

308923



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

33

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

ESCUELA DE PEDAGOGIA

2e)

FUNDAMENTACION PEDAGOGICA DE LA
FORMACION DE UN CENTRO DE
TELEMERCADOTECNIA

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
MARIA LUISA MOSQUEDA BULLE

Director de Tesis: Lic. Georgina Quintanilla C.

MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre:

Por su infinito amor e inagotable paciencia, por sus constantes sacrificios, ejemplo, consejos y apoyo. Gracias por estar siempre conmigo y dárme todo.

A la memoria de mi padre:

Porque su amor, ejemplo y enseñanzas han estado siempre presentes y me han ayudado a ser.

A mi hermano Axel Fernando:

Con mi admiración, respeto y gratitud por su cariño, sus enseñanzas y, sobretodo, por su inapreciable soporte moral y técnico en la elaboración de este proyecto. Gracias por prestarme la computadora.

A la memoria de mi abuela:

Por ser una segunda madre para mí y transmitirme su gran amor a la vida.

A mi tío Carlos Vélez, a mis primos y sobrinos por compartir mi vida.

Al Lic. Alberto Martín Flores Cedeño:

Maestro y amigo, con profunda admiración y respeto por su integridad, su ejemplo de profesionalismo y constante deseo de superación, a quien agradezco transmitirme sus conocimientos de *telemarketing* y compartir la paternidad del Programa Integral de Capacitación.

A Dolores Pérez de Cortazar e Irma Juárez de Aguilar:
Por su sincera amistad, su apoyo incondicional, su cariño y por hacerme sentir parte de sus familias.

A la Lic. Leticia Mejía Sánchez:

Con admiración y reconocimiento a su amistad y gran influencia en mi vida personal y logros profesionales.

A la Lic. Rosa Estela Magaña Ortíz:

Por su afecto e invaluable participación tanto en la realización y evaluación del Programa como en la elaboración de esta tesis.

Al Dr. Hugo I. Escárcega Pérez:

Médico y amigo por su comprensión, cuidados, apoyo y cariño.

A los Team Leaders y Consejeros Vacacionales para quienes fue creado el Programa Integral de Capacitación, especialmente a Alfredo Gachuz, Isabel Jiménez, Salvador Pimentel y Guadalupe Ruiz.

A la Empresa RESORT CONDOMINIUMS INTERNATIONAL, Directores, Gerentes, compañeros y colaboradores, por permitirme desarrollar personal y profesionalmente a través de éste y otros proyectos de trabajo.

A la Dra. Marveya Villalobos, la Lic. Georgina Quintanilla y la Lic. Mónica Meza:

Mi agradecimiento por su insustituible colaboración en la elaboración de este proyecto y su apoyo en la culminación de esta importante etapa.

A mis amigos de ayer y de hoy, por las experiencias que hemos compartido.

A mis maestros, jefes, compañeros tanto de trabajo como de estudio y a mis alumnos, por sus valiosas aportaciones a mi vida.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA DE LA CAPACITACIÓN

01

I.1.	El Único Ser Educable: La Persona Humana.	03
I.2.	El Trabajo Como Medio De Perfeccionamiento.	08
I.3.	Un Macrosistema: La Empresa.	11
I.4.	La Formación de Recursos Humanos En La Empresa.	18
I.4.1.	Las Posibilidades De La Capacitación.	23
I.4.2.	El Sistema Integral De Capacitación.	28
I.4.3.	El Proceso Administrativo De La Capacitación.	33
I.5.	El Profesional De La Educación.	41
I.5.1.	Actividades Profesionales Del Pedagogo.	42
I.5.2.	Proyección Profesional Del Pedagogo.	47

CAPÍTULO II.

LA HERRAMIENTA DE VENTAS ÚNICA: LA TELEMERCADOTECNIA.

51

II.1.	Génesis De La Telemercadotecnia.	53
II.2.	La Gran Herramienta De Ventas: La Telemercadotecnia.	55

	Pág.	
II.2.1.	Bondades De La Telemercadotecnia.	59
II.2.2.	Áreas De Oportunidad De La Telemercadotecnia.	62
II.3.	Organización Del Centro De Telemercadotecnia.	64
II.3.1.	Posiciones y Funciones De La Organización.	65
II.3.2.	Conocimientos, Capacidades y Actitudes Del Personal.	73
II.4.	Un Difícil Proceso: La Elección De Telemercaderes.	79
 CAPÍTULO III.		
EL RETO: LA CAPACITACIÓN DE TELEMERCADERES.		99
III.1	El Reto De Capacitar Telemercaderes.	101
III.1.1.	Los Primeros Pasos: La Inducción A La Empresa.	103
III.1.2.	La Capacitación Para El Puesto.	108
	III.1.2.1. El Punto De Partida.	108
	III.1.2.2. El Contenido Programático.	113
	III.1.2.3. Metodología De Enseñanza.	120
	III.1.2.4. Auxiliares De La Enseñanza En Telemercadotecnia.	126
III.1.3.	Capacitación Continua.	129
III.2.	La Evaluación.	131

III.3.	El Colofón Natural Del Programa: El Seguimiento.	134
--------	--	-----

CAPÍTULO IV.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA TELEMERCADERES	141
---	------------

IV.1.	Antecedentes.	143
-------	---------------	-----

IV.2.	La Planeación.	157
-------	----------------	-----

IV.3.	La Realización.	164
-------	-----------------	-----

IV.4.	La Evaluación.	178
-------	----------------	-----

IV.5.	El Seguimiento.	180
-------	-----------------	-----

IV.6.	Resultados del Programa.	182
-------	--------------------------	-----

CONCLUSIONES	185
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	193
---------------------	------------

ANEXO 1. Encuesta Para El Personal De Servicio A Clientes.

ANEXO 2. Evaluación De La Sesión.

ANEXO 3. Programa De Monitoreo.

ANEXO 4. Glosario De Términos.

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1	Interacción De Los Recursos De La Empresa.	15
Fig. 2	Administración De Recursos Humanos.	18
Fig. 3	Subsistema De Capacitación.	29
Fig. 4	Sistema Integral De Capacitación.	32
Fig. 5	El Proceso Administrativo	36
Fig. 6	El Proceso Administrativo De La Capacitación.	40
Fig. 7	Modelo De Organización Del Centro De Telemercadotecnia.	66
Fig. 8	Evaluación Telefónica Para El Puesto De Telemercader.	88
Fig. 9	Evaluación De La Dramatización.	93
Fig. 10	Flujograma Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Telemercaderes.	97
Fig. 11	Flujograma Del Programa De Monitoreo.	140
Fig. 12	Organización Del Área De Servicio A Clientes.	150

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

A mediados de 1992 una empresa transnacional de la industria turística del tiempo compartido, preocupada por la calidad y la productividad decidió determinar, por una parte cuál era el nivel de satisfacción de sus clientes con los productos y servicios, y por otra, cuál era el grado de satisfacción del personal de ventas con el trabajo que realizaban, el nivel de conocimientos técnicos y la razón por la que no lograban sus metas de productividad.

Las estrategias de mercadotecnia de dicha empresa están basadas principalmente en las ventas por teléfono, es decir en la telemercadotecnia, por lo que su personal de ventas está integrado principalmente por telemercaderes llamados consejeros vacacionales, dada la función que realizan.

El área de mercadotecnia se encargó del primer estudio y las supervisiones de capacitación de recursos humanos y servicio a clientes del segundo.

De los resultados obtenidos en ambos los directivos determinaron, entre otras, la eminente necesidad de capacitación tanto del personal de ventas como de los mandos intermedios.

Para ello se recurrió a las áreas de capacitación integradas por un especialista en aspectos técnicos tanto de ventas como de la industria turística y por un profesional de la educación.

El análisis previo al diseño del Programa de Capacitación originó las siguientes necesidades:

- Redefinir las descripciones de puesto del área de Servicio a Clientes.

- Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de consejeros vacacionales que permitiera elegir al personal más adecuado para la función.

- Reestructurar el programa de inducción a la empresa de los telemercaderes.

- Reestructurar el programa de capacitación para el puesto. (Programa de Capacitación para Nuevos Consejeros Vacacionales). En el que se les enseña a manejar el sistema de cómputo así como las generalidades de los productos y servicios que se ofrecen.

- Diseñar un programa de capacitación continua en el que se hiciera énfasis en el desarrollo de habilidades de comunicación, servicio al cliente y habilidades de venta, así como reforzar el conocimiento de los productos y servicios.

- Diseñar un programa de monitoreo que permitiera dar seguimiento tanto a la capacitación como al desempeño de los consejeros vacacionales.

- Diseñar un programa de capacitación para líderes de equipo y supervisores (mandos intermedios) de Servicio a Clientes.

Todos ellos se llevaron a cabo en la oficina México y los tres últimos además en las oficinas de Guadalajara y Argentina.

Se considera conveniente señalar que la sustentante de esta tesis ocupaba el puesto de Supervisor de Capacitación y Desarrollo en el área de recursos humanos de la empresa, y que, en colaboración con el Supervisor de Capacitación de servicio a clientes (Licenciado en Turismo) y la asistente de capacitación (Pedagoga) realizaron el proyecto que cubriera las necesidades anteriormente señaladas en relación al puesto de consejero vacacional.

Por lo que la participación consistió concretamente en los siguientes puntos:

- Definición y elaboración de las descripciones de puesto del gerente, supervisores, líderes de grupo y consejeros vacacionales.
- Elaboración del inventario de recursos humanos de servicio a clientes.
- Diseño y realización del proceso de reclutamiento y selección de consejeros vacacionales.
- Diseño del programa de inducción a la empresa, así como de su reestructuración y realización al fungir como instructora del mismo.
- Diseño del Programa de Capacitación para Nuevos Consejeros Vacacionales, reestructuración del mismo e impartición de algunos temas.
- Diseño, realización, evaluación y seguimiento del Programa Integral de Capacitación para Servicio a Clientes (programa de capacitación continua) en las oficinas México y Guadalajara.
- Diseño del programa de monitoreo.

- Reestructuración del Programa Integral para ser aplicado en Argentina considerando la experiencia de su realización y evaluación en México y Guadalajara.

Cabe señalar que la formación pedagógica especialmente en áreas administrativas, didácticas y psicológicas complementó en gran medida la formación académica del equipo interdisciplinario que se integró para la realización de este proyecto.

En el presente trabajo, en el primer capítulo se establece la fundamentación teórica de la educación ubicando a la capacitación como la pedagogía del trabajo esencial para el desarrollo de la persona en la empresa.

En el segundo capítulo se ubica a la telemercadotecnia como una nueva estrategia de mercado, la forma más adecuada en que debe funcionar un centro de telemercadotecnia, así como cuáles deben ser los requisitos que debe cubrir el personal en cuanto a características personales, conocimientos y habilidades, haciendo a través del mismo algunas aportaciones basadas en la experiencia. Este capítulo constituye la fundamentación teórica de las necesidades de capacitación de telemercaderes.

En el tercer capítulo se sientan las bases para la planeación, realización, evaluación y seguimiento del proceso de capacitación de telemercaderes.

Finalmente en el cuarto capítulo se muestra la aplicación práctica de los aspectos señalados en los dos capítulos anteriores.

Es conveniente resaltar que el proyecto realizado abarcó varios aspectos por lo que para efectos de esta tesis únicamente se consideró mencionar la aplicación práctica del programa de capacitación continua de telemercaderes, su evaluación y el diseño del programa de seguimiento en la oficina México.

La aportación pedagógica del presente trabajo concluyó en demostrar la necesidad de capacitar al personal que realiza la función de telemercader con el fin de desarrollar continuamente sus conocimientos, capacidades y actitudes que les permitan responder a las nuevas y cambiantes exigencias de su trabajo, mejorar la eficiencia y el desempeño y darles la oportunidad de un progreso planeado.

Deseo expresar en estas líneas mi reconocimiento al equipo interdisciplinario que colaboró en desarrollo del proyecto, especialmente al Lic. Alberto Martín Flores Cedeno por transmitirme sus conocimientos de *telemarketing* y compartir la paternidad del Programa Integral de Capacitación. A la Lic. Rosa Estela Magaña Ortíz por su inapreciable participación en su realización y evaluación. Al Lic. José Angel Nájera del área de Comunicaciones y a los compañeros de Sistemas por su colaboración. A los *Team Leaders* y Consejeros Vacacionales para quienes fue creado, particularmente al Lic. Alfredo Gachuz, Isabel Jiménez y Guadalupe Ruiz por sus críticas constructivas e inestimable apoyo en el proceso de capacitación. Así como a quienes directa o indirectamente colaboraron y apoyaron al equipo.

Para concluir diremos que esta tesis está basada en la muy satisfactoria experiencia de trabajar durante más de tres años en el proceso de planeación, realización, evaluación y seguimiento de la capacitación de telemercaderes.

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA DE LA CAPACITACIÓN.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA DE LA CAPACITACIÓN.

Siendo la persona en relación a su proceso educativo en la empresa el tema central de esta tesis, en este primer capítulo se analizarán los conceptos que constituyen su fundamentación teórica, es decir, persona, educación, empresa, pedagogía del trabajo y pedagogo.

I.1. El Único Ser Educable: La Persona Humana.

Se considera conveniente que antes de estudiar la educabilidad del hombre se defina el concepto de persona.

Boecio afirmó que "la persona humana es la substancia individual de naturaleza racional" (1).

Cuando se estudia al hombre como persona se hace referencia a su esencia, aquello por lo que el hombre es un hombre y que lo distingue de los demás seres de la naturaleza.

Es substancia individual en cuanto que existe por sí mismo, con una unidad en su ser que lo distingue de los demás hombres y seres en general, basando su individualidad en la materia que interviene en su composición.

(1) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Humanismo Trascendental Y Desarrollo, p. 35

En lo que se refiere a su naturaleza racional el ser humano es el único ser que tiene facultades espirituales, inteligencia y voluntad, y son precisamente estas facultades las que lo hacen ser persona.

De ahí que el hombre sea un compuesto de materia y espíritu, cuerpo y alma unidos integrando un todo.

Se puede afirmar que el ser humano posee una dignidad ontológica, ya que el hombre, dada su naturaleza, ocupa el puesto más alto entre todos los seres existentes en el mundo, y su superioridad radica en sus facultades espirituales, inteligencia y voluntad; porque además de tener conciencia de su propio ser y de su vida es capaz de decidir sobre el fin de su existencia.

Por otra parte se puede afirmar que el hombre tiene una dignidad moral, en cuanto a que tiene libertad, es decir que es responsable de su vida, de sus actos y es capaz de tomar decisiones.

En lo que se refiere al concepto de educación, ésta es tan antigua como la humanidad, ya que el hombre siempre se ha preocupado por criar y enseñar a sus hijos. De ahí que, etimológicamente educación provenga del latín *educare*, que significa "criar", "alimentar", "nutrir" y *de educere* que se traduce en "sacar de", "extraer" (2).

(2) *cf.* OTERO, Oliveros F., Educación Y Manipulación, p.38

Para definir realmente educación es necesario considerar ambos significados, ya que es un proceso por medio del cual la persona adquiere conocimientos, actitudes y habilidades y los asimila, modificando y desarrollando todas las potencialidades del ser humano, primordialmente, inteligencia y voluntad, pero también en los aspectos físico y sensorial, a fin de conseguir el desarrollo integral de la persona.

Existen muchas definiciones de educación, por lo que, sin agotar el tema se mencionarán algunas de ellas.

Para Oliveros F. Otero la educación es ⁽³⁾:

una modificación personal en la dirección de la mejora, del desenvolvimiento de las posibilidades del ser humano o de un acercamiento del hombre a lo que constituye su propia finalidad.

Cada persona es una realización imperfecta que puede y necesita mejorar, y es precisamente en este proceso de mejora en lo que consiste la educación.

Es la resultante del proceso organizado y las influencias espontáneas que contribuyen al desarrollo pleno de la persona humana y a su incorporación social ⁽⁴⁾.

Se dice que la educación tiende a lograr la incorporación de la persona a la cultura, ya que no se educa para el aislamiento, pues un hombre que no conozca su lengua, costumbres, ideas y normas no podrá vivir en su sociedad.

(3) cf. ibidem., p.28

(4) ISAIS REYES, Jesús M., Educación de Adultos., p.21

Además, desde su nacimiento hasta su muerte el ser humano vive en constante interacción con el medio ambiente, por lo que recibe influencias de él, mismas que asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales, adaptándose a las normas y valores sociales y ejerciendo a la vez su influencia en el medio en que vive.

De ahí que el fin de la educación sea "preparar al alumno para que sea capaz de formular el proyecto que es su vida y llevarlo a una plena realización" (5).

Oliveros F. Otero considera también a la educación como (6):

"Una modificación perfectiva del ser humano. Es un proceso mediante el cual la persona humana crece como persona en cuanto se desarrolla su libertad y su capacidad de amar, de querer en su dimensión natural".

Por otra parte, Sciacca considera que "educación es el desarrollo del individuo bajo la acción consciente e inteligente de la voluntad" (7); por lo que se puede afirmar que el centro de la formación humana está en la voluntad, en el querer de cada ser, y los demás elementos sólo coadyuvan al desarrollo de la personalidad.

Las definiciones anteriores tienen por común denominador la idea de perfeccionamiento de las potencialidades humanas. Lo que hace suponer que la

(5) FERRINI, María Rita, *et al.*, Bases Didácticas, p. 14

(6) OTERO, Oliveros F., La Educación Para El Trabajo, p. 59

(7) ISAIS REYES, Jesús M., op. cit., p. 22

persona es un ser que se caracteriza por ser inacabado, y que dada su inteligencia y voluntad es capaz de buscar su desarrollo, siendo por tanto sujeto de educación durante toda su vida.

Así, la educación es un proceso permanente e interminable de perfeccionamiento del ser con el fin del desarrollo de sus potencialidades humanas que le permitan tanto el logro de sus metas personales como el integrarse a la sociedad en la que vive.

Si bien, dada su etimología (*paidós* - niño; *agein* - conducir), cuando se habla de pedagogía se piensa en educación del niño, su significado ha sufrido un cambio que le da un sentido más amplio, ya que también el adulto necesita que se le ayude.

A este respecto se puede afirmar que el adulto es la persona que, habiendo terminado de desarrollarse biológicamente, encuentra un equilibrio en el aspecto psicoemocional y por ello tiene la posibilidad de responsabilizarse de su propia conducta, actuando en forma autónoma y realista, y es capaz de aceptar su situación como ser inacabado.

Este aceptar su condición de imperfección implica que la educación debe responder al desarrollo de las potencias humanas, satisfaciendo las exigencias de la vida.

Por otra parte, la necesidad de continuar el proceso educativo surge de la vida actual en que tanto los avances tecnológicos como el desarrollo de las ciencias son cada vez mayores y las especializaciones de todo tipo hacen que la vida y por tanto, el trabajo, sean más complicados y el caer en la obsolescencia se facilite.

En este contexto, el cambio en los ámbitos personal, social, económico y tecnológico son inevitables. Pero para lograrlos las personas deben tener aprendizajes significativos, es decir que les permita tener un cambio interior (actitudes) reflejado en su comportamiento (conductas) ⁽⁸⁾, y que esta actitud de aprendizaje le ayude a encontrar el sentido a la vida.

Uno de los fenómenos que para la persona madura le da más sentido y realidad a su vida es el trabajo.

1.2. El Trabajo Como Medio De Perfeccionamiento.

Para Maslow trabajar es "una expresión creativa de las fuerzas espontáneas de la persona que ha afirmado conscientemente su relación con el mundo y con sus semejantes"⁽⁹⁾.

Para Oliveros F. Otero el trabajo humano es ⁽¹⁰⁾:

"Un proceso de actividad esforzada, y en muchos casos fatigosa, mediante la cual el hombre (...) descubre, perfecciona y usa oportunamente recursos (...) para su

(8) cfr. SILICEO AGUILAR, Alfonso, et. al., Planeación De Vida Y Carrera., p.24

(9) ibidem., p.26

(10) OTERO Oliveros F., La Educación Para El Trabajo., p.46

propia realización personal, que implica la prestación de un mejor servicio a la sociedad".

El trabajo es una actividad propia del hombre. Es una actividad transformadora en la que se empeña la totalidad del ser. Esto es, en la que se concentran nuestras fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad. Precisamente por ello el trabajo repercute en nuestra vida en general, causando satisfacciones o insatisfacciones que ayudan o estorban en las demás actividades que se realicen.

El trabajo para serlo realmente debe ser de alguna manera impuesto, y para lograr una mayor satisfacción debemos sujetarnos voluntaria y espontáneamente a ciertas reglas. Por tanto es un acto realizado con libertad y con responsabilidad personal.

Es un proceso que supone planear un proyecto, realizarlo y evaluarlo. Dicho proceso puede resultar más o menos grato, pero implica un esfuerzo para referirse propiamente a trabajo.

Su finalidad debe ser el servir para mejorar personalmente a quien lo realiza, al tiempo que ayuda a otros y se mejora el propio trabajo.

Considerando que el proceso educativo es educación de la persona y el trabajo es un acto de la persona, ambos coinciden en la totalidad del ser humano.

Si se entiende por proyecto 'pensamiento de ejecutar algo' tanto educarse como trabajar son dos proyectos personales, difícilmente separables, y por ello la persona

crece en la realización de actos personales relacionados con la verdad, el bien y la belleza (11).

La relación entre educación y trabajo puede establecerse en dos aspectos: el trabajo como medio de educación y como una finalidad en tanto que la educación desarrolla la capacidad para el trabajo.

Por lo que el trabajo realizado de manera que contribuya al desarrollo de las capacidades humanas y a la superación de estas limitaciones será un trabajo educativo.

Educación y trabajo son dos actividades permanentes que se realizan simultáneamente si se acepta su mutua influencia.

A través del desempeño de una actividad y de las relaciones sociales que se establecen a través de la misma se favorece la formación de hábitos morales.

El trabajo debe realizarse con una finalidad ya sea inmediata o remota, por lo que puede considerarse desde diferentes puntos de vista: como beneficio económico, satisfacción de necesidades básicas, lucimiento personal, consideración social, desarrollo de la propia personalidad y como servicio de mejora. Sin embargo, en todos los casos debe destacarse su carácter de trabajo humano - realizado por tanto, con libertad y con responsabilidad personal -. Es decir, un trabajo bien hecho, con afán de servicio(12).

(11) *cf.* *ibidem*, p.60

(12) *cf.* *ibidem*, p.27-28

El tipo de trabajo que se realiza, su calidad y la motivación que lleva a realizarlo son un medio para conocer a la persona.

El trabajo es el campo mediante el cual el hombre trasciende socialmente, y en la actualidad la vida se limita y define en función de las instituciones o grupos a los que se pertenece.

Las personas económicamente productivas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las empresas. Por lo que éstas ejercen una gran influencia tanto sobre su vida como en su calidad de vida y las hacen dependientes de la actividad organizacional.

Por esta razón a continuación se analizará a la empresa vista bajo un enfoque sistémico.

I.3. Un Macrosistema: La Empresa.

Se entiende por empresa una unidad de carácter económico - social en la cual el capital, el trabajo y la dirección se coordinan como factores de la producción, y se unen a un grupo de personas (inversionistas, obreros, empleados) con diversas actividades, funciones y responsabilidades, mediante una organización específica y

para un fin que les es común, el rendimiento o producción para la que ha sido creada (13).

La organización vista desde un enfoque de sistemas puede definirse como 'una entidad conceptual o física, que se compone de partes interdependientes' (14).

Un sistema tiene cinco características (15): insumos, procesos, productos, retroinformación y ambiente.

- Insumos: Es todo lo que ingresa a un sistema: materiales, energía, información, y que al combinarse y transformarse dan por resultado productos.

- Procesos: Son las acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.

- Productos: Son los resultados que se producen de procesar los insumos, tales como bienes, servicios, comportamiento, información.

- Retroinformación: Es el recurso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información que el sistema tiene de los resultados de su acción en el exterior.

(13) cf. GUZMAN VALDIVIA, Isaac., op. cit., p. 97

(14) DESSLER, Gary., Organización y Administración., p.5

(15) cf. CALDERON CORDOVA, Hugo., Manual Para La Administración Del Proceso de Capacitación De Personal., p.17

- Ambiente: Lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismos que lo definen y delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.

Toda empresa requiere para lograr sus objetivos sistematizar sus actividades, y para ello establece una serie de funciones con las que se facilita la administración de los recursos de que dispone.

Considerando a la empresa desde el punto de vista de sistemas ésta se integra por los siguientes cinco recursos básicos ⁽¹⁶⁾:

- Recursos materiales: En el que se incluyen edificios, terrenos, máquinas, herramientas, instrumental, equipo, instalaciones, materiales, materias primas así como su proceso y transformación. Y, en ese sentido se consideran también en este rubro el proceso productivo, la tecnología, métodos y proceso de producción de los bienes y/o servicios de la organización.

- Recursos financieros: Incluyen capital, ventas, financiamientos, préstamos, créditos, etc. así como aspectos contables y presupuestales.

- Recursos humanos: En el que se considera a todas las personas participantes de la organización en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de la organización, así como sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades.

(16) cf. CHIAVENATO, Idalberto., Administración De Recursos Humanos., p.107 - 108.

- Recursos de mercadotecnia: Que incluye la organización de ventas, relaciones con el mercado, investigaciones, promoción y propaganda.
- Recursos administrativos: Que comprende todos los subsistemas de toma de decisiones y de comandos de la organización.

Estos recursos requieren de un complejo proceso de administración para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Como se observa en la Figura 1, todos se interrelacionan entre sí. Sin embargo, todos los recursos exigen la presencia de las personas. Son ellas quienes determinan los resultados de los demás recursos. Por lo que se puede decir que para que la organización exista se requiere de personas, no como un fin, sino como un medio para alcanzar sus objetivos.

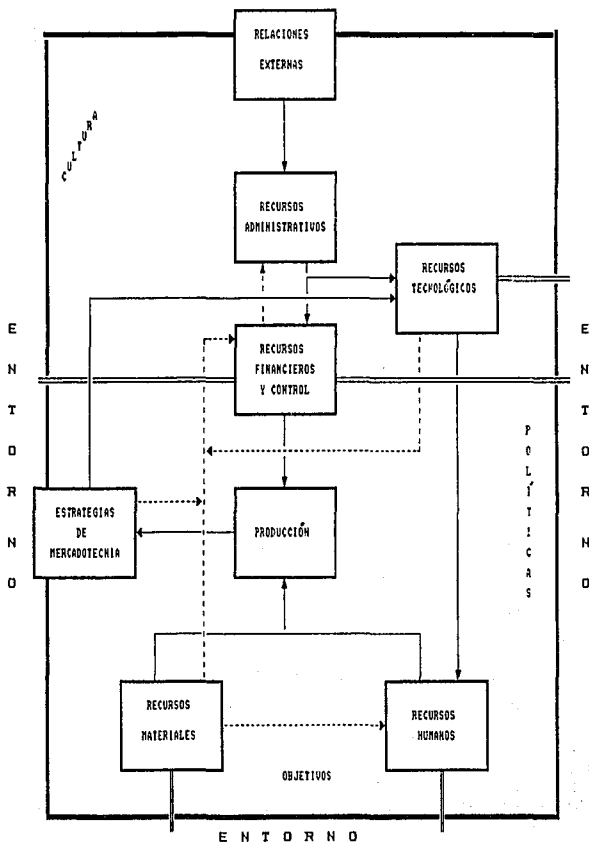
Por ello, en la administración de recursos humanos es necesario considerar los objetivos tanto de la empresa como de los trabajadores.

La organización busca obtener el éxito por medio de la capacidad adecuada y la colaboración de su personal.

Los trabajadores buscan satisfacer mediante su trabajo sus objetivos personales, esto es remuneración adecuada, condiciones sociales, físicas, morales y administrativas adecuadas, seguridad, reconocimiento por su labor y desarrollo.

INTERACCIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Figura 1



Así, en relación con el ser humano y su trabajo existe un conjunto de valores en el contexto de la organización, pues ésta ejerce una poderosa influencia tanto en el proceso como en la tecnología para crear organismos más funcionales.

Dichos valores pueden expresarse en los siguientes puntos (17):

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

(17) MARGULIES Newton, et. al., Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso Y Tecnología, p.15

- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Por ello se sugiere que para la adecuada administración de los recursos humanos ésta se divida en subsistemas, íntimamente interrelacionados e independientes entre sí.

Estos subsistemas son ⁽¹⁸⁾:

- Provisión de recursos humanos: Cuyas funciones principales son la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- Aplicación de recursos humanos: Encargándose del análisis y descripción de los cargos, evaluaciones del desempeño, movimientos del personal así como de la planeación y organización de la estructura.

- Mantenimiento de recursos humanos: Incluye la administración de sueldos y salarios, planes de beneficios sociales (prestaciones y servicios), higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

- Desarrollo de recursos humanos: Que se encarga de lo relacionado con los aspectos educativos - adiestramiento, capacitación y desarrollo -, tanto en aspectos pedagógicos como legales.

(18) cfr. CHIAVENATO, Idalberto., op. cit., p.131

- Control de recursos humanos: Considerando banco de datos, sistemas de información del personal y auditorías.



Fuente: LA AUTORA

Figura 2

Debiendo funcionar de tal forma que su interacción permita que cualquier alteración que ocurra en una de ellas influya en las demás, las cuales retroinformarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

En este marco y siendo ésta una tesis de pedagogía se analizará a continuación el Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

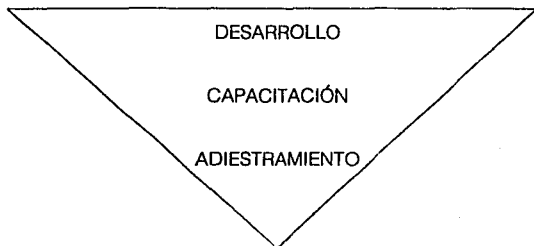
1.4. La Formación De Recursos Humanos En La Empresa.

Los recursos humanos son el recurso más valioso con que cuentan las organizaciones y también es el más dinámico. Las personas tienen una gran aptitud para adquirir

nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y modificar comportamientos. Un medio para lograr lo anterior es la pedagogía del trabajo.

Por ello, la capacitación debe considerarse como la respuesta continua y sistemática a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambio tanto en las empresas como en la vida misma, además de la necesidad de contar con personal preparado que permita elevar la productividad en todas sus áreas.

La pedagogía del trabajo puede dividirse en tres niveles:



Con el objeto de clarificar dichos conceptos se han seleccionado algunas definiciones:

Se puede decir que el adiestramiento consiste en desarrollar las habilidades y destrezas, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz, con el propósito de incrementar la eficiencia en la realización de un trabajo.

Generalmente se emplea este concepto para designar el entrenamiento que se le da a los niveles operativos de la organización.

Capacitación puede considerarse la acción educativa destinada a adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo de la persona.

Otras definiciones de capacitación son las siguientes:

Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (19).

Por otra parte, Alfonso Siliceo la considera (20) :

una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación que no da respuesta a las verdaderas necesidades difícilmente es valorada y útil tanto por la empresa como por los empleados, por lo que debe planearse haciéndola coincidir con los objetivos de ambos.

(19) RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, et. al.. Administración De La Capacitación, p. 1

(20) SILICEO AGUILAR, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de Personal, p.20.

Ma. de Lourdes Mendiola afirma que la capacitación en el trabajo es (21):

"el proceso de enseñanza - aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas".

En cuanto al desarrollo, se le puede definir como "la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal" (22), comprendiendo en este sentido la formación y el proceso de maduración integral de la persona.

Desarrollo es pues el progreso integral del hombre abarcando la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y la adquisición de habilidades para el pleno desenvolvimiento personal.

Aún cuando en materia de desarrollo las organizaciones se han preocupado más por los ejecutivos, éste puede llevarse a todos los niveles jerárquicos.

El desarrollo puede darse por el deseo de la persona de evolucionar o por las presiones externas que la organización y sus miembros ejerzan sobre él. En cualquier caso puede llevarse a cabo informalmente por ejemplo mediante reuniones casuales o lecturas; y formalmente mediante programas bien planeados, sesiones específicamente programadas y con instrumentos de evaluación.

(21) MENDOZA NUÑEZ, Alejandro., Manual Para Determinar Necesidades De Capacitación., p.27

(22) CRAIG, Robert L., et. al., Manual De Entrenamiento Y Desarrollo De Personal., p.363

La educación debe fomentar en el individuo aquellas posibilidades útiles de que está dotado, de modo que le sean provechosas en su vida. Debe además, preparar a la persona para enfrentarse con las diversas situaciones que le esperan y para que pueda resolverlas.

De tal suerte que, la misión de la pedagogía del trabajo, es proporcionar seguridad en la valoración de la persona y predisponerla para utilizar del mejor modo posible sus aptitudes latentes.

El sentido de la ayuda que la pedagogía del trabajo aporta, consiste en colocar al trabajador en condiciones de bastarse a sí mismo ante las dificultades que en el futuro irán presentándosele en su trabajo.

En este sentido se pueden observar dos características: capacitación para la autoayuda y efectos permanentes de dicha ayuda (23).

Esto es que la instrucción no sólo debe consistir en proporcionar habilidades y conocimientos, sino que debe proporcionar una preparación básica que le permita hallar soluciones por sí mismo en un momento dado y que lo familiarice con nuevas e imprevistas situaciones de su trabajo y con cuanto a ellas va aunado.

Para concluir este punto diremos que por la naturaleza de la función la capacitación debe ser considerada como responsabilidad compartida entre directivos y personal,

(23) cfr. RIEDEL, Johannes, La Formación Para El Trabajo En La Empresa, p.59

siendo el área de capacitación y desarrollo el elemento coordinador que facilite el cumplimiento de dicha responsabilidad.

La responsabilidad compartida es un factor clave en el éxito de cualquier programa de capacitación.

I.4.1. Las Posibilidades De La Capacitación.

Aún cuando la función de capacitación en México se venía aplicando desde hace mucho tiempo, no fue sino hasta 1978 en que las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo le dieron carácter obligatorio.

De hecho para la enseñanza de diversos oficios y actividades productivas se ha proporcionado capacitación, aunque de manera asistemática.

Generalmente se ha realizado desvinculada de otros procesos, impartida por "intuición", desligada de las políticas de recursos humanos, sin fundamentos reales en una detección de necesidades, sin planeación, organización y control, así como sin parámetros de evaluación y seguimiento.

El marco legal que fundamenta la obligación y la necesidad de capacitar se encuentra en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 - A que dice (24):

(24) EDITORIAL DELMA., Ley Federal Del Trabajo, p. 57

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad ..."

Y en el artículo 153 - F menciona que la capacitación y el adiestramiento deben tener por objeto (25):

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV: Incrementar la productividad, y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador*.

Por lo que se puede decir que de acuerdo con la ley, la capacitación y el adiestramiento son los medios para lograr metas como tener una capacitación estrechamente ligada al trabajo desempeñado, elevar el nivel de vida e incrementar la productividad.

(25) ibidem, p.58

Es pues la capacitación un medio para lograr dichos objetivos y no un fin en sí misma.

Con base en la experiencia se puede afirmar que en muchas empresas se imparten cursos tan sólo por cumplir con la ley, sin una adecuada planeación y pretendiendo lograr automáticamente los objetivos señalados.

Por lo que las empresas hacen énfasis en cumplir con los trámites que señala la ley, como registrar las Comisiones Mixtas, los planes y programas, instructores o instituciones capacitadoras y entregar las constancias de habilidades laborales. Esto es, dan más importancia a la forma que al fondo.

En otros casos los jefes la conciben y la utilizan en las siguientes formas:

- Como sanción: cuando el empleado no realiza bien su trabajo;
- Como premio de consolación: cuando a un buen empleado no se le puede dar un ascenso o un incremento de sueldo.
- Como recompensa: por un alto rendimiento.
- Como engaño: para que no esté en la empresa mientras se realizan algunos cambios en la estructura.
- Como medida de represión: cuando el empleado está causando problemas se le envía a un curso para que deje de *"estorbar"*.
- Como pretexto: cuando no se tienen las suficientes actividades.
- Como costumbre: cuando el empleado elige del *"menú de cursos"* el que no ha tomado, aún cuando no lo requiera.

- Como medio de motivación: cuando un empleado trabaja con desgano se le envía a un curso *"para que se motive"*.

Estas actitudes y concepciones de la capacitación han hecho que en las empresas se pierda la credibilidad en su valor. No por el hecho de dar *"cursos"* automáticamente se logrará incrementar la productividad. Es preciso demostrar la relación que existe entre la causa y el efecto, entre dar capacitación e incrementar la productividad.

Para ello los planes y programas de capacitación deben estar estrechamente vinculados a la planeación estratégica de la empresa, al inventario de recursos humanos, a los recursos materiales y financieros. En suma a todas las actividades de la empresa, ya que, como se señaló anteriormente esta última es un sistema, es una actividad que si no se vincula puede causar más daño que beneficio.

Por lo anterior el área de capacitación de la empresa debe proceder de manera cuidadosa, analizando varios aspectos ⁽²⁶⁾:

- Definir los cambios o mejoras: Siendo la capacitación un medio para mejorar y desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades, se debe determinar de manera congruente y aplicable que cambios o mejoras se desean realizar.

- Definir si dichos cambios o mejoras se pueden realizar mediante capacitación: Es frecuente que los problemas derivados de deficiencias estructurales, de procedimientos, de comunicación, falta de incentivos o de motivación, entre otros, se pretendan solucionar mediante *"cursos de capacitación"*, llegando a ser ésta

(26) cfr. ARIAS GALICIA, Fernando., Capacitación Para La Excelencia, p.11 - 16

considerada como *"la panacea"* que resolverá todos los problemas organizacionales. Es indispensable delimitar con exactitud el campo de acción de la capacitación en relación con las demás áreas de conflicto.

- Determinar el beneficio económico que se obtendrá: Para las empresas el destinar los recursos financieros a la capacitación es una inversión que debe redituales beneficios económicos demostrables. Esto es, determinar en cuanto se va a incrementar la productividad para recuperar los costos. Debe por tanto contarse con datos verídicos o confiables para demostrar si es un gasto o una inversión.

- Planear y realizar el programa de capacitación.

- Evaluar: Esto es, verificar si los cambios o mejoras se dieron y de qué forma.

- Determinar si los cambios se dieron por la capacitación, independientemente o a pesar de ella: El planear alcanzar un objetivo no implica que éste se haya logrado por la intervención de la capacitación, por lo que se debe analizar si realmente mediante ella se lograron las metas fijadas o existieron otros factores que afectaron el resultado. Lo mismo sucedería en caso de que no se alcanzaran las metas, ya que pueden existir otros factores externos que limiten la obtención de resultados.

- Determinar el costo - beneficio de la capacitación: Analizando los costos del evento considerando instalaciones, instructores, materiales contra el costo del incremento en la productividad y el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores.

Por lo anterior se puede decir que la capacitación debe llevar a las empresas a lograr un mejor aprovechamiento del tiempo, los recursos materiales y financieros, pero sobretodo de sus recursos humanos, buscando para estos últimos la elevación de su calidad de vida, dentro y fuera del trabajo.

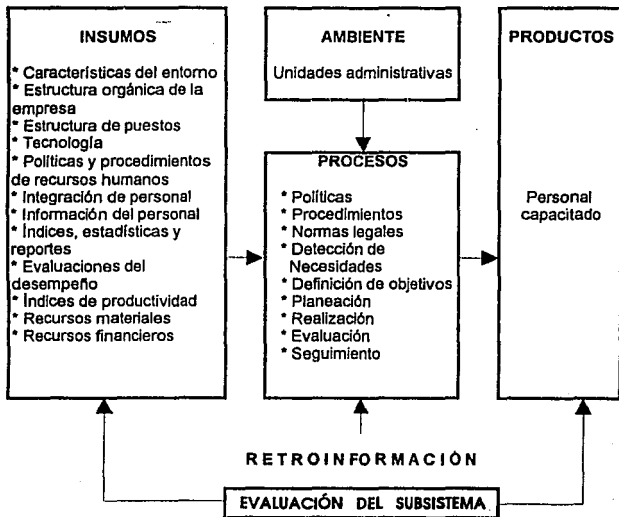
I.4.2. El Sistema Integral De Capacitación.

Anteriormente se señaló que todo sistema tiene como características: insumos, procesos, productos, retroinformación y ambiente. El subsistema de Desarrollo de Personal no es la excepción, como se puede apreciar a continuación y gráficamente en la Figura 3:

- Insumos: En este rubro se consideran las características del entorno, la estructura orgánica de la empresa, la estructura de puestos, la tecnología, las políticas y procedimientos de recursos humanos, la integración del personal, la información que se tenga del personal, índices, estadísticas y reportes, resultados de evaluaciones del desempeño y de productividad, así como los recursos materiales y financieros.

- Procesos: Incluyen políticas y procedimientos de capacitación, aplicación de las normas legales como formación de comisiones mixtas de capacitación, detección de necesidades de capacitación, definición de objetivos, planeación, realización, evaluación y seguimiento de la capacitación.

EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN



Fuente: LA AUTORA

Figura 3

- **Productos:** El personal capacitado para responder a las necesidades de la organización, humanas y del entorno.

- **Ambiente:** Son las unidades administrativas que regulan la función.

- **Retroinformación:** Que se obtiene al evaluar cada uno de los aspectos del proceso de capacitación y que permite corregir deficiencias y/o mantener los aspectos positivos.

La capacitación es un sistema integral en cuanto a que tiene un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un objetivo común. (Figura 4).

Estos elementos se pueden clasificar en tres: de apoyo, de acción y de logro.

De apoyo:

- Definición del marco filosófico de la empresa: visión, misión y valores corporativos.

- La cultura organizacional.

- Definición de objetivos y políticas tanto de recursos humanos como de capacitación.

- Definición de la estructura así como de las funciones por realizar y sus objetivos.

- Definición de los canales de comunicación interna que se deberán seguir en sí misma y con respecto a los demás subsistemas.

- Definición de los niveles de responsabilidad de cada subsistema involucrado en el proceso de capacitación.

- Recursos materiales, financieros y humanos.

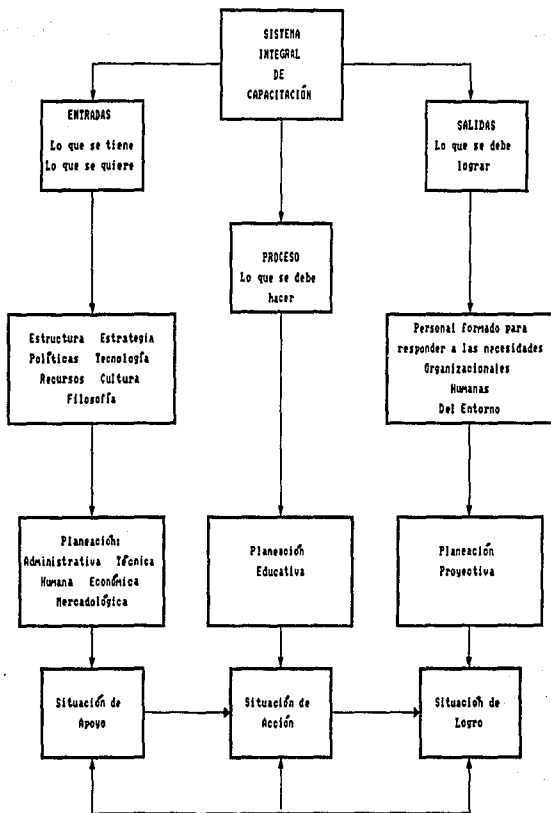
- Estrategias administrativas, técnicas, humanas, económicas y mercadológicas.

De acción:

- El proceso de planeación educativa.

De logro:

- El personal capacitado para responder a las necesidades organizacionales, humanas y del entorno.



Fuente: LA AUTORA

Figura 4

I.4.3. El Proceso Administrativo De La Capacitación.

Antes de estudiar el proceso administrativo de la capacitación conviene analizar qué se entiende por proceso administrativo.

Administrar es aplicar un conjunto sistemático de reglas con el fin de lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Por lo que todo proceso administrativo se refiere a la actuación de la vida social y tiene, como características ser continuo, indisolublemente unido en cada una de sus etapas y darse en forma simultánea. Sin embargo con el fin de estudiarlo, se le dividirá en áreas y a continuación se analizarán los elementos que lo componen.

Agustín Reyes Ponce afirma que el proceso administrativo se puede dividir en seis etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. (27) Esquemáticamente se pueden apreciar en la Figura 5.

PREVISIÓN

Consiste en determinar qué se desea lograr mediante un organismo social y la investigación y valoración de las condiciones futuras del organismo. Comprende tres etapas:

- Determinar los objetivos que se persiguen.
- Descubrir y analizar los medios con que puede contarse.

(27) cfr. REYES PONCE, Agustín., Administración De Empresas: Teoría y Práctica., p.57 - 66

- Definir alternativas adaptando los medios con que se cuenta a los objetivos propuestos.

PLANEACIÓN

Es determinar el curso concreto de acción. Se realiza mediante cuatro etapas:

- Determinar las que orientarán la acción.
- Determinar los procedimientos, es decir, la secuencia de operaciones o métodos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Programar los tiempos requeridos para su realización.
- Establecer el presupuesto precisando con ello los costos de operación.

ORGANIZACIÓN

Es estructurar técnicamente las relaciones entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales que deben darse en un organismo social. Consiste en:

- Determinar la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Definir cómo deben dividirse las funciones y actividades especializadas necesarias para lograr el fin.
- Determinar qué obligaciones tiene cada unidad de trabajo y qué puede desempeñar una persona.

INTEGRACIÓN

Son los procedimientos para dotar al organismo de los medios para su eficiente funcionamiento, seleccionando, introduciendo, articulando y buscando el mejor desarrollo. Sus cuatro etapas son:

- Encontrar y elegir los elementos necesarios.

- Introducir los elementos con el objeto de lograr que se articulen bien y rápido al organismo social.
- Desarrollar los elementos del organismo social brindándoles el progreso y mejoría que buscan y necesitan.
- Integrar los aspectos financieros, productivos, de ventas o distribución, conservación y registro.

DIRECCIÓN

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo a fin de que los planes se realicen de manera eficaz. Comprende:

- Ejercer la autoridad, siendo este el principio del que emana la administración y que estudia cómo delegarla y ejercerla.
- Comunicar a todos los elementos las órdenes de acción de quien ejerce el mando, debidamente coordinadas.
- Supervisar que las acciones se estén realizando de la manera en que fueron planeadas y ordenadas.

CONTROL

Consiste en establecer sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación a los esperados, con el