mientras que el 9% manifiesta que es regular y el 6% que es buena.

El 89% de los encuestados indicaron que el colegio no cuenta con personal administrativo necesario para llevar en mejor forma las actividades Académicas y Administrativas, mientras que el 11% consideran que si cuentan con personal Administrativo adecuado.

El 96% de los encuestados indicaron que el personal que atiende al usuario del colegio necesita capacitación en lo referente atención al cliente, mientras que el 4% consideran lo contrario.

El 93% de los encuestados indicaron que si se debe implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano para poder mejorar el nivel de atención al cliente, mientras que el 7% consideran que no se lo debe realizar.

El 94% de los encuestados indicaron que si debe el colegio Abdón Calderón invertir en infraestructura y equipos tecnológicos, mientras que el 6% consideran que no se lo debe realizar.

En el presente trabajo el marco metodológico , a través de la observación, encuestas aplicadas y entrevistas realizadas al rector, estudiantes y padres de familia ,han permitido hasta este punto de la investigación determinar que las variables enunciadas dentro de la idea a defender, expresan la demanda exacta de los participantes en la investigación y que están basados en los criterio de los encuestados y entrevistados que afirman que se debe mejorar la atención del cliente, por lo que podría decirse que la solución planteada cumple con las expectativas y los requerimientos de los usuarios que acuden al Colegio Mixto Particular Abdón Calderón.

Por lo expuesto se acepta la idea a defender planteada en la presente investigación: mediante la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano de relación con el cliente, que se contribuirá a mejorar el nivel de atención al cliente del Colegio Mixto Particular Abdón Calderón.

La atención que reciben los usuarios en el Colegio Mixto Particular Abdón Calderón no es la adecuada

El personal administrativo no ha recibido capacitación en lo referente a atención al usuario. No existe el departamento de talento humano y los directivos no han diseñado un plan anual de capacitación, por lo que la atención que se brinda no da los resultados deseados.

El horario de atención al público, sin embargo de que se está cumpliendo con las horas que determina la Ley, no cumple con las expectativas de las personas que no siendo del cantón acuden a realizar pagos y trámites .

La escasa información que mantiene el Colegio Mixto Particular Abdón Calderón. con la ciudadanía incrementa las barreras de la comunicación, provocando en algunos la reacción hostil del usuario que se afectado en la satisfacción de sus necesidades.

El usuario que concurre a realizar sus gestiones en el Colegio Mixto Particular Abdón Calderón, no recibe un trato afectivo por parte del personal que labora en este área esta actitud provoca pérdida de la imagen institucional y el rechazo de quienes acuden a sus instalaciones por diversos motivos.

El colegio Mixto Particular Abdón Calderón debe invertir en infraestructura y equipos tecnológicos por los actuales están vetustos y desactualizados .

Existe predisposición por parte del personal que labora en el departamento a colaborar en 100 % para lograr que la atención que se brinda al usuario satisfaga sus necesidades y cumpla con las expectativas de los padres de familia.

El espacio físico destinado para la atención al público, no reúne las condiciones adecuadas de seguridad y comodidad para facilitar una atención de calidad al usuario que concurre a efectuar tramites en el Colegio Mixto Particular Abdón Calderón.

Es evidente que el plantel se requiere mejorar el nivel de atención al cliente, para que los procesos se realicen con normalidad y poder llegar a tener mejores resultados, es por esta razón que la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano fortalecería la imagen de la Institución y por ende la del Cantón Quevedo.

BIBLIOGRAFIA.

AGUILAR, Sanchez Luis (2002) " Control de la Calidad " Editorial Minerva

AGUIRE, Alfredo .(2003)"Administración de Organizaciones".

ALBRETCH Kart ,Zember Ron (2003) "Gerencia de Servicios" Legis fondo Editorial

ANASTASI Maribel (2005) "Control de calidad" Editorial Aguilar 2004 Lima.

ANZOLA Rojas Servulo (2005) "Curso básico de administración de Empresas ,Monterrey México

BAHNET Jeamme (2004) "Control de calidad " Editorial Fontanella España

MATEMAN Thomas (2005)"Administración un nuevo panorama competitivo " Interamericana III México

BURGOS Francisco "(2003)"Administración de Gestión Comercial en la Pequeña empresa.

BRAVO M. Pedro Ing. .(2005)" Modulo de Servicio al cliente, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo Riobamba Ecuador

BROWN ,Stanley (2001) Administración de las relaciones con los clientes.2007

CALDERO ,Albert(2006) "Apuntes sobre planeación estratégica pública"; Barcelona España

CERTO ,Samuel . (2007) "Administración Moderna" Ed. Mc Mc. Graw Hill, Mexico

CHIAVENATO Adalberto (2005) "Administración de Recursos Humanos!" Primera Ed. Mc. Graw Hill Colombia Pag 334

CHIAVENATO, Adalberto (2004)."Introducción a la Teoría General de la Administración " Ed Mc. Graw Hill Colombia

DE CENZO,David Robbin Stephen, Administración de Recursos Humanos Ed. Sumisa ,México (2002)

DESSLER Gary (2009)"Administración de Recurso Humanos" Ed. Pearson Ed. México Pag, 210

GALBRAITH Jay R,. "Diseñando una organización centrada en el cliente"

GLESSON Kerry (2003) "Programa de eficiencia personal" Ed. Mc Graw Hill.

LEIVA Francisco(2002) " Investigación Científica "Graficas modernas II Ecuador

MEJIA Jorge (2005) "Estrategias de gerencia" Riobamba Ecuador 2005

MIRANDA Olivan Antonio Tomas."(2008) "Como elaborar un plan de empresa

MARTINEZ, Luz (2002) " Gestión social de Talento Humano" Pag: 22,30

PILCO Wiliam Ing. "Modulo de servicio al cliente", Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba Ecuador (2008)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2003)Diccionarios de la Lengua Española

ROBBINS Stephen,COULTER ,Mary (2003)."Administracion", Ed. Prentice Hall

RUBIO Domínguez Pedro, (2005) "Introducción a la gestión Empresarial"

SENRES (2002) "Norma Técnica de capacitación Personal "

TOMASELLI Salinas , Luis (2003) "Administración estratégica de la A a la Z Ambato.

WELLINGTON, Patricia, (2005)"Como brindar un servicio integral al cliente", Ed. Mc Graw Hill ,Colombia.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad, regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse> y recibirás recomendaciones y capacitación



compas

Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com



ISBN: 978-9942-33-208-0



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica