



Compilado de Artículos sobre Atención al Cliente



El cliente Interno

Hasta hace algunos años resultaba difícil encontrar, dentro de la jerga empresarial, el término Cliente Interno. Efectivamente, esta forma de designar a los empleados es muy reciente y, todavía hoy, trae aparejada controversias y rechazo en algunos sectores. De hecho, suele pensarse que este no es un buen término para referirse al personal, por ser considerado demasiado marketinero.

Sin embargo, en otros ámbitos, el tiempo y la experiencia abrieron las posibilidades de aceptación de este concepto al entender que los empleados no sólo deben ser asumidos como un cliente, sino y más importante aún, deben ser tratados y cuidados como tal. Este término, trae aparejado un cambio fundamental en la forma de concebir a quienes diariamente hacen funcionar a la empresa. A partir de esta nueva concepción, se toma conciencia de la necesidad de entablar un diálogo más estrecho, creativo y regular con los colaboradores.

Esta necesidad no surge de la nada; hoy las posibilidades de instalarse y permanecer en el mercado son muy inestables y se hace

info@bureaured.com
www.bureaured.com
54-11-5235-3054



cada vez más necesario buscar herramientas que permitan afrontar la competencia. Dentro de este contexto, los empleados juegan un rol fundamental ahora sí entendidos como cliente interno. Empieza entonces a cobrar fuerza la idea del empleado como un diplomático de alto rango representando a la empresa y que actúe como la principal herramienta para generar una imagen positiva de la Compañía. Dentro de este gran revuelo que genera el uso de este término, entra en juego un interrogante fundamental ¿Primero los empleados o primero los clientes?

A esta altura, todavía resulta necesario aclarar que los dos tienen la misma importancia y ninguno puede ser descuidado ya que ambos hacen a la salud y al negocio de la compañía. Al respecto, siempre debemos tener presente que el cliente externo compra nuestros productos o servicios, pero el cliente interno es quien produce y sin este producto, no tenemos venta. Como ya lo hemos dicho, un empleado es un diplomático de su empresa y si está bien informado y motivado, será capaz de “vender” el negocio una y otra vez, así mismo, si un empleado se siente cuidado, seguramente transmitirá esta misma actitud a los clientes. Aquí se pueden ver a los dos actores en juego y la importancia de cada rol en esta cadena vital para la empresa. Y ahora otra vuelta de tuerca: es necesario considerar la importancia del personal como generador de la imagen de la Compañía.

En relación a esta temática nos interesará rescatar una idea descrita por Annie Bartoli en su libro *Comunicación y Organización*, a través de la cual se expresa que para que un empleado hable, promueva y genere una imagen positiva de su empresa, es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- El empleado tiene que saber, tiene que estar informado. Conocer su historia, sus fundadores, cómo se manejan, quiénes son sus clientes, los productos o servicios, etc. Estamos claramente haciendo referencia al rol clave que cumple la comunicación interna.
- Por otro lado tenemos que el empleado tiene que estar convencido, tiene que creer y tener confianza en la empresa, y esto se genera logrando la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que la empresa hace.
- Por último, y cerrando esta cadena, es necesario que el empleado tenga ganas de hablar y esto remite directamente a la motivación.

Está de más aclarar que a un empleado desmotivado no le interesa hablar de la empresa ó, lo que es peor, está motivado para hablar negativamente de ella. Esto es muy importante que sea tenido en cuenta. Seguramente, ante la necesidad de publicitar una compañía,



pensamos en la utilización de los medios tradicionales (publicidad en medios, eventos, etc.). Si bien esta actitud es correcta y necesaria, no podemos obviar a quienes constituyen uno de los más importantes vectores de difusión de la imagen de nuestra compañía: el cliente interno.

Actualmente el presupuesto que la mayoría de las empresas asignan a las áreas de marketing y comunicación institucional, superan por mucho al presupuesto asignado a las comunicaciones internas (principal herramienta para asegurar un buen servicio al cliente interno y externo). Una de las razones de este desfasaje se debe a la incapacidad por parte de las empresas de asumir a los empleados como un importante agente publicitario y afianzador de la imagen institucional: una empresa puede invertir cifras incalculables para promocionarse a través de la publicidad tradicional, pero si la misma es ensombrecida por quienes conocen desde adentro la organización y el producto, la inversión realizada, se convierte automáticamente en un gasto (plata tirada a la basura). Ya concluyendo, nos interesa enfatizar que "El cliente interno brinda servicio al cliente externo. Pero para que las cosas funcionen bien fuera de la empresa, es primordial que funcionen correctamente dentro de ella".

Si hay problemas en el interior de una organización (ya sea de comunicación, de intolerancia, de competitividad o cualquier otro), los mismos van a ser, sin duda, percibidos por el cliente externo. Aunque es probable que no haya quien se atreva a desmentir esta frase, lo cierto es que hoy son muy pocas las organizaciones que realmente la han puesto en práctica. Ésta es evidentemente una decisión estratégica que debe tomar la empresa y que requiere, indefectiblemente, de una visión macro de la organización.

La forma de relacionarnos con los demás es uno de los factores que más satisfacciones o inconvenientes nos provoca, de acuerdo a las emociones que elaboramos como resultado de la misma.

En este artículo ofrecemos herramientas que nos facilitarán conocer qué favorecen y qué dificultan las relaciones interpersonales; cómo manejar mejor el aspecto emocional, de manera que nos posibiliten alcanzar nuestros objetivos, como por ejemplo, lograr la adhesión a un proyecto por parte de los demás, o cómo evitar que las emociones negativas repercutan en nuestro organismo, entre otros.



COMO ENCAUZAR EMOCIONES NEGATIVAS QUE PERJUDICAN NUESTRA PRODUCTIVIDAD

Ante un hecho determinado y, sobre todo si es una adversidad, es posible que elaboremos emociones negativas, que si persisten en el tiempo pueden perjudicarnos en la forma de interrelacionarnos, como por otro lado, pueden dificultar concentrarnos para realizar otras tareas con eficacia, por la desviación de la energía que producen.

¿De qué depende que experimentemos emociones negativas que nos alteran y hasta pueden repercutir en nuestro organismo, si ante situaciones similares otras personas reaccionan diferente?

El estímulo que provoca reacciones es igual para todas las personas. La diferencia está en la forma de interpretar los hechos, lo cual nos hace sentir emociones diferentes. Esta diferencia en la interpretación es consecuencia de mensajes que se grabaron a edad temprana, que nos hacen reaccionar de determinada manera y en forma automática ante ciertos estímulos. Veamos algunos mandatos negativos como "los amigos te traicionan", "es difícil conservar amigos", "las personas son egoístas y sólo se quieren así mismas", que nos conducen a pensar de igual manera (interpretación) ante determinados estímulos, lo cual nos lleva experimentar emociones negativas, etc. O mandatos positivos como "vos vales y por lo tanto las personas te aprecian", "es bueno tener amigos", etc., que nos llevan a experimentar emociones positivas.

Analicemos un ejemplo de emociones negativas elaboradas como consecuencia de mandatos negativos: un amigo, con quién tuvimos algunas diferencias, no responde a nuestras llamadas telefónicas. Un mandato negativo puede generar pensamientos como "no quiere hablar conmigo" o "qué fácil es perder amigos", etc. (el repertorio puede ser muy variado). Esto nos hace experimentar emociones negativas, como frustración, traición, ira, etc. y si las mismas, además de intensas persiste en el tiempo, comienzan a perjudicarnos.

¿Qué podemos hacer en estos casos para modificar las consecuencias de emociones negativas? En primera instancia serenarnos y luego plantearnos alternativas en la forma de interpretar el hecho, como por ejemplo "¿hay otra manera de interpretar las razones por las que no me contesta los llamados telefónicos?" ¿Será que no se encuentra en su casa? ¿Habría tenido algún inconveniente? Algunas de estas alternativas pueden llevarnos a pensar que pueden ser la razón por la que no nos devolvió el llamado. Este replanteo calmará nuestras



emociones y nos permitirá analizar la implicancia (impacto) de estas nuevas formas de reinterpretar los hechos, su utilidad, es decir si esta reinterpretación hace que dejemos de experimentar emociones negativas y entonces, más serenos, esperamos a que nos llame más tarde o decidimos llamarlo mañana. Esto nos dará energía para continuar con nuestras tareas, ya que, ante este nuevo marco conceptual y anímico, canalizamos positivamente las emociones.

Antes nos encontrábamos en un círculo vicioso, ya que las emociones negativas nos llevaban a emitir mensajes viciados con este tipo de emociones, con fuertes posibilidad de recibir devoluciones de estas características, que finalmente nos predisponían para una incorrecta relación con las demás. Ahora, al cambiar la forma de interpretar los hechos y, en consecuencia, de experimentar emociones positivas, se convierte en un círculo virtuoso, ya que nos facilitan relacionarnos mejor con los demás.

Nunca debemos ocultar las emociones, ya que las mismas se van acumulando, produciendo una "intoxicación". El camino correcto es canalizarlas a través de una reinterpretación, viendo aspectos positivos.

Ante un acontecimiento que le desencadenó emociones negativas, puede preguntarse: ¿Qué hecho o adversidad me produce emociones negativas que perduran en el tiempo? ¿Qué preguntas puedo hacerme para reinterpretar los hechos de otra manera, abandonando los aspectos negativos?

Si esta nueva interpretación le permite ver aspectos positivos lógicos, puede preguntarse: ¿De qué manera me impactan para recanalizar las emociones? ¿Cuáles son los beneficios que me brindan estas nuevas emociones? ¿Y cuáles son los beneficios para los demás al recibir de mi parte mensajes con contenidos emocionales positivos? ¿Cómo regresan a mí los mensajes positivos que emití? ¿Quién es el principal beneficiado?

UN CUENTO PARA LA REFLEXION

Hace tiempo, en un lejano pueblo, había una casa abandonada. Cierta día, un perrito buscando refugio del sol, logró meterse por un agujero del portón de la casa. Subió lentamente las viejas escaleras de madera hasta que se topó con una puerta semiabierta y entró en el cuarto, cautelosamente. Con gran sorpresa, se dio cuenta que dentro de esa habitación había 1000 perritos más observándolo tan



fijamente como él a ellos. No sintió temor (emoción) porque interpretó que no lo querían agredir (autoestima positiva).

Entonces movió la cola y vio asombrado que los 1000 perritos comenzaron a mover la cola. Luego ladró festivamente a uno de ellos y el conjunto de 1000 perritos le respondieron de manera orquestada, idéntica. Cuando se retiró del cuarto se quedó pensando en lo agradable que le había resultado conocer el lugar y se dijo: 'Volveré más seguido a esta casa.' Pasado un tiempo, otro perro callejero ingresó al mismo ambiente. A diferencia del primer visitante, al ver a los 1000 congéneres en el cuarto, se sintió amenazado (emoción) ya que lo miraban de manera agresiva, con desconfianza (interpretación) Empezó a gruñir; y los otros mil perritos le respondieron de la misma forma. Comenzó a ladrarles y los otros también hicieron lo mismo, ruidosamente. Cuando salió del cuarto pensó: 'Que lugar tan horrible es este. Nunca regresaré.' Ninguno de los perros exploradores alcanzaron a reparar en el letrero instalado en el frente de la misteriosa casa: 'La casa de los mil espejos'. Las emociones son consecuencias de la forma con la cual interpretamos los hechos.

No siempre son verdaderamente amenazantes; muchas veces es nuestra interpretación las que las hace ver de esta manera. Cuando emitimos emociones negativas, regresan mensajes de igual manera. Entonces, tratemos de interpretar positivamente los hechos, de manera de sentir y emitir emociones positivas, que regresarán a veces ampliadas, para nuestro beneficio.

LA VIDA ES UN ESPEJO - FUENTE: "Inteligencia Emocional"
www.inteligencia-emocional.org



10 PASOS PARA UNA MEJOR ATENCIÓN DEL CLIENTE

Por: Harry Friedman - Publicado en www.ganaropciones.com*

La venta minorista es hoy diferente a lo que era hace cinco o diez años atrás.

La competencia es feroz, muchos comercios manejan las mismas mercaderías, los sitios de ventas a través de Internet están creciendo y robando más negocios, y los consumidores de hoy están mucho mejor educados.

Ellos saben que cuentan con una variedad de opciones cuando deben decidir donde gastar sus dólares ganados con tanto esfuerzo.

Lo que realmente hace la diferencia entre su comercio y la competencia es USTED.

Es USTED quien puede hacer de su negocio un lugar especial donde comprar. USTED puede hacer de su local un lugar al que los clientes siempre desearán volver y que recomendarán a otros, cuando tengan la necesidad del tipo de producto que usted vende.

Su servicio al cliente y sus habilidades de comunicación son la clave.

Hay una variedad de maneras en que usted puede mejorar su reputación como vendedor profesional y hacer que los clientes deseen comprar en su negocio, en lugar de hacerlo en el local de al lado.

Acá hay simplemente algunas...

1-SATISFAGA A TODOS Y CADA UNO DE SUS CLIENTES

Usted deberá asegurarse que cada cliente que entra en su negocio salga satisfecho.

Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas del negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente.

Las tareas de depósito, la nueva vidriera, las tareas administrativas...todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

2-DEJE SU VIDA PERSONAL EN CASA

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente,

info@bureaured.com
www.bureaured.com
54-11-5235-3054



y días en lo que querríamos escondernos bajo la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente.

Todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente. El cliente que entra en su negocio no tiene idea que a usted se le pinchó un neumático del auto en el camino hacia el trabajo, y que luego procedió a dejar las llaves dentro del baúl cerrado. Del mismo modo, no tiene idea de qué usted acaba de ser honrado con el premio al mejor vendedor del mes. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de decir cual es la diferencia por el servicio que recibe.

Como dice el dicho: "Es siempre hora de show en el salón de ventas"

("it's always SHOWTIME on the sales floor")

Usted siempre debe dar a todos y cada uno de sus clientes su mejor performance.

3-NO SE CONGREGUE EN EL SALON DE VENTAS

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores cuando hay poco movimiento en el local. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente.

A menudo, es intimidante para un cliente ver a un grupo de vendedores reunidos en el negocio. Adicionalmente, esto dá al cliente la impresión de que él mismo es algo secundario a la conversación. En lugar de interrumpir se sienten frustrados, ignorados, y hasta enojados, y simplemente deciden ir a hacer compras a cualquier otro lado.

4-SALUDE A CADA CLIENTE

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra

debe ser recibido con al menos un simple "Hola".

Aunque más no sea con un simple saludo a su cliente, usted estará logrando dos cosas.

La primera y más importante, le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo. Le está permitiendo saber que usted está contento de que haya entrado a su negocio.

Saludar al cliente es también un resguardo contra los hurtos. La gente está menos inclinada a intentos de robar mercadería si saben que hay alguien que está atento a su presencia.

5-NUNCA CALIFIQUE A SUS CLIENTES POR SU APARIENCIA

Simplemente por pensar que el cliente no luce como para poder comprar en su negocio no cometa el error de creérselo. ¿Nunca ha



tenido que ir a comprar un regalo importante justo después de lavar su auto? Todas las posibilidades apuntan a que fue tratado diferente que si hubiera seguido vestido con su traje. Usted nunca podrá juzgar qué podría comprar o qué va a comprar el cliente basándose en su apariencia.

6-DEJE QUE EL CLIENTE TENGA SU ESPACIO

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado.

Mientras que es apropiado ofrecer su nombre durante su presentación ("A propósito, mi nombre es María"), no le pregunte al cliente el suyo. Puede parecer una presión.

