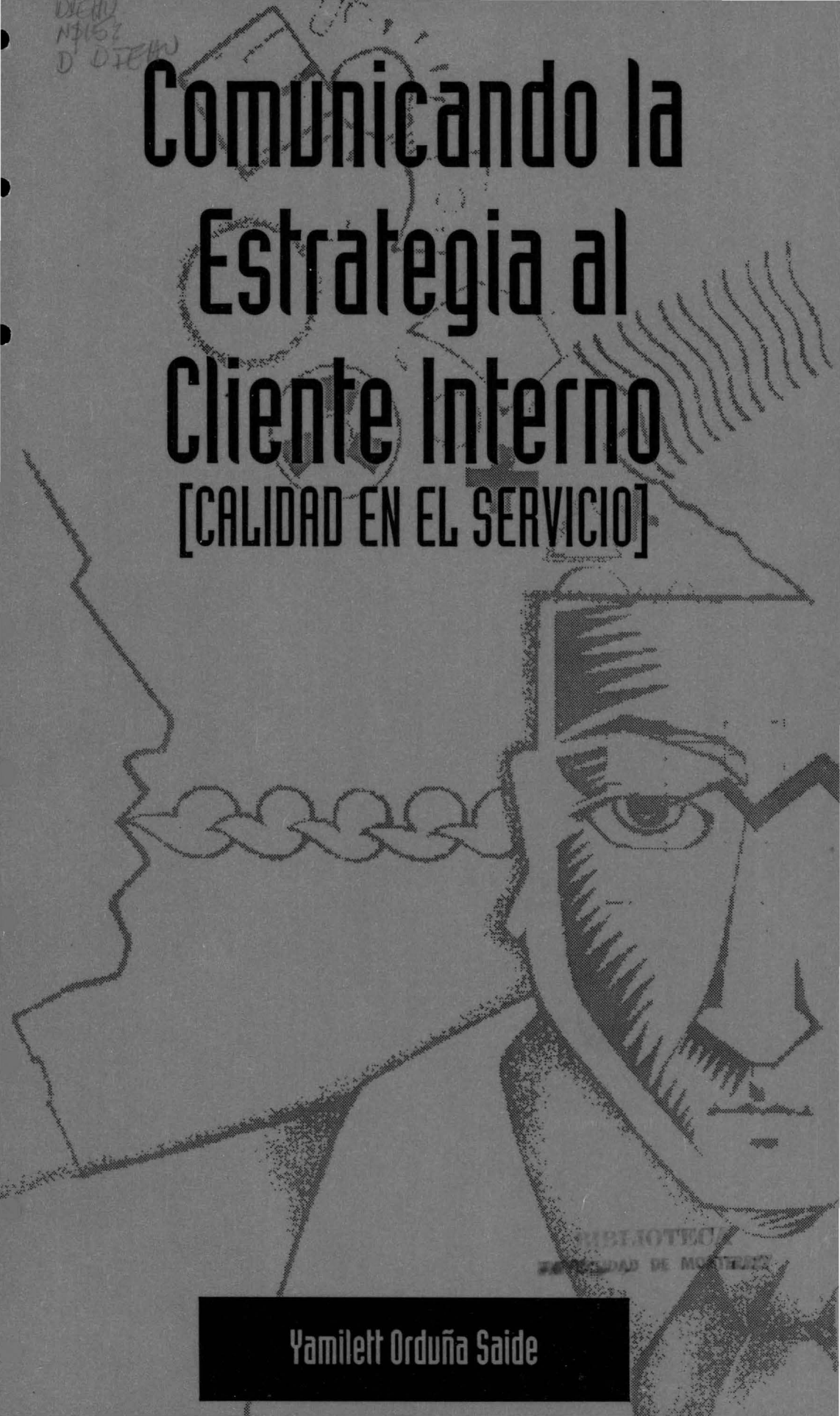
DIEHU
N7152
D DIEHU

Comunicando la Estrategia al Cliente Interno

[CALIDAD EN EL SERVICIO]



BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

Yamilett Orduña Saide

040.0015
O65c
1993

COMUNICANDO LA ESTRATEGIA
AL CLIENTE INTERNO

Calidad en el Servicio

Manual Gerencial para La Pequeña Empresa de Servicio Regional

901684

Yamilett Orduña Saide

Licenciada en Ciencias de la Información y Comunicación

Universidad de Monterrey

Junio, 1993.

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

CB 97 79 38

INDICE

Prefacio

I. Objetivo del Manual Gerencial *Pag. 4*

II. Despejando Variables

1. Comunicación Organizacional *Pag. 5*
2. Herramientas de Comunicación *Pag. 6*
3. Gerente [FUENTE] *Pag. 7*
4. Compromisos Deseados [MENSAJE] *Pag. 7*
5. Servicio *Pag. 7*
6. Calidad en el Servicio *Pag. 7*
7. Cliente Interno [RECEPTOR] *Pag. 7*
8. Pequeña Empresa de Servicios. *Pag. 7*

III. Requisitos para la Difusión [Encodificación]

1. Una Misión Definida por Escrito *Pag. 8*
2. Los Compromisos Deseados por Escrito [MENSAJE] *Pag. 9*
3. Puestos Diseñados por escrito [Organigrama y definición de puestos]
   a. Contratación del Personal para la Calidad *Pag. 11*
   b. Sensibilización del Cliente Interno. *Pag. 11*

IV. Las Herramientas de Difusión [LOS CANALES]

PERMEANDO LA ESTRATEGIA

PRIMERA ETAPA, Cree expectativa *Pag. 13*

SEGUNDA ETAPA, La Presentación es un Show *Pag. 14*

TERCERA ETAPA, El Seguimiento [DECODIFICACION] *Pag. 16*

V. Lo que hay que cuidar [EL RUIDO]

1. La Utopía del Dinamismo *Pag. 24*
2. Técnicas Gerenciales *Pag. 24*
3. Lo que hay que Cuidar en sus Mensajes *Pag. 25*

VI. Trabajo futuro [RETROALIMENTACION]

1. Evaluación Continua *Pag. 27*
2. Seguimiento *Pag. 27*

Conclusiones *Pag. 28*

PREFACIO

El factor humano en todos los procesos organizacionales no se puede considerar como un elemento más que integra la empresa, sino que "es la empresa misma."

Por ello el primer público al que hay que venderle los servicios que ofrece la organización es al personal que la integra [traducido como cliente interno], ya que ésto puede asegurar en gran medida el éxito del objetivo estratégico de la organización, entendido como: Calidad en el servicio al Cliente.

Para lograrlo, es indispensable considerar a la Comunicación Interna como la herramienta que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información.

"Comunicando la Estrategia al Cliente Interno", es un manual dirigido a los gerentes de la pequeña empresa de servicios regional, ya que dentro del proceso de Comunicación que se lleva a cabo en el proceso relacionado con la Calidad en el Servicio, son ustedes los principales Emisores para informar lo que la empresa espera de sus Clientes Internos en los Momentos de la Verdad.

Es así como a través de este manual, que se pretende insertar como parte del proceso educativo de la Calidad en el Servicio, usted podrá conocer las diversas herramientas de Comunicación que se pueden emplear dentro de la pequeña empresa de servicios para difundir a sus clientes interno los compromisos deseados [políticas], relacionados con la estrategia competitiva.

Yamilett Orduña

Proponer las herramientas de comunicación interna que colaboran en la difusión de los compromisos deseados [políticas], relacionados con la calidad en el servicio al cliente interno, dentro de la pequeña empresa de servicios regional.

II. DESPEJANDO VARIABLES

II. DESPEJANDO VARIABLES

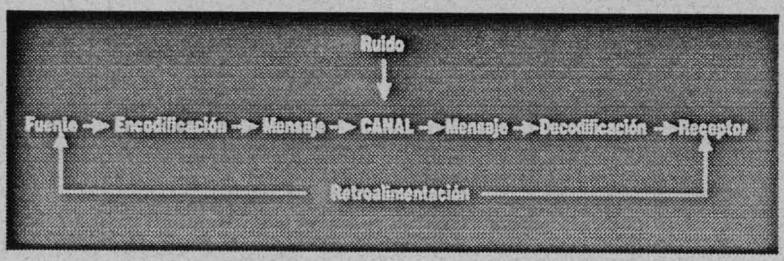
OBJETIVO DE LA SECCION:

Delimitar significados de los conceptos que se emplean en el transcurso del manual.

1. COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA

Herramienta que da vida a cualquier sistema estructural, al ser el medio por el cual se empatan los objetivos del cliente interno con los de la empresa, siendo el factor dinámico que hace posible la interacción de todos los integrantes, la coordinación de actividades y el intercambio de información.

El proceso de Comunicación, es un proceso de Calidad, ya que el objetivo de la Comunicación es transmitir y que se perciban los mensajes como son, y eso es Calidad. En base a este supuesto básico, a continuación se presenta el modelo de Comunicación propuesto por Shannon y Weaver [1948], adaptándolo al proceso de Calidad en el Servicio al Cliente Interno:



Y esto en el Proceso de Calidad en el Servicio al Cliente [QSC] significa:

PROCESO DE COMUNICACION	SIGNIFICADO	PROCESO DE QSC
FUENTE	Es quien inicia la Comunicación.	Gerente de la Empresa.
ENCODIFICACION	Transformar una idea en código común.	Proceso de Planeación de la Misión y los Compromisos Deseados.
MENSAJE	Idea que la fuente desea transmitir.	Compromisos deseados.
CANAL	Instrumento por el cual el mensaje se transporta.	Herramientas de Comunicación.
DECODIFICACION	El receptor localiaza el significado del mensaje.	Proceso de Educación del Cliente Interno.
RETROALIMENTACION	Reacción ante el comunicado.	Evvaluación.
RUIDO	Factores que influyen en	Lo que hay que cuidar.

El canal, es el elemento del proceso de Comunicación en el que se centra el manual, traducido en el Proceso de Calidad como Herramientas de Comunicación, nombre que se va a emplear en el transcurso del texto. A continuación su definición:

2. Herramientas de Comunicación

Vehículos mediante los cuales el gerente se pone en contacto con su cliente interno, a través de un mensaje.

El proceso QSC presenta un "efecto de cascada", esto significa que las características de la red de Comunicación es de tipo Descendente*; y el mensaje que comunica el gerente, está determinado por los Compromisos Deseados de los Clientes Internos, en materia de Calidad en el Servicio.

El enfoque que tienen las siguientes definiciones, está centrado en el nivel interno de la organización, ya que es la dirección que sigue la difusión del objetivo:

* *En el enfoque tradicional de la Pirámide organizacional.*

	QUE	CANAL
REQUISITOS	Misión establecida por escrito:	Nombre, Slogan, Logotipo, Mascota, Manual interno, Cartel instalado.
PARA LA	Compromisos Deseados por Escrito:	Manual interno, Enmicado tamaño cartera para todos los clientes internos.
DIFUSION	Puestos Diseñados por Escrito: Contratación del Personal para la Calidad Sensibilización del Cliente Interno	Organigrama instalado, Documento: Puestos Diseñados.
PERMEANDO	La Congruencia	Contacto Personal Directo individual
	Primera etapa [Antes de la Presentación] CREAR EXPECTATIVA	Pláticas directas con Clientes internos, Invitaciones o cartas a para la presentación
LA	Segunda etapa [Durante la Presentación] LA DIFUSION ES UN SHOW .	Preparación del Material: Medios Visuales Mantener atención e interés de espectadores Presentar puntos importantes: Medios visuales Entregar impreso de la Misión.
ESTRATEGIA	Tercera Etapa [Después de la Presentación] EL SEGUIMIENTO	CONTACTO PERSONAL DIRECTO [INDIVIDUAL] CONTACTO PERSONAL DIRECTO [GRUPAL] Reunión, asamblea de grupo, conferencia MEDIOS VISUALES Avisos e impresos, cartas, sistema de sugerencias, misión, manuales, carteles. MEDIOS AUDITIVOS Teléfono , grabaciones. MEDIOS AUDIOVISUALES Diapositivas, acetatos, televisión.

	QUE	CANAL
RUIDO	La Utopía del Dinamismo	Reconsiderar Objetivos
	Técnicas Gerenciales de Comunicación	Instrucciones de Actividades Retroalimentación sobre la Elección
	Hechos Noticiosos	Interiorización de Objetivos
	Lo que hay que cuidar en Mensajes:	Exceso de Información Justo a Tiempo Distorsiones Dependencia total de lo Impersonal
RETRO ALIMENTA CION	Evaluación Continua	Indicadores establecidos en planeación Directo a Clientes: Encuestas, visitas, etc. Reportes de Personal.
	Seguimiento	Reconsiderar Herramientas de Comunicación

3. Gerente de Servicios [TRANSMISOR]

Es aquel que proyecta decisiones, asumiendo riesgos.

4. Compromisos Deseados [MENSAJE]

Aunque podrían llamarse políticas empresariales, el nombre se percibie limitante e imperativo; por esta razón otros autores también las llaman," reglas del juego", "comportamientos" o "procedimientos", nosotros las llamaremos Compromisos deseados, y se refieren a las:

Pautas que establecen los límites dentro de los cuales los gerentes tienen libertad de acción, pues definen lo que la Empresa espera de sus Clientes Internos en los Momentos de la Ver lad.

5. Servicio

Proceso de Momentos de la Verdad que incluyen un conjunto de prestaciones que el Cliente Interno espera de su compañero, antes, durante y después del servicio propiamente dicho.

MOMENTO DE LA VERDAD: Cualquier situación en la que el Cliente Interno se pone en contacto con otro compañero del proceso y obtiene una impresión sobre la Calidad de su Servicio.

6. Calidad en el Servicio al Cliente [QSC]

Compromiso organizacional para la adecuación dinámica y continua hacia el deleite del cliente interno.

7. Cliente Interno [RECEPTOR]

La gente que depende de usted, total o en parte, para cumplir con su trabajo. En el proceso de Servicio, la gente de línea que dan la cara al cliente externo, es cliente de la gente de apoyo.

8. Pequeña Empresa de Servicios

Organización de la actividad económica con un promedio de 39 empleados, que permite operar recursos con el propósito de distribuir servicios, de acuerdo a objetivos fijados. *

*Son las Empresas que pueden ser registradas en la CANACO.

III. REQUISITOS PARA LA DIFUSION [ENCODIFICACION]

OBJETIVO DE LA SECCION: Determinar los elementos previos que se requieren para difundir los Compromisos Deseados, al cliente interno.

NOTA: Para describir cada requisito, se emplea el Modelo de Comunicación de Lasswell [1948], el cual se resume en los siguientes cuestionamientos: QUIEN, DICE QUE, A TRAVES DE QUE CANAL [➲] Y CON QUE EFECTO.

1. Misión Establecida por Escrito

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

Este requisito se refiere a un trabajo de escritorio entre usted y sus colaboradores principales, es necesario tener delimitada la Visión que tiene su empresa en materia de QSC.

La Misión es de donde emergen los Compromisos Deseados en sus Clientes Internos.

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

El objetivo de establecer la Misión es hacer un lenguaje que todos dominen dentro de su empresa, para ello:

➲ Le puede poner un nombre para que todos sus clientes internos lo identifiquen,

➲ Puede crear una frase de impacto, que se convierta en el slogan de la Misión,

➲ Diseñar un logotipo y hasta una mascota para el proyecto.

➲ Escriba la Misión en un pequeño manual interno, que quede a manera de consulta.

➲ Instale la Misión en un cartel o rótulo dentro de las instalaciones, para que también sirva de publicidad para su empresa.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

Recuerde que la QSC no es cuestión de modas, se debe convertir en el estilo de vida de sus colaboradores para que se pueda transmitir, por consecuencia, hacia afuera, a sus clientes externos.

2. Los Compromisos Deseados por Escrito

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

A partir de la Misión, se determinan los Compromisos que desea que sus clientes internos asuman en materia de QSC, es decir, lo que la empresa espera de ellos en los Momentos de la Verdad.

Si no tiene aún estos compromisos definidos, recurra a sus clientes internos para formularlos, ya sea a través de contactos personales directos individuales o de grupo, es de gran ayuda que ellos se sientan incluidos en el proceso de planeación, es importante invitarlos a tomar decisiones y acciones en materia de Calidad.

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

Se recomienda que sean por escrito para formalizarlos y que todos dentro de su empresa, los conozcan; para ello:

➲ Inclúyalos dentro de su escrito donde tiene la Misión,

➲ Los puede mandar enmicar tamaño cartera y distribuirlos entre sus clientes internos.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

Recuerde que los compromisos deseados en sus colaboradores, deben ser claros y medibles, para que se facilite el proceso de evaluación con el que podrá registrar los avances de su empresa en cuanto al objetivo.

3. Puestos Diseñados por Escrito

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

Antes de iniciar la difusión de los compromisos deseados, es necesario que usted tenga por escrito el organigrama y lo que espera de cada elemento de su empresa.

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ Recuerde que muchos directores han coincidido en establecer el nuevo sistema de la pirámide invertida, donde la organización se ve distinta, y los niveles de línea se convierten en el primer eslabón del sistema. Se debe difundir este nuevo enfoque entre los clientes internos.

➲ El organigrama lo puede instalar en algún punto visible de la empresa, para que todos conozcan cual es su lugar dentro de la organización a la que presta sus servicios.

➲ Determine y escriba en un documento el perfil de cada puesto: las actividades y responsabilidades dentro de su empresa.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

Conserve el escrito de Diseño de Puesto, como un instrumento de consulta, el cual es de gran utilidad al momentos de contratar nuevos colaboradores, ya que se puede recurrir a las características de cada puesto, para tomar una decisión.

Tanto el organigrama como el perfil de puestos por escrito se requieren para evaluar los eslabones de la empresa, y decidir cómo funcionan o si deben dejar de existir.

Existen dos requisitos que se incluyen en este punto:

a. Contratación del Personal para la Calidad

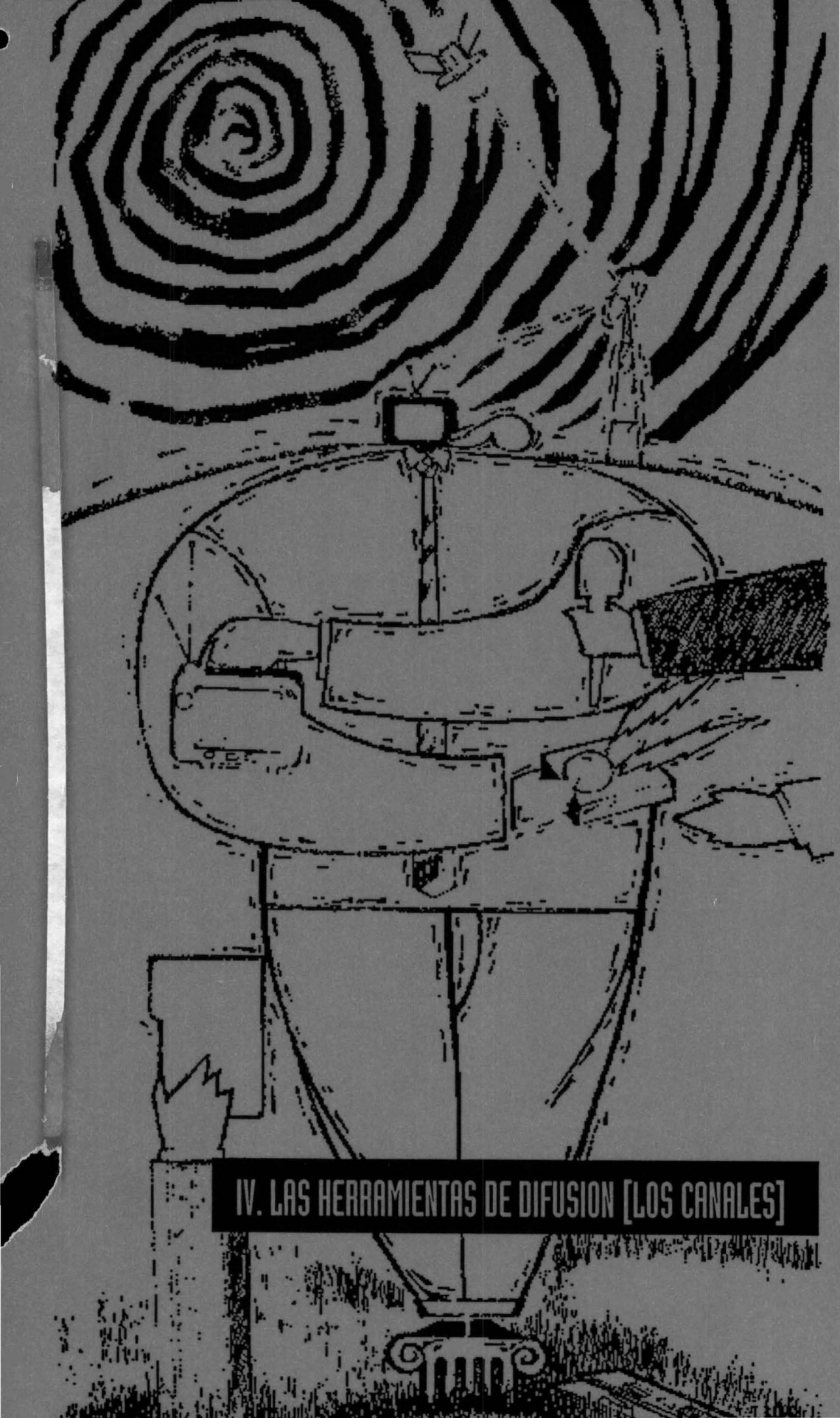
Las características de los candidatos a clientes internos, tienen que empatar con las que están determinadas en el documento de Puestos Diseñados, recuerde que ellos serán las personas que asumirán los compromisos deseados para la Calidad en el Servicio.

Una vez siendo parte de su empresa, capacítelos.

b. Sensibilización del Cliente Interno

En cuanto a su personal actual, es necesario profundizar en la difusión de los compromisos deseados para la QSC.

Aunque el proceso de educación es dinámico y continuo, en la siguiente sección se incluyen algunas formas que usted puede emplear para difundir su estrategia competitiva.



IV. LAS HERRAMIENTAS DE DIFUSION [LOS CANALES]

IV. LAS HERRAMIENTAS DE DIFUSION, [LOS CANALES]

PERMEANDO LA ESTRATEGIA

OBJETIVO DE LA SECCION: Proponer las Herramientas de Comunicación que colaboran en la difusión de los Compromisos Deseados, relacionados con la Calidad en el Servicio al Cliente Interno, dentro de la Pequeña Empresa de Servicios.

NOTA: Para describir las etapas de difusión, se seguirá empleando el modelo de Lasswell.

El proceso de difusión se puede dividir en las siguientes etapas:

La congruencia en todo el proceso

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

Tomando en cuenta "el efecto de cascada" que presenta el proceso QSC, usted, como gerente de la organización, es quien inicia y le da seguimiento a la actividad; y la forma de hacerlo es a través de su ejemplo.

La congruencia, es un elemento especial, debido a la importancia que representa el que usted modele el compromiso deseado dentro de la empresa.

Además, diversos autores coinciden en ideas tales como: "el buen testimonio de los administradores", "la congruencia entre el decir y el hacer", "la práctica en cada acción de los ejecutivos", "el director debe permear el servicio", "si lo cree que se vea que lo cree."

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ Por esta razón, la Herramienta que se emplea como un factor clave del proceso, es el Contacto Personal Directo [individual] , pues cada relación o actuación ante sus clientes internos son Momentos de la Verdad, en donde ellos tienen una impresión de la Calidad en el Servicio que usted les está ofreciendo. Y esto se traduce, simplemente, como una manera de vivir congruente.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

El beneficio que trae el modelar los compromisos, es una impresión deseada entre sus clientes internos; recuerde que quien dirige la empresa, es también quien dirige el proceso QSC.

Después de aclarar este elemento esencial, pasemos a conocer las herramientas que usted puede implementar como vehículos de difusión, y si ya las conoce, puede activarlas para transmitir su objetivo competitivo: [las etapas se especifican conforme a un evento donde se presentarán los Compromisos Deseados]

PRIMERA ETAPA

[ANTES DE LA PRESENTACION, CREE EXPECTATIVA]

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

Usted, junto con algunos colaboradores, antes de hacer la presentación formal de la Misión en cuanto a los Compromisos Deseados, asegúrese que todos los clientes internos estén esperando el día del evento.

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ Para lograrlo, días antes propicien pláticas directas con clientes internos, en relación a la presentación que se aproxima.

➲ Asegúrese que todos sus clientes internos estén enterados del evento, ya sea por cartas o invitaciones personalizadas.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

Es recomendable que los clientes internos se sientan incluidos a lo largo del proceso de planeación [tanto de la estrategia, como del evento en sí]; para que el mensaje no se perciba de una dirección imperativa, sino que sea el resultado de un trabajo en equipo en donde ellos mismos colaboraron para su creación.

SEGUNDA ETAPA

[DURANTE LA PRESENTACION, LA DIFUSION ES UN SHOW]

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

En esta etapa, usted con el apoyo de algunos colaboradores, invitan a todos los clientes internos a una reunión con el fin de introducir, mostrar y proponer la misión en cuanto a los compromisos deseados dentro de la empresa, en cuestión de QSC.

Una presentación de este tipo es una combinación del contacto personal del gerente, con sus clientes internos, en una reunión; en donde desea persuadirlos y convencerlos de una determinada forma de pensar, a fin de que tomen una decisión hacia la acción.

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

A continuación se presentan las características que pueden lograr que la presentación cumpla con su función:

➲ 1. Preparación del material

Se recomienda que durante la presentación, se incluyan medios audiovisuales como diapositivas o acetatos, que deben prepararse con anticipación.

Asegúrese de sacar impresos para todos de los compromisos deseados, como se mencionó en los requisitos, pueden ser fotocopias enmicadas tamaño cartera.

Si se cuenta con recursos, imprima también el manual interno donde tiene la misión, el organigrama, etc., si no es posible saque un número suficiente de fotocopias, para todos los invitados.

➲ 2. Mantener la atención y el interés de los espectadores

En este evento se presenta lo que se puede llamar, una pequeña campaña publicitaria interna, que desea insertar en su empresa; muestre las diversas herramientas que eligió al establecer la Misión: nombre de la misión, slogan, logotipo, etc.

El evento puede estar motivado por algún refrigerio a manera de incentivo.

➲ 3. Presentar los puntos más importantes a manera de conclusión

A lo largo de su presentación, debe hacer énfasis en los compromisos deseados en materia de QSC, así que los puede explicar a través del material audiovisual antes preparado.

Acepte aclaraciones y comentarios durante o al final del evento ya sea de manera oral o por escrito.

El Sistema de Sugerencias es una herramienta que debe quedar establecida dentro de la organización, para que usted junto con su equipo de trabajo las analicen y canalicen hacia los objetivos.

➲ 4. Entregar a cada participante, una copia de los puntos que se trataron al final del evento.

Finalmente, asegúrese de que todos los invitados se queden con una copia de los que se vio en la presentación.

Si esta copia está personalizada, es decir, que cada impreso tenga el nombre del cliente interno, puede contribuir en la decisión del colaborador en su compromiso individual con la empresa.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

La consecuencia que tiene una presentación de este tipo, es que el grupo de clientes internos, se posesione de la forma de pensar que se expone, para que así cambie su manera de pensar y así se transforme su manera de actuar en dirección a los compromisos deseados.

TERCERA ETAPA [DECODIFICACION]

[DESPUES DE LA PRESENTACION, EL SEGUIMIENTO]

❑ ¿QUIEN, DICE QUE?

El seguimiento, es una actividad continua y dinámica ya que se refiere al proceso de Educación del cliente Interno, y requiere un trabajo en equipo de todos los colaboradores de la empresa.

❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ Para lograr mantener presentes los Compromisos Deseados, se requiere hacer uso de las diversas herramientas de comunicación organizacional que se pueden emplear a nivel interno, estos vehículos de difusión se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Contacto personal directo [INDIVIDUAL]

❑❑ ¿QUIEN, QUE ES?

Se entiende por contacto personal el intercambio de ideas y opiniones que se realizan cara a cara entre usted y un cliente interno de su empresa; mediante el uso de Comunicación tanto verbal como no verbal, es decir: palabras, sonidos con expresiones faciales, gestos, posturas, etc.

❑❑ ¿CON QUE EFECTO?

El contacto personal individual, podría denominarse la herramienta original de la cual emergen todas los demás, sus usos son variados a lo largo de todo el proceso de QSC; ya que es un Momento de la Verdad, cara a cara, en donde usted puede adquirir información sobre las inquietudes y sugerencias de sus colaboradores debido a que es una herramienta:

1. DISPONIBLE: Porque se puede dar en el momento oportuno en el que se requiere enviar un mensaje a otra persona.

2. INDIVIDUAL: Es una herramienta personal para cada uno de los elementos que intervienen en el proceso comunicativo de QSC.

3. UNIVERSAL: Toda las personas de su empresa cuentan con un lenguaje en común relacionado con la QSC, por lo que pueden hacer uso de esta herramienta, sabiendo que están contribuyendo para el cumplimiento de la Misión.

4. RECIPROCO: Porque se da un intercambio de opinión en dos sentidos, entre gerente y cliente interno.

2. Contacto personal directo [GRUPAL]

❑❑ ¿QUIEN, QUE ES?

Este tipo de herramienta se refiere al contacto que debe tener usted periódicamente, con un grupo de clientes internos, en relación a la estrategia competitiva.

❑❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ LA REUNION

Las reuniones pueden servir para apoyar la forma de pensar de las personas que aportan diversos puntos de vista en relación a los compromisos organizacionales deseados, además, ayuda a mantener un control de ideas en un proceso tan dinámico como el de la Comunicación en la QSC.

➲ ASAMBLEA DE GRUPO

La asamblea de grupo consiste esencialmente en presentar una audiencia numerosa, que puede participar o no en la discusión de un tema relacionado con la estrategia de QSC. Todos los componentes deben conocer la misión de la empresa en cuanto a la Calidad, para poder opinar y aportar innovaciones al respecto.

➲ LAS CONFERENCIAS

Son una combinación del contacto personal individual y las asambleas de grupo, pero más formalizadas.

Las conferencias proporcionan un método para poner de relieve un tema importante, y permitir que un principal hable frente a otros, ya sea un especialista en el tema o usted mismo, que informe a sus clientes internos sobre un tema específico.

❑❑ ¿CON QUE EFECTO?

El beneficio que se obtiene al hacer uso de estas herramientas de comunicación, es que son útiles para informar y obtener información en relación a la QSC, y así posteriormente analizarla y canalizarla en dirección a la estrategia competitiva.

3. Los Medios Visuales

❑❑ ¿QUIEN, QUE ES?

Estas herramientas se refieren propiamente a los medios impresos, que requieren de toda la atención para comprenderlos, ya que mientras se leen no se puede hacer otra actividad. Usted los puede utilizar en diversas situaciones de la transmisión de información relacionada con la QSC. Recuerde que lo escrito formaliza la información, por otra parte, es conveniente que no los emplee como un sustituto del contacto personal.

❑❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ AVISOS E IMPRESOS

En los avisos e impresos se pueden incluir los memorándums, las revistas internas, circulares, folletos etc. que tienen una aparición periódica dentro de la organización.

Una forma de recordar constantemente la misión de la empresa en cuanto a la QSC, podría ser imprimir en las hojas membretadas, los elementos que eligió en la planeación de la misión, es decir: el nombre, slogan, logotipo, etc.

Los impresos se pueden utilizar para informar periódicamente de los avances que tiene la organización en relación a la QSC.

La involucración del personal se puede lograr cuando ellos perciben que el esfuerzo en su trabajo, se toma en cuenta dentro de la información que se incluye en estos impresos y que se promueve en la empresa.

➲ LAS CARTAS

Constituyen una extensión mecánica del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas de carácter personalizado y en general se emplean como suplemento de la conversación directa.

La función de las cartas dentro del proceso de Comunicación, se centra en las relaciones internas entre los gerentes y empleados, ya que sirven para: Iniciar un contacto directo, mantener una relación o mejorarla.

➲ SISTEMA DE SUGERENCIAS

Es una herramienta que debe ser establecida formalmente dentro de la organización, ya que se le permite a los empleados que aporten ideas que vayan en beneficio de la empresa, a través de conductos que impulsen, recojan, analicen y retribuyan conceptos sobre la base de contribuir a la estrategia de QSC.

Las funciones del sistema de sugerencias puede centrarse en estas áreas:

- Estimular la Reflexión de los empleados sobre el sistema organizacional,
- Prestar apoyo al desarrollo de la función ejecutiva al educar al personal sobre la ordenación de ideas y su presentación.

Se debe tomar en consideración la promoción constante de este tipo de herramienta, así como su planificación.

➲ LAS GUIAS O MISION

Las guías son de gran utilidad para suministrar información generalizada de carácter permanente sobre programas, prácticas y procedimientos de la empresa relacionados con QSC.

La función principal de este tipo de herramienta de Comunicación, se puede concretar en el siguiente elemento: Establecer a manera de consulta la misión de QSC.

➲ LOS MANUALES

Son impresos con la característica de enseñar al cliente interno la operación del sistema organizacional.

Aunque también pueden ser destinados a educar al personal sobre temas concretos, como el servicio, por ejemplo; dando una importancia primordial en la forma práctica de hacer las cosas.

➲ LOS CARTELES

Este tipo de herramienta se considera como un elemento pictórico para difundir los mensajes orales o escritos, dirigidos a los clientes internos. Se pueden utilizar fijándose en tablillas de anuncios y colocarse en sitios especiales; por otra parte, se pueden emplear fotografías que reflejen a los clientes internos cumpliendo los compromisos deseados, es decir, que ellos se vean trabajando en Momentos de la Verdad.

Una función específica de este tipo de comunicación dentro de las empresas: Transmitir en forma rápida e inmediata una información sobre un tema único que podría ser la Misión de la organización, y elegir mensual o quincenalmente el compromiso deseado que se va a promover.

❑❑ ¿CON QUE EFECTO?

La característica principal de este tipo de herramienta de Comunicación es el formalizar la información que se está permeando en materia de QSC en el nivel interno de la empresa.

4. Medios Auditivos

❑❑ ¿QUIEN, QUE ES?

Estas herramientas utilizan exclusivamente el sonido para la transmisión de un mensaje, es decir, únicamente se requiere del sentido de oído para recibir la información transmitida por el gerente, u otro cliente interno del proceso.

❑❑ ¿A TRAVES DE QUE CANAL?

➲ EL TELEFONO

El teléfono es una extensión mecánica del contacto personal que permite una reproducción simultánea de la voz humana.

Dentro del proceso de QSC de su empresa lo puede emplear para: transmitir o recibir instrucciones, dar o asegurar información, ahorrar tiempo y acelerar la acción.

La eficacia de la comunicación depende esencialmente de la claridad de expresión entre transmisor y receptor; requiere de un estilo particular de cada organización [número de timbrazos, estandarización de las frases para contestar, etc.].

➲ GRABACIONES

Este tipo de herramienta comunicativa se puede utilizar en las reuniones y presentaciones, donde se desea dejar la información como consulta.

Las ventajas que se pueden considerar al utilizar este medio son las siguientes: permanencia y movilidad; aunque se requiere de equipo de reproducción, toma tiempo realizar la grabación; está sujeto a actualizaciones constantes.

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

❑❑ ¿CON QUE EFECTO?

En cuanto al teléfono presenta una imagen de uniformidad en los momentos de la Verdad con los clientes tanto internos como externos, se generaliza una cultura de Servicio, hasta en la manera de hablar, y las grabaciones colaboran como memorias de los avances de información transmitida en cuanto a la QSC en reuniones o conferencias.

5. Medios Audiovisuales

❑❑ ¿QUIEN, QUE ES?

Son sustitutos mecánicos y electrónicos o ampliaciones del contacto personal en conexión con reuniones, presentaciones o asambleas con sus clientes internos. Son las herramientas que dependen del sonido y de la visión para la transmisión de mensajes.

❑❑ ¿EN QUE CANAL?

➲ DIAPOSITIVAS [ACETATOS]

Son ampliaciones mecánicas y electrónicas de las presentaciones y pueden emplearse sonorizadas o no, con grupos extensos.

Se pueden emplear para ilustrar de una formada detallada los puntos claves de algún tema de interés en una presentación.

Al utilizar las diapositivas en su empresas, debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones: tiempo de preparación, equipo y operador especial.

➲ LA TELEVISION

En las organizaciones se podría utilizar como un circuito cerrado; sin embargo se debe tomar en cuenta que es costosa, tiene complicaciones técnicas y se necesita de experiencia profesional.

Su empleo se delimita a la transmisión de videos ya producidos relacionados con la motivación de los objetivos organizacionales,

En caso de que existiesen recursos, para la elaboración de un video institucional en donde los empleados se vieran reflejados en el cumplimiento de los objetivos.

❑❑ ¿CON QUE EFECTO?

Los medios audiovisuales, al utilizar tanto el sentido de la vista como del oído, son herramientas que enfatizan el proceso de educación de los clientes internos al acaparar una mayor atención.

❑ ¿CON QUE EFECTO?

Estos tipos de herramientas pueden ser utilizadas de acuerdo al tamaño de su empresa, necesidades de comunicación, y recursos. Además algunas son más empleados que otros dependiendo de su facilidad de transmisión, rapidez, costo, exigencias y necesidades.

Esta etapa pretende dar un seguimiento dinámico y continuo al proceso de QSC en el nivel interno de su empresa, con el fin de que se logre un compromiso organizacional hacia el deleite del cliente.

Es importante que en cada Momento de la Verdad entre usted y un colaborador o entre un cliente interno y otro, en el proceso del Servicio, se proyecte la Misión de la Empresa. Para lograrlo debe tomar en cuenta algunas consideraciones como director del proceso QSC, que se presentan en la siguiente sección.

V. LO QUE HAY QUE CUIDAR [EL RUIDO]

V. LO QUE HAY QUE CUIDAR [EL RUIDO]

OBJETIVO DE LA SECCION: Presentar los factores que pueden llegar a influir en la percepción o ejecución correcta de la estrategia.

1. La Utopía del Dinamismo

Este término se refiere a la situación en la que el cliente interno realiza actividades que en un momento estuvieron dotados de objetivos claros, pero que en un lapso el personal perdió la visión de la razón de su trabajo.

Las posibles causas de la Utopía del Dinamismo son:

1. Que los objetivos no han sido reconsiderados, no contaron con un seguimiento.

2. Que los objetivos no se han planteado de manera clara.

Este elemento puede ser combatido con una efectiva comunicación interna, para evitar el consumo innecesario de recursos como lo son: el dinero, energía humana, espacio, etc.

Para salir de la Utopía del Dinamismo, resulta necesario redefinir y reafirmar los objetivos organizacionales ya que se debe tratar de evitar al máximo continuar actividades que no estén aterrizando sobre las metas empresariales.

2. Técnicas Gerenciales de Comunicación

Un gerente preocupado porque su organización permanezca con un desarrollo continuo, al utilizar las herramientas de comunicación, debe centrarse en:

1. INSTRUCCIONES DE ACTIVIDADES: A través de esta técnica se transmiten los objetivos de la tarea y actividades a realizar. En este sentido, las reuniones periódicas entre gerentes y clientes internos se pueden considerar una herramienta de comunicación importante ya que su utiliza para hablar sobre los objetivos del trabajo, así como de los objetivos que se esperan ser obtenidos.

2. RETROALIMENTACION SOBRE LA EJECUCION: Esta técnica se debe dar preferentemente en una forma continua e inmediatamente después del hecho que le dio origen. Aquí es donde se propicia la información sobre el desempeño.

3. HECHOS NOTICIOSOS: Los mensajes que usted transmite, deben intentar llegar siempre a su destino como un hecho oportuno, ya que ésto podría contribuir en la creación de certidumbre y confianza en todos los clientes internos de su empresa.

4. INTERIORIZACION DE OBJETIVOS: En esta técnica usted procede al diseño de mensajes con el específico fin de motivar a sus clientes internos, a través de una explicación sobre los ajustes y cambios de la Misión de la empresa, además este tipo de mensajes contribuyen para hacerlos sentir parte integral de la misma.

3. Lo que hay que cuidar en sus mensajes

1. EXCESO DE INFORMACIÓN: Los clientes internos, cuando se ven amenazados por un exceso de información, tienden a negarse a leer o escuchar. Este fenómeno ha sido denominado por Goldhaber [1984], como *"sobrecarga de mensajes"*.