Si él le ofrece su nombre, utilícelo para dirigirse a él durante la conversación.

En esta misma línea, evite llamar a sus clientes "caballero". Esta palabra hace que personas jóvenes o de mediana edad tiendan a sentirse más viejas.

7-NO INTERRUMPA

Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté usted para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a adorar, espere hasta que haya terminado de hablar.

Recuerde, cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando.

8-BAILE AL RITMO DE LA MÚSICA

Adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal.

Un gran vendedor no tiene solamente un estilo. Sabe bailar tanto un vals como el baile del pollito.

9-LUZCA PROFESIONAL - VÍSTASE ADECUADAMENTE

Ni bien ingresa en su local, su cliente comienza a formarse una impresión acerca de usted y su negocio. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como su propio humor personal o estructuras mentales, que usted no puede controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que usted esté de la mejor manera en lo que sí puede controlar...

su propia apariencia así como también la del local.



Deje que su imagen transmita lo que usted está vendiendo. Es extremadamente importante que su aspecto se adapte al estilo adecuado a lo que está vendiendo.

10-MUESTRE TODA LA MERCADERIA

¿Ha tenido alguna vez en el negocio algún producto que jamás se hubiera llevado a casa, aunque fuera gratis?

Bueno, simplemente porque a usted no le gusta no significa que a otra persona no le guste.

Usted debe tener siempre presente que lo que importa es lo que los clientes quieren, no lo que a usted le gusta o piensa que es mejor. Su nivel de gusto o calidad puede diferir del de sus clientes.

Conserve para usted mismo sus opiniones personales acerca de un ítem determinado.

Escuche a su cliente y ayúdelo a elegir el ítem que mejor se adapta a sus necesidades, no a las suyas.

Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de comprar en su comercio sea más placentera para su cliente.

Lo que es importante recordar es que USTED puede hacer la diferencia.

EL CLIENTE INTERNO, UN PUNTO DE VISTA INTELIGENTE

Palabras Claves: Calidad, Cliente Interno, cliente.

Resumen

En este trabajo se pretende demostrar, de forma muy simple y a través del empleo del método analítico, las razones por las cuales existe el termino cliente interno y por las que este no acaba de ser aceptado.

El cliente interno, un punto de vista inteligente.

A pesar que hace más de una década que Karlid Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de Cliente Interno en sus libros "La Excelencia de los Servicios" y "La Revolución de los Servicios", su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente. Los que así razonan afirman "Cliente es quien paga" y estos no pagan sino que cobran.



En este trabajo pretendemos analizar donde radican las principales semejanzas y diferencias entre el cliente interno y el externo, para ello se partirá de conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000, en estas:

Un **Cliente** es la Organización o persona que recibe un **producto**.

Un **Producto** es el Resultado de un **proceso**.

Y un **Proceso** el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente. O dicho de otra forma toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

Aún cuando conceptualmente, utilizando los conceptos anteriores, resulte sustentable el término de cliente interno no todo el mundo aceptará esta definición y es que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran:

Las necesidades que satisfacen. La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades. El poder de elección del cliente. La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Cada una de las condiciones anteriores serán analizados a continuación de forma detallada e ilustradas gráficamente.

Las necesidades que satisfacen:

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc., mientras que en el caso del cliente interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para este las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.

Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas. En el caso del cliente externo la amplitud del conjunto con mayor



frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumir un refresco se satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.

Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima.

Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.

Mientras para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el cliente externo para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin ignorar las otras, no todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle. En su miopía no se percatan que si el interno no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado.

Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado siendo el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y en consecuencia la única vía de ganancia, son pues cara y cruz de la moneda que se llama ganancia.

El poder de elección del cliente.

“El cliente es el Rey” afirman los que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de el para materializar su ganancia y este lo



sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

No corre igual suerte el cliente interno, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente hace lo imposible por conservarlo concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

En resumen el cliente externo goza de poder de elección pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demanda escaso.

La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Esta característica a pesar de ser la última tal vez sea la más importante pues es la que en nuestra opinión más influye en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno.

La duración del ciclo del servicio mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

Usualmente los clientes externos consumen cualquier tipo de producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica, incluso cuando la interacción es diaria, generalmente el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día, esto hace que durante ese breve periodo de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.



Esta brevedad induce a que el cliente sea más objetivo en su valoración y resulte muy difícil lograr modificar el proceso valorativo de este mediante la realización de cambios en sus expectativas, necesidades o en la propia valoración de lo recibido. Todo este proceso planteado podría resumirse como la contracción del ciclo del servicio mediante una comprensión de los momentos de verdad. En contraposición a lo antes descrito está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades. En este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todos los días y como mínimo 8 de las 24 horas del día.

De tal forma que el cliente interno rara vez espera que sus necesidades sean satisfechas de forma inmediata sino durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este periodo, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador). Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.

Otro argumento más a favor del cliente interno radica en el hecho de que como es sabido el concepto de proceso presenta un carácter relativo pues puede considerarse un proceso todas las actividades que se realizan en una entidad desde la recepción de la materia prima hasta el del producto terminado o el área de venta o por el contrario pueden considerarse procesos cada una de las áreas donde se realice algún tipo de operación durante la recepción, almacenamiento o transformación del producto inicial hasta convertirlo en producto final, por lo que entonces cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno, de igual forma dentro de una misma área cada obrero que realice una operación o conjunto de estas de forma independiente puede considerarse como ejecutor de un proceso y todo el que dependa de él será su cliente por lo que esto también será un elemento más que valide la existencia del cliente interno.

Una vez realizado todo el análisis anterior se puede llegar a las siguientes conclusiones.



Conclusiones.

- De acuerdo al análisis de los conceptos cliente, producto y proceso todo trabajador tiene derecho a ser considerado un cliente.
- Las razones fundamentales por las cuales muchos no reconocen la existencia del cliente interno son:

Las necesidades que satisfacen. La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades. El poder de elección del cliente.

La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

La posibilidad que presenta cada proceso de poder a su vez ser descompuesto en otro conjunto de procesos se convierte en otra razón para la existencia del cliente interno.

Autores:

1. Reyner Pérez Campdesuñer. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Profesor del Centro de Estudio del Turismo, Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. Teléfono 481302. Email: reynr@faceii.uho.edu.cu
2. Marcia Noda Hernández.. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Vicerrectora Docente. Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. Teléfono 481302. Email: mnoda@ict.uho.edu.cu
3. Gelmar García Vidal.. Ingeniero Industrial, Profesor del Centro de Estudio de Gestión Empresarial. Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. Teléfono 481302. Email: ggarcia@faceii.uho.edu.cu
4. Margarita de Miguel Guzmán. Ingeniero Industrial, Master en Dirección. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial. Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. Teléfono 481302. Email: maguy@faceii.uho.edu.cu

LA ACTITUD DE SERVICIO

¿Qué Implica? ¿Por qué es tan importante para el cliente? Y causas de mala actitud de servicio en las organizaciones.

Por: [Víctor Manuel Quijano Portilla](#)

Según nuestras investigaciones, el segundo factor más importante para el cliente en la evaluación sobre el servicio que recibe, es la actitud que los empleados le demuestran.

Derivado de nuestras indagatorias, los clientes han coincidido en que la actitud de servicio la miden - de manera más frecuente



cuando perciben que las personas que los atienden tienen el interés legítimo de resolverles el problema que se les ocasiona al incumplir con los compromisos adquiridos previamente.

De nueva cuenta, notamos que la cortesía y la amabilidad no le desagradan a los clientes, pero, lo que ellos necesitan son soluciones a sus problemas...

Un empleado con amabilidad en su trato con el cliente, o un empleado con la capacidad de entenderlo (empatía) y lo que le ocasiona nuestro mal servicio (o lo que desea recibir), pero, que carece de capacidad, autoridad, apoyo y/o interés para resolver su problema no podrá - bajo casi ninguna circunstancia - evitarle la molestia o insatisfacción.

A esta capacidad de resolver los problemas a los clientes, los gurús les llaman acciones de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle un conflicto.

Gracias a estas acciones, las empresas pueden evitar perder a los clientes que experimentan un mal servicio que nuestra empresa no puede ofrecer, ya sea sólo en esa ocasión o de manera frecuente. En resumen, los clientes observan la actitud de servicio, sobre todo, cuando quienes lo atienden utilizan actividades de recuperación, para subsanar el incumplimiento de una promesa y/o cuando no podemos ofrecer lo que el cliente desea o solicita.

Aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible.

Un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

Causas de mala actitud de servicio en las empresas:

Aunque en realidad, nosotros las conocemos como causas de recuperación escasa o poco efectiva, les mencionaremos aquellas razones por las que los clientes se quejan de mala actitud de servicio de los empleados que los atienden.

Cabe destacar que muchas teorías de calidad en el servicio (en USA y otros países) se inclinan por la aseveración de que la actitud de la gente que atiende a los clientes es algo personal, y que sólo se debe cultivar y propiciar a través de charlas motivacionales.

Sin embargo, nuestros proyectos con empresarios y clientes

info@bureaured.com
www.bureaured.com
54-11-5235-3054



mexicanos, nos han permitido encontrar, en múltiples ocasiones, personal de contacto con una actitud de servicio inmejorable o con un interés sincero para con los clientes, pero que, a pesar de ello, no logran resolver sus problemas, ni que el cliente perciba que ellos tienen la actitud de servicio correcta. Por esa razón, decidimos investigar más profundamente las causas por las que:

A) A pesar de que el personal tenga la actitud correcta de servicio hacia el cliente, no pueda mejorar el servicio prestado, ni pueda evitar que el cliente juzgue una mala actitud de su parte. Y,

B) A pesar de que se contrata al personal con la actitud de servicio deseada la empresa no logra encauzarlo adecuadamente para obtener resultados, o no logra brindar el soporte para que esa actitud dé resultados, o no logra mantener en el empleado la actitud mencionada, o, en el último de los casos, no logra retener al personal con la actitud necesaria.

Derivado de nuestras investigaciones, podemos resumir que las organizaciones obtienen malas evaluaciones en cuanto a la actitud de servicio de su personal, por las siguientes razones.

- Incumplimiento de promesas de venta o servicio.
- Falta de Capacitación adecuada y/o completa para el personal de contacto con el cliente.
- Falta de soporte o apoyo organizacional.
- Falta de medición y recompensa.



Incumplimiento de promesas de venta o servicio

Como ya hemos visto en un artículo anterior, el cumplimiento es el factor más importante para el cliente en materia de servicio, pero también hemos notado que dicho incumplimiento perjudica la actitud de servicio que muestran los empleados a los clientes. La influencia que el incumplimiento tiene en la falta de actitud de servicio (ya sea la que demuestran los empleados o la que perciben los clientes), la hemos detectado en 3 diferentes situaciones:

A) El cliente se vuelve más exigente. Debido a que el incumplimiento genera una insatisfacción en el cliente, y no obstante esté dispuesto o abierto a que le den alternativas para solucionarle su problema (nos da la oportunidad de recuperarlo), sus exigencias son mucho mayores para con la empresa y para con el personal que lo atiende, lo cuál complica la labor de recuperación.

B) Se exige más tiempo al empleado para atender mejor a los clientes. Según nuestras investigaciones, un cliente que está molesto por la situación de incumplimiento en las promesas no sólo se vuelve más exigente sino que demanda una mayor cantidad de tiempo por parte de la persona que lo atiende. Primeramente, el empleado invierte más tiempo para tratar de disminuir su descontento, su enojo o hasta molestia, y, en segunda instancia, el empleado tiene que verificar qué puede hacer en la empresa para solucionar el problema con el cliente.

Hemos llegado a observar casos en los que los empleados pierden hasta 1 hora (y hasta más para atender un cliente molesto por incumplimiento, y lo peor es que a veces esa hora ni siquiera fue suficiente para resolverle el problema, es decir, a veces se invirtió el tiempo y se dejó insatisfecho al cliente.

Si la empresa experimenta demasiados episodios como éste, el tiempo que el empleado debe invertir es mucho mayor, pero menos productivo, lo cual puede repercutir en su posibilidad de recuperación.

Quizás les parezca exagerado, pero cuando constantemente se incumplen las promesas con los clientes, los empleados de atención reciben una llamada tras colar otras (hay veces que mientras atienden a un cliente furioso les avisan que hay otro aguardando turno).



Por esta gran carga de llamadas se constata que algunos clientes consideran mala actitud de servicio de los empleados hacia ellos, porque al pasar la hora pactada no recibían llamada para conocer el status de su pedido o para conocer la solución que le ofrecían. Por tal motivo, ellos llamaban de nuevo y al preguntar qué notificación había, al no recibir respuesta, percibían falta de actitud; pero la causa es que tras colgar él, recibía la llamada del otro, también molesto, al que no le podrían colgar para resolverle el problema al primero.

Los empleados de estas compañías comentan con mucha preocupación que en esos momentos experimentan conflictos en sus prioridades. No saben si apresurar al cliente nuevo - a pesar de saber que puede percibir falta de actitud - para resolver el problema del anterior, o atender al cliente en turno aunque el anterior perciba falta de actitud.

En resumen, se preocupan porque saben que aun poniendo su máximo esfuerzo no lograrán mostrar la actitud correcta con alguno de los dos clientes. La causa no era una falta de actitud por parte de los empleados hacia los clientes, sino que el incumplimiento era tan frecuente que les resta tiempo productivo y no podrían mostrar la recuperación que el cliente demandaba.

Si una empresa experimenta un porcentaje de incumplimiento alto en sus compromisos con los clientes, el tiempo improductivo de los empleados (y en general de la organización) aumenta, pero continúa la insatisfacción con el servicio recibido, ya que le resta tiempo a los colaboradores para recuperar clientes. Es decir, que aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible, un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

C) Disminuye su ánimo por recuperar clientes. Hemos notado también que el trabajar en una empresa que constantemente incumple con sus compromisos, baja la moral del empleado por tomar como su responsabilidad la satisfacción del cliente. Aunque un empleado tenga la actitud correcta, constantes quejas por incumplimiento pueden ahuyentar su actitud hacia el cliente, o pueden ahuyentar al empleado a buscar una organización más adecuada para trabajar.



ESAS QUEJAS

Por: [Víctor Manuel Quijano Portilla](#)

CONSULTAS EN SERVICIO: PUEDEN SER EL NEGRITO DEL ARROZ EN EL NEGOCIO Y UN ELEMENTO PARA SACAR DE QUICIO A CUALQUIERA. VISTAS DESDE OTRO ÁNGULO, SON OPORTUNIDADES PARA MEJORAR - Y HASTA DIVERSIFICAR- SU NEGOCIO

'Tengo un pequeño negocio de Café Internet. De vez en cuando, hay clientes que se quejan, pero a veces me parece que se quejan demasiado, o de cosas que no son importantes o que no dependen de mí o de mi personal. Considero que hay ocasiones en las que sólo me hacen perder el tiempo. ¿Qué debo hacer con las quejas de estos clientes?, ¿debo atenderlas todas?'

JORGE SÁNCHEZ

Es normal que le parezcan -de vez en cuando- exageradas las quejas de los clientes, sobre todo si no les ha encontrado la utilidad necesaria. Sin embargo, a pesar que la mayoría de nosotros vemos las quejas como algo problemático y molesto, le aseguro que constituyen una gran oportunidad para su negocio por dos grandes razones. El cliente:

- Desea comprar en su establecimiento.
- Desea ayudarlo a evitar errores parecidos en el futuro.

Cuando un cliente se queja (solamente lo hará el 4 por ciento de la clientela, según la tendencia mundial) en realidad solicita alguien que lo escuche y que dé solución a un problema suscitado en el negocio de usted. Puede que dicho problema le impida comprar en esa ocasión en que se queja o en una ocasión futura. Si la gente se toma el tiempo de comentar en su empresa lo que le molesta, eso demuestra que desea -o deseaba- comprar en su establecimiento y que hay algo que se lo impide o que le inhibe el deseo.

Es decir, hay muchas cosas que usted está haciendo bien y una, en concreto, que no cumple con las necesidades de ese cliente, que muy bien puede estar representando a un segmento de consumidores.

Al acudir con usted, le da la oportunidad a su negocio de resolver el problema y conservarlo como comprador.



Otra gran ventaja de resolver esa queja es que si el cliente queda satisfecho con su enmienda, seguramente incrementará la lealtad hacia su empresa.

Si usted desea vender más, debería escuchar, atender y resolver todas las quejas que recibe.

Puede no hacerlo, pero entonces deberá estar dispuesto a perder muchos clientes. Incluso a los potenciales que se desanimen por una mala recomendación.

Hay ocasiones en las que la clientela se queja de algo que le sucedió y que no impidió su compra. Tal vez es una insatisfacción en el servicio o en el uso del producto. Entonces, los compradores desean comunicárselo para que su negocio no vuelva a cometer el mismo error.

¿No le gustaría evitar esas equivocaciones? Añada el hecho de que no le costará gran desembolso escuchar al cliente y, en cambio, sí podrá obtener información que puede ayudarlo a mejorar, sin costo alguno.

Sí le competen

Cómo último punto, analicemos que muchos emprendedores sienten que las quejas de sus clientes no tienen relación directa con sus productos y servicios. Pero eso no significa que usted deba quedarse cruzado de brazos.

Déjeme darle un ejemplo. Una empresa fabricante de ropa sport (del tipo de ropa souvenir en playas y lugares turísticos) recibía a diario quejas de que los envíos a sus clientes-distribuidores en el interior de la república no llegaban en la fecha prometida. En virtud de que el fabricante enviaba los pedidos por una empresa de mensajería (por avión), sentían que no dependía de ellos y que nada podían hacer al respecto. Pero seguían recibiendo las quejas.

Cuando el fabricante nos informó y solicitó ayuda, le sugerimos investigar lo que pasaba con mayor certeza, pidiendo mayor información a los clientes quejosos. La información proporcionada fue:

- Se recibe el producto 3 ó 4 días después del envío, a pesar de que la empresa de mensajería promete 24 horas. Eso molestaba a los clientes, porque sentían que perdían ventas.



- La empresa de mensajería comentaba a los distribuidores que debido a que el envío iba con leyenda, 'Por cobrar al destinatario', no le daban la prioridad, debido a que no sabían si -en realidad- el cliente pagaría al recibir la mercancía (palabras del personal de la empresa en cuestión).

- A pesar de que los clientes pagaban el servicio de mensajería, se sentían que no recibían el servicio que necesitaban y que al ser contratados por el fabricante él tenía cierta responsabilidad.

Sugerimos al fabricante acercarse al proveedor de mensajería y ver cómo podría solucionar el problema a sus clientes, o buscar otra compañía proveedora del servicio. No fue necesario cambiar de proveedor, porque la empresa le ofreció un plan de crédito para los envíos si todos eran facturados al fabricante.

El dueño ofreció a sus clientes facturarles el costo del flete en su desglose de mercancía para tener acceso al crédito y al servicio seguro de 24 horas. Los clientes estuvieron de acuerdo, aún más cuando supieron que los precios resultarían 20 por ciento más económicos por el volumen de envíos.

Así se resolvió el problema. Hoy, los pedidos llegan a tiempo, hay ahorros en fletes y siempre hay mercancía para los turistas.

En conclusión

Puede que su cliente se queje de algo que no depende totalmente de su negocio, pero también puede hacer mucho para resolverlo, lo cual le generará más clientes leales y más ventas. Tal vez el cliente se queje de la lentitud del Internet en su café y aunque no depende de usted, sí puede cambiar de proveedor o mejorar la capacidad de sus equipos, con tal de que el cliente siga acudiendo a su negocio.

¿Verdad que las quejas valen oro?'



LOS 10 COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO

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

Por: Carlos López

No basta con que sepamos qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Los siguientes son los 10 componentes básicos del buen servicio, si no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

SEGURIDAD: sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

CREDIBILIDAD: va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

COMUNICACIÓN: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.

COMPRENSIÓN DEL CLIENTE: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos 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 como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer

info@bureaured.com
www.bureaured.com
54-11-5235-3054



acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

CORTESÍA: atención, 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 brindamos una gran atención.

PROFESIONALISMO: posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el Frontline hacen el servicio.

CAPACIDAD DE RESPUESTA: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

FIABILIDAD: es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratemos ni 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.

Una vez cumplamos con estos componentes básicos, podremos adicionar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes



FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL

Por: Manuel Díaz Aledo

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por *cuestiones internas y externas* a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, puede hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Y por otro lado están las estrategias, tanto las individuales como las grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones. De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales. De otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado. Y se pone de manifiesto, todo ello y en cierta forma, en la cumplimentación de unos cuestionarios de medición de clima laboral. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral. Estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral? Son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables. Pero de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores. En nuestros estudios y trabajos sobre ésta materia, en diversas empresas, y de acuerdo con nuestra amplia experiencia laboral y de consultores de empresas, hemos llegado a las siguientes conclusiones al respecto. En base a los factores que vamos a enumerar, trabajamos habitualmente.



FACTORES BÁSICOS Y SUBFACTORES

Serían éstos los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos:

- Motivación en la empresa
- Motivación en el trabajo
- Motivación económica
- Ambiente laboral
- Ambiente de trabajo

Los definimos como sigue:

Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
- Posibilidades de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- "Orgullo de marca" (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
- Implicación del empleado en la empresa
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:



- Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo
- Contenido del propio trabajo que realiza
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
- Posibilidades de autorealización por parte del trabajador

Motivación económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos subfactores:

- Relaciones con compañeros
- Relaciones con sus jefes

Ambiente de trabajo: Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores:

- Ergonomía
- Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc)



Ese conjunto de factores y subfactores enunciados que hemos sistematizado y que podían, en opinión de otras personas y estudiosos, ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral. Estos, en nuestro caso, abarcan en sus preguntas y en sus criterios de valoración y análisis este abanico de factores y subfactores enumerado. De este modo, es posible terminar en un informe a la empresa u organización de que se trate, en el que se valoren todas y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

Autor: Manuel Díaz Aledo

Qué es comunicación Indoor?

"Proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna u "indoor image".

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feed-back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo.

Esta comunicación debe hacerse en base a una mutua "credibilidad" y con un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen, o sea , tanto por el emisor como por el receptor; y es muy importante evitar los "ruidos" en el proceso de comunicación.

Con respecto a la credibilidad, pieza fundamental en cualquier tipo de comunicación, se consigue por medio de un plan entendible, coherente y estratégico de comunicaciones internas.

Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a



gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Aportado por: Mark Smith-Palliser msmith@pps.com.pe - Cedido por Uch de RRHH el portal de estudiantes de RRHH <http://www.uch.edu.ar/rrhh>

Introducción

El presente trabajo de investigación, trata el tema de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, el cual es una Intervención Estructural del Desarrollo Organizacional. Se desarrollaran el tema, abarcando desde sus orígenes, evolución y los elementos y características del mismo, mostrando al estudiante la importancia de este tipo de Intervención Estructural.

En la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que la calidad de vida laboral juega un papel importante para tener éxito en la gestión de hoy.

Los temas expuestos en el presente trabajo son de actualidad, y su aplicación se da en las organizaciones que han puesto en practica el Desarrollo Organizacional, en mayores casos, empresas de países europeas, americanas y asiáticas. Dejamos a criterio del lector profundizar o complementar el tema para su enriquecimiento.

Objetivos

Capítulo I

Explicar los orígenes de la los Proyecto de Calidad de Vida en el Trabajo, su evolución y las fuentes que mencionan algunos tratadistas del tema respecto a el por que surgió, lo que permite al lector tener la base para la comprensión del siguiente capítulo.

Capítulo II

Definir lo que es Calidad de Vida en el Trabajo (C.V.T.), exponiendo los conceptos de algunos tratadistas del tema y lo que piensa el grupo, a la vez dar las pautas para el diseño e implementación de un proyecto de C.V.T, los beneficios y limitaciones que brinda el mismo.

CAPITULO I

Reseña Histórica

1.1. Orígenes

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacia o no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado un adecuada cálida de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas,



rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevo a que la organización entre en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declino. Ante esto y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructuras las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la cálida de vida en el trabajo.

El termino ´CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO´ que traducido al ingles quiere decir ´´QUALITY OF WORK LIFE´´ (QWL), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente populares fenómeno de la "alienación del trabajador" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el termino iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

1.2. Evolución

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en practica, tales como Procure & Gambe, General Motores, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los gratos de resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplico proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupo mucho a los directivos americanos, por lo muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones publica también lo hicieron.

1.3. Por que surge la calidad de vida en el trabajo

Muchos tratadistas han investigado al respecto, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo.

- Investigaciones mas amplias en los campos de los dotes de mando, motivación y eficiencia en la organización
- Investigación activa en los grupos de trabajos semiautonomos
- Cooperación entre los empleados y la dirección
- Diseños innovadores de nuevas plantas
- La experiencia japonesa en los círculos de calidad
- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas.

Capítulo II

Proyectos de calidad de vida

2.1.- Definiciones

El termino Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido por un multiplicidad de



autores, hemos seleccionado algunas definiciones que nos puedan mostrar su significado.

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal(1).

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral(motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional .

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

Por lo anterior expuesto podemos decir que ´La Calidad de Vida en el Trabajo´ es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

2.2.- Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- Suficiencia en las Retribuciones.

Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir,

- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.

Estableces condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.

Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.

Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

- Integración Social en el Trabajo de la Organización.-

Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.

- Balancear entre Trabajo y Vida.-

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

2.3. - Beneficios de la calidad de vida en el trabajo

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:



- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

2.4. Limitaciones de los proyectos de C.V.T.

Los Proyectos de C.V.T., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tiene algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- Algunos empleados no deseen mejorar su C.V.T.

Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementaron de Proyectos de C.V.T se hace más difícil.

- Los mejores trabajos no concuerden con los pagos que se reciben.

Al mejorar los empleos los empleados ahora pensaran que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearan obtener un mejor sueldo.

- Aumento de costos

Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga mas costos en su funcionamiento.

- El equipo tecnológico no es adaptable

Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

III. Conclusiones

- Los proyectos de CVT buscan el bienestar y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional. Son beneficiosos para ambos.
- Los beneficios que brindan permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes usaban en enfrentar los problemas de los trabajadores previos a un proyecto de CVT, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.
- Toda implementación de un proyecto de CVT implica en muchos casos costos adicionales a la empresa, lo cual podría ser un limitante, pero en el futuro, al ganar eficiencia organizacional, estos serian cubiertos.
- La CVT intenta mejorar el grado en que los miembros de una organización serán capaces de satisfacer importantes necesidades personales.

IV. Bibliografía

FRENCH, Wendell, Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice Hall, 1996, 5ta Edición, 375 p.p.

GIBSON, IVANICEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Editorial McGraw Hill, Madrid, 8va Edición, 1996, 908 p.p.

ROBBINS, Stephen y Otros, Fundamentos de Administración, México, Editorial



Prentice Hall, 1995, 485 p.p.

STONER, Jonh y otros, Administración, México, Editorial Prentice Hall, 1996, 668 p.p.

Direcciones en Internet. -

<http://www.jbp.com/jbjournals/tocs/hrdq-3art.html>

<http://200.34.41.59/portafolio/desarrollo.html>

<http://www.ciudadfutura.com/psico/articulos/trabajoyamistad.htm>

<http://spin.com.mx/rjaguado/vidat.html>

COMUNICAR O NO COMUNICAR?

La Comisión de Comunicaciones de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA), realizó en junio de 2000 una investigación sobre comunicaciones internas. Durante la misma, se les pidió a los empleados de distintas organizaciones de primera línea que enumeren cuáles serían los beneficios de contar con una buena comunicación:

- El 25% hizo mención a una mayor eficacia en la tarea.
- Un 18% dijo que permitiría alinear a toda la organización.
- El 17% contestó que agilizaría los procesos internos.
- Un 14% que crearía sentimientos de pertenencia y motivación.
- Y una idéntica proporción afirmó que mejoraría el clima laboral, tal vez como consecuencia directa de lo anterior.

En suma, los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas multinacionales (y, a veces, ni siquiera ellas, como veremos más adelante) para lograr la certificación ISO.

Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre. ¿Será necesario recordar que perder eficiencia significa perder dinero?

Ahora bien, ¿la comunicación es una decisión? Es decir, ¿las empresas pueden decidir si "hacen" o "no hacen" comunicación interna o externa?

Para responder a este interrogante repetiré un axioma que figura hasta el cansancio en cualquier manual de estudio: el no comunicar también comunica. ¿Por qué insisto con algo tan trillado? Porque todo cliché impide siempre el desarrollo genuino



del significado y conviene no dejarse encantar por las frases hechas.

Convengamos que por acción u omisión las cosas suceden, y que al igual que tener un bajo perfil no significa no tener perfil alguno, la peor política de comunicaciones es la inexistente ya que siempre -y muy a pesar nuestro- existe comunicación.

Por lo tanto, es totalmente erróneo clasificar a las organizaciones entre aquellas que:

- "Hacen" comunicación interna y/o externa.
- "No hacen" comunicación interna y/o externa.

Lo correcto es que todas las organizaciones "hacen" comunicación, diferenciándose entre aquellas que:

- Planifican activamente sus comunicaciones.
- Las dejan libradas al azar o a un engañoso silencio.

Aunque parezca meramente conceptual, la diferencia no lo es. Lo más curioso es que si bien todas las organizaciones comunican -ex profeso o no- muy pocas capitalizan este recurso ya existente en favor de sus intereses, o lo que es peor, agravan la situación cayendo en una contradicción entre lo que dicen y lo que en verdad hacen.

Tal vez parezca extraño que desde esta posición se alerte lo siguiente, pero considero que la conciencia crítica debe prevalecer porque es la única conciencia que vale: hay que terminar con la utopía comunicacional de pensar que todos los problemas sean problemas de comunicación per se y que una vez resueltos todo funcionará como es debido. Lo cierto es que cuando la cultura de la organización no funciona como pilar, se terminan enfrentando fatalmente las dimensiones de identidad (lo que la empresa es), de comunicación (lo que la empresa dice que es) y de imagen (lo que el cliente interno o externo cree que la empresa es).

Además, todo mensaje vale por lo que dice y por quién lo dice, pero también por todo lo que lo rodea, por su nivel metacomunicativo. A nadie se le escapa que la comunicación visual es una herramienta necesaria e imprescindible en virtud de que nuestra sociedad desarrolla cada vez más las competencias propias de una cultura audiovisual, de un hommo videns.



Pero tampoco se debe pasar por alto que la comunicación humana funciona en varios niveles de abstracción y que es absolutamente necesario que estos niveles coexistan sin contradicciones. Por caso, de nada vale que yo lea "A nuestra empresa le importa la opinión de sus empleados: ¡Participe de la encuesta de clima interno", si la consigna está pegada detrás de la puerta de un pasillo, torcida y manchada.

Cuidado: los mensajes que se contradicen no sólo se anulan, juegan en contra.

URBI ET ORBI

Es difícil decir por qué fallan las comunicaciones internas en las empresas globalizadas. Cada organización es un mundo particular y no conviene generalizar a partir de un caso particular. No obstante, considero que si las vivencias no se convierten en un corsé intelectual prêt-à-porter pueden ser compartidas sin riesgo alguno -mal que les pese a los inductivistas.

A lo largo de mi experiencia laboral pude advertir algo que tal vez resulte una obviedad, pero que, no obstante, era pasado sistemáticamente por alto: las comunicaciones -especialmente las internas- no resultan efectivas cuando están digitadas desde una casa matriz extranjera.

Pienso que esto podría solucionarse incorporando a un profesional encargado de adaptar los mensajes "globales" a la cultura "local" de cada país. Algo así como una "globalización" de la comunicación. Lamentablemente, esto no se aplica ni siquiera sobre algo tan "íntimo" como la intranet.

Lo cierto es que me tocó presenciar cómo el management reducía la comunicación interna al acto de recibir del cartero los tubos de cartón que llegaban desde EE.UU., desenrollar los afiches que venían adentro y pegarlos en las carteleras. La única mediación que existía era la de ponerle chinchas o cinta adhesiva. A esta pereza intelectual me gusta llamarla "el síndrome del copiar y pegar" y viene de la mano de la idea de "comunicación única, perfecta y universal" y de la falacia ideológica que pregonan los apologistas de la "Aldea Global".

Por lo tanto, para no caer en la trampa, el primer paso es comprender que la globalización no significa decir lo mismo a

info@bureaured.com
www.bureaured.com
54-11-5235-3054



todos, sino conservar el sentido adaptando la forma a la idiosincrasia de los destinatarios, que son siempre activos y que decodifican consciente e inconscientemente los mensajes siguiendo patrones culturales, ideológicos y psicológicos propios.

Podría seguir deshilachando la soga causal, pero encontraría los mismos hilos: las comunicaciones -para ser efectivas y para que no se conviertan en un bumerán- deben ser coordinadas y diseñadas por profesionales.

A modo de cierre, voy a relatarles una anécdota que, sin duda, es un magnífico ejemplo de cómo la falta de idoneidad puede poner absurda y peligrosamente en ridículo la imagen de una gran empresa dentro del contexto de comunicaciones globales. El hecho, detalle más, detalle menos, fue el siguiente: asustados por el juicio millonario que hiciera una empleada en EE.UU., la casa central de la empresa lanza una campaña global para todas sus filiales en el mundo en contra del "acoso sexual". Acto seguido, llegan a la oficina de Buenos Aires los famosos tubos de cartón y, como de costumbre, se desenrollan los afiches y se pegan detrás de las puertas. Al mes siguiente arriba una pequeña comitiva de estadounidenses para explicar qué situaciones podían ser consideradas y penalizadas por "sexual harassment" demostrando, entre otras cosas, que no existe nada más hipócrita que la moral puritana y que la comunicación face-to-face no es el bálsamo para todos los males.

¿Alguien puede pensar que un argentino tome en serio que tocarle el hombro a una mujer sea motivo suficiente como para que lo denuncien por acoso sexual? Y con esto no estoy fomentando una "rebelión", porque desde luego toda filial de la empresa que fuere debe obedecer las directivas y normas laborales de la casa matriz. Pero revela no sólo una miopía intelectual soberana, sino también una falta total de sentido común, que nadie haya intentado adecuar (no tan sólo interpolar) ese contenido a la idiosincrasia, no digo argentina, sino al menos "latina".

Para los estadounidenses tocar el hombro de una mujer es algo ofensivo, pero para una cultura como la nuestra no lo es. ¿Eso significa que somos todos acosadores sexuales? Desde luego que no. Tan sólo tenemos códigos culturales distintos porque somos (por fortuna) distintos.

Pero cuando un departamento de Recursos Humanos se reduce a ser una mera oficina administrativa-burocrática para liquidar



sueldos y controlar el ausentismo, hablar de proxémica se vuelve una tarea ardua e inútil.

Volviendo al tema del acoso sexual, los resultados son ilativos: desde luego nadie hizo el menor caso a la campaña y todos tomaron a las charlas (¡incluso los propios jefes!) como una pérdida de tiempo y una idiotez.

Al igual que del éxito no se deduce el mérito, la torpeza no se deduce del error, sino de saber de antemano que lo que se hace es un error y no hacer nada para evitarlo.

Pero los errores sirven para aprender de ellos y, en éste caso en particular, para reforzar algunos saberes básicos: pensar en forma global, trabajar siempre en forma local.

Desde luego que la idoneidad es la piedra angular para encarar la actividad que fuere.

Incluso en algo tan "sencillo" como la comunicación.

CÓMO ACTUAR PARA MEJORAR EL CLIMA

Enviado por: [María Escat Cortés](#) María es formadora en las áreas de management y recursos humanos

Observados datos de las encuestas de clima laboral se pueden adoptar las siguientes medidas:

- Mejorar el clima a través del "desarrollo organizacional", mejorando los procesos de gestión de recursos humanos (por ejemplo, para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos,...)
- Mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica (siguiendo con el ejemplo de la claridad, para mejorarla, dar un curso de "reuniones eficaces" a los directivos y de "escucha activa" a los empleados).

Pero hay una tercera vía que establece el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.



El establecimiento de un sistema de este tipo implica la posesión de tres condiciones:

- Que se entregue a cada asistente una evaluación 360° sobre sus estilos directivos y el clima que genera en su equipo.
- Que tras el programa inicial se establezcan planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos.
- Que a la realización del programa le sucedan (durante seis meses) varias sesiones de coaching, y que exista una evaluación final de estilos y clima similar a la inicial.

Las conclusiones de la aplicación de un método de este tipo implican:

- Un programa de desarrollo directivo puede tener un impacto positivo en el indicador total del clima de aproximadamente en un 20 por 100 del gap total entre clima actual y clima deseado.
- El desarrollo de sistemas y procesos de gestión de personas es conveniente que acompañe a un desarrollo directivo.

Para finalizar quisiera recoger los resultados de un estudio realizado por HayGroup Austral en Argentina a 38 empresas en el mes de abril del presente año.

Las conclusiones que se van a presentar a continuación responden a (Justo Villafañe):

- El impacto de la gestión del clima en la motivación laboral
- El impacto de la gestión del clima en los resultados de negocio
- La modalidad de la práctica

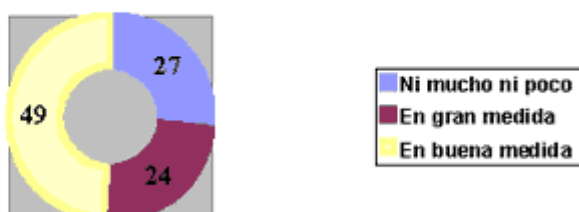
IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL





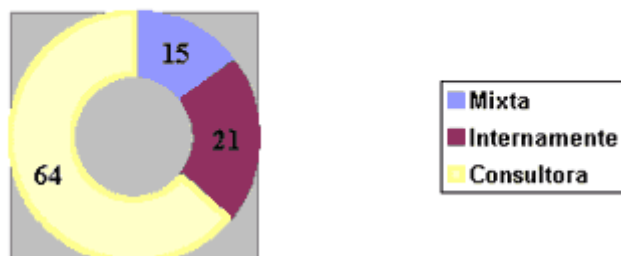
Como puede comprobarse en general el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LOS RESULTADOS DE NEGOCIO



Como puede verse el impacto es importante

MODALIDAD DE LA PRÁCTICA



De estas empresas 21 de ellas contratan a empresas consultoras para realizar los análisis del clima laboral, 7 lo hacen ellas y 5 contratan un servicio externo que cubra una parte del análisis.