2. JUSTO A TIEMPO: Debe tomar en cuenta dos factores importantes:

a. El momento indicado para enviar cierto tipo de mensajes,

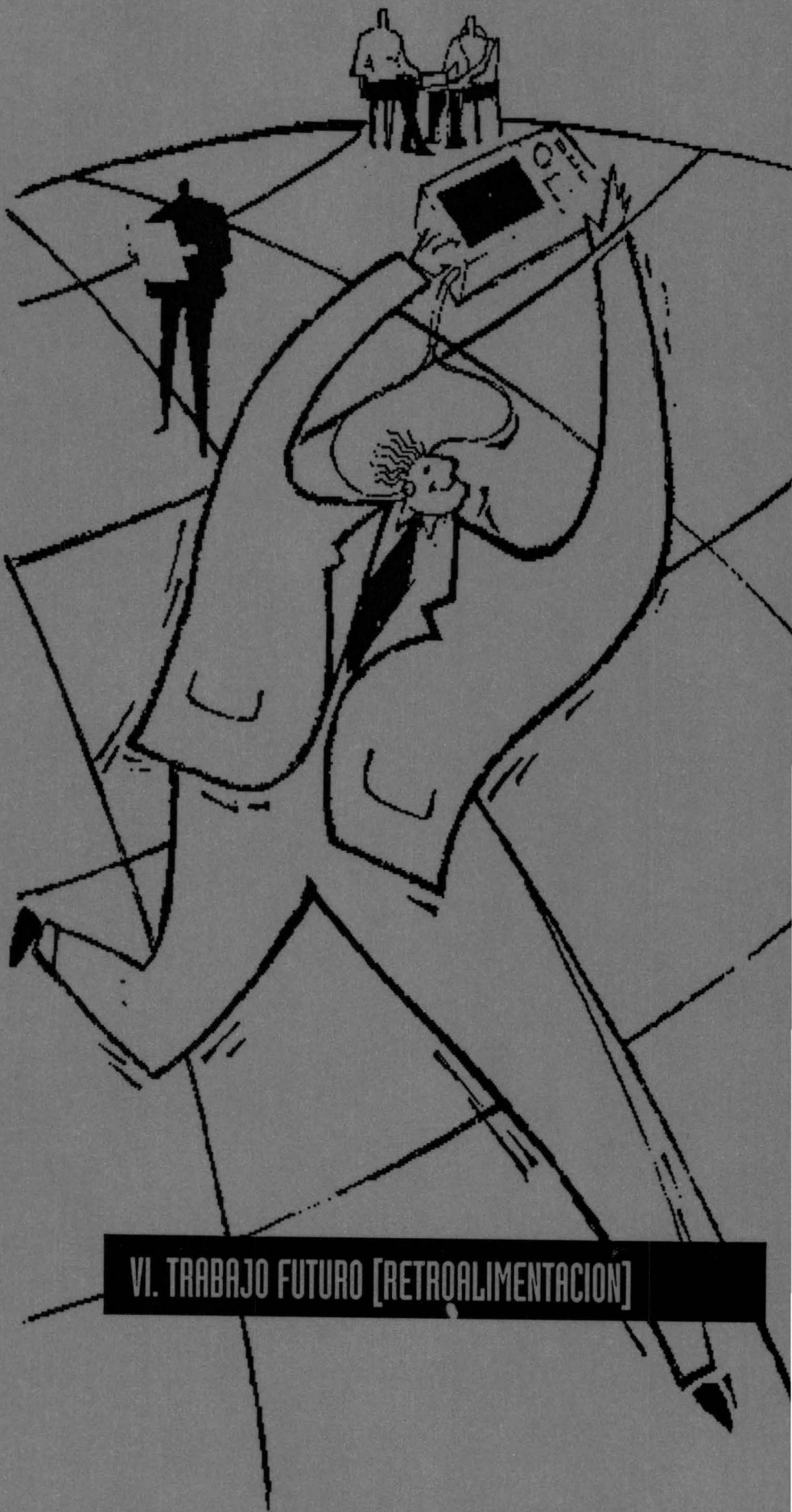
b. El impacto que se realizaría en la conducta de sus clientes internos, en el caso que no se tomara en cuenta el elemento anterior.

3. DISTORSIONES: A este aspecto, varios autores lo han llamado *"filtración"*, se presenta cuando los mensajes debido a su naturaleza seriada [se le denomina "seriado" cuando el mensaje pasa de persona a persona dentro de la organización], son cambiados, ampliados, reducidos; mientras siguen la red de comunicación.

4. DEPENDENCIA TOTAL DE LO IMPERSONAL: Debe mantener un equilibrio en la elección de los medios de comunicación, esto significa que hay que tomar en cuenta los medios mecánicos y por escrito, sin descuidar la comunicación cara a cara con contactos personales.

Es recomendable que las consideraciones se tomen en cuenta a lo largo de todo el proceso, ya que colaboran para el logro de una efectiva Comunicación en su empresa y ésto radica en el bienestar de los clientes internos, el deleite de los clientes externos y el óptimo cumplimiento del objetivo estratégico de la organización, entendido como: Calidad en el Servicio al Cliente.

Debe recordar que la continuidad, es una característica muy importante del proceso QSC, por esta razón, en la siguiente sección se presentan los elementos en los que hay que trabajar una vez aplicadas las herramientas de Comunicación como vehículos de Difusión de los Compromisos deseados.



VI. TRABAJO FUTURO [RETROALIMENTACION]

VI. TRABAJO FUTURO [FEED BACK]

Aunque este manual no se centra en el trabajo posterior a la difusión de los comportamientos deseados, es recomendable que se tomen en consideración los siguientes elementos:

1. Evaluación Continua

A partir de que los compromisos deseados están claros y establecidos, usted debe buscar el medio para visualizar su crecimiento y registrar el resultado de los esfuerzos que se han dado.

Algunos métodos que se utilizan en las empresas regionales son:

- Indicadores pre-establecidos en planeación,
- Directo a Clientes: encuestas, visitas, observación directa.
- Reportes del Personal etc.

2. Seguimiento

Después de haber establecido las diversas herramientas de Comunicación, se debe diagnosticar si ese método de comunicación que se está dando es el adecuado para su empresa, y esto lo puede saber a través de lo que proyecten los indicadores previamente establecidos en la planeación de su Misión de QSC.

901684

CONCLUSIONES

Definitivamente, lo que las Empresas de Servicio tienen que hacer es redefinir sus Misiones, sus actitudes con sus Clientes, tienen que decidir si quieren hacer las cosas con Calidad y enmarcarse en un programa, hay que dar entrenamiento a la gente para saber comunicarse, para saber la retroalimentación, para saber tomar decisiones en grupo.

Cada empresa tiene características distintivas, porque tienen una cultura específica que hay que conocer y analizar, para así decidir qué herramientas de Comunicación son pertinentes en su organización; para mayor información dirigirse con:

LIC. YAMILETT ORDUÑA SAIDE
Licenciada en Ciencias de la Información y Comunicación
Florencia #236 Residencial Chipinque
Garza García, N. L.
Tels. 378.3385 / 335.0472

Diseño:

Gustavo Fernández

Ilustraciones

Jesús Castillo