INTELIGENCIA PROBLEMÁTICA

Muchas veces nos topamos en la vida con individuos sumamente brillantes e inteligentes pero poco dados al compañerismo y colaboración. Es tarea de todas las empresas propender no sólo por el bienestar de ellas mismas, sino por el ambiente interno de trabajo que dará como resultado beneficios para todos los involucradas con la compañía

Por: [Oscar Javier Salinas](#)

A lo largo de nuestra vida, siempre encontraremos personas tanto generadoras de buen ambiente, como individuos que lo único que

info@bureaured.com
www.bureaured.com
54-11-5235-3054



hacen es molestar y causar conflicto. Al interior de las empresas, existen casos en donde un trabajador es muy eficiente pero su vida personal y el trato con los demás, deja mucho que desear.

Lo anterior, no deja de ser un tema que atañe directamente con el clima laboral favorable o no en una organización, ya que individuos brillantes pero generadores de una mala convivencia laboral, suelen ser egoístas, no aceptan sugerencias o recomendaciones, preguntan más de lo habitual y en la mayoría de ocasiones, hacen lo que quieren sin importar el criterio u opinión de los demás.

El máximo problema se da cuando estas personas se convierten en individuos imprescindibles dentro de la compañía y por eso sacarlos puede generar más desventajas que aspectos positivos. Esto ocasiona intranquilidad y mal ambiente laboral, al sentir los demás trabajadores que aquel empleado tiene mayores oportunidades y es "intocable" en la organización.

Por esta razón, lo importante es hablar con la persona, buscar soluciones que beneficien al trabajador y a la organización en general, tratar de encontrar puntos concordantes, evaluar cuáles son los motivos que generan en el individuo malestar y propender por dilucidar una posible solución a lo que pueda pasar por la mente de la persona generadora de conflicto.

Lo importante es luchar por mantenerlo en la compañía, pero no a cualquier precio. Es necesario recordar que más vale tener muchos empleados motivados, que sólo uno en un ambiente no favorable. En algunas ocasiones, el malestar está tan ligado a la personalidad del individuo, que es muy difícil hacerlo cambiar de opinión y allí es donde la empresa debe decidir que es lo mejor para ella.

Así mismo, debe existir mucha tolerancia y respeto, sin olvidar, claro está, que lo importante es el bienestar de toda la organización y no de un individuo en particular. Se debe buscar el buen ambiente y la colaboración de los empleados y así existirá concordia y apoyo en todos los niveles de la compañía.

Una compañía debe pensar muy bien cuáles serán las condiciones para que el individuo brillante pero conflictivo pueda aportarle mucho a la empresa, sin poner en riesgo la estabilidad del ambiente laboral de la misma

De todas maneras, las empresas prefieren tener en sus filas, individuos que les guste trabajar en equipo a personas muy



brillantes pero solitarias, que sólo piensan en ellos mismos, siendo egoístas y generadores de mal clima dentro de la organización.

Pero si es muy necesario que trabaje, deben asignársele tareas en donde el trato con los demás no sea importante y en donde no tenga contacto directo ya sea con sus compañeros o los clientes de la empresa, así como la no obligatoriedad de reportar resultados a un jefe directamente.

Una opción puede ser que el trabajo de la persona sea en horario nocturno, los fines de semana o, por qué no, en la tranquilidad y soledad de su residencia, en donde no estará en contacto con nadie y podrá laborar a sus anchas sin la necesidad de tener compañeros o un jefe que lo estén "incomodando".

Los campos en donde se presenta la mayoría de estos casos de personajes conflictivos son en la ciencia y en la parte creativa. Aquellas personas demasiado inteligentes, suelen ser las que más preguntas tienen, más inquietudes presentan y necesitan más libertad para sacar a flote sus ideas o pensamientos, sin la necesidad de contar con colaboradores o compañeros de trabajo.

Por esto es tan importante que una empresa evalúe muy bien a sus futuros empleados para evitar más de una sorpresa y saber a ciencia cierta con quién se cuenta y cómo lo va a hacer. Estudiar el comportamiento y conducta de nuevos trabajadores, es imprescindible para no contratar personas conflictivas o que vayan a generar un mal ambiente laboral.

Por todo lo anterior, es importante que una empresa decida si quiere arriesgarse contratando personal excepcional pero poco compañerista, o buscar un muy buen ambiente de trabajo, con individuos que estén deseosos de aprender y hacer las cosas bien, motivados y listos para luchar por mejorar ellos mismos y buscar el bienestar general en la organización.

DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Por: [Yanina Zylberdyk](#)

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas



serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (los supervisores conozcan las políticas de empleo y los empleados saben cuales son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

CÓMO FUNCIONA LA COMUNICACIÓN

La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírsele al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es importante de que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden



interactuar entre sí. Existe otro tipo de comunicación en el que no hay retroalimentación denominado comunicación unidireccional.

La comunicación hacia abajo permite a los gerentes aplicar las decisiones que han tomado e influir en los empleados de los escalones más abajo de la jerarquía de la empresa. La comunicación hacia arriba permite a los empleados de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más altos.

CÓMO FACILITAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

La información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia como mencionamos anteriormente. Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha denominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

El manual del empleado:

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

La filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a las supervisoras la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

En algunos de los estados de los Estados Unidos sugieren que los manuales de los empleados no son sino un contrato implícito entre la empresa y el empleado que limita la libertad del primero a despedir al segundo sin una causa justificada.



Algunas empresas han ido mas allá para protegerse a sí mismas. Piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

A pesar de todo los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problema laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política de nepotismo a través del manual de empleado (el nepotismo es una practica consiste en dar un trato favorable a los familiares con respecto otros trabajadores en la organización)

Esperar a que surja una situación para establecer una política puede resultar costosa. En una ocasión dos abogados de un importante bufete de Chicago se enamoraron y decidieron divorciarse de sus respectivos conyugues para casarse. Entonces mientras estaban en su luna de miel la empresa decidió establecer una política que prohibiera el matrimonio entre empleados. Uno de los dos tenía que abandonar el bufete y fue la mujer quien finalmente dimitió. Debido a que esta empresa no tenían ninguna política en este sentido antes de que la pareja contrajera matrimonio (de hecho parecía una política que había entrado en vigor con carácter retroactivo, estaba destinada a esta pareja en concreto) la mujer puso una demanda a la empresa y recibió una indemnización de seis cifras en dólares.



Comunicaciones escritas:

Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual de l empleado. Por ejemplo cuando se produce un cambio en la cobertura de un tipo específico de procedimiento medico. Los informes financieros deberían.

Difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global.

Boletín Informativo:

Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización

Comunicación electrónica:

El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados.

Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información. Además la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico.

Reuniones:

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida



de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

Retiros:

Han ganado popularidad entre las empresas estadounidenses en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf.

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

Comunicaciones informales:

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

Gestión mediante paseos:

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tengan las oportunidades de hacer sugerencias, reclamos.

Estudios de actitud del empleado:

Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionarles la atención que necesitan.



Procedimientos de apelación:

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

Programa de asistencia al empleado:

Ayudan a al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como el, abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento a éste se lo considera un empleado con problemas ya que comienza la baja en la productividad, en su aspecto físico, entre otros factores.

El procedimiento consta de cuatro pasos:

1° Paso

Identificación de los empleados con problemas, es decir la identificación por ellos mismos y por el supervisor

2° Paso

Consejo a través de los programas de asistencia al empleado. Si el empleado rehusa a la ayuda y es despedido si su problema influye negativamente de manera importante en el trabajo

3° Paso

Si el problema está resuelto, el empleado continua trabajando sino recurrimos al tratamiento

4° Paso

No encontramos con la situación anterior del problema resuelto, continua trabajando, en el caso de que el tratamiento no tenga éxito, se despide al empleado

Sistema de sugerencia:



Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

- *Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas
- *Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado
- *Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia

Premios de reconocimiento:

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

Segundo la información debe utilizar con ética, no se debe utilizar de forma negativas (despedir a un empleado por estar descontento) tercero algunos de los métodos deben utilizarse de forma confidencial puede ser por ejemplo por una consultora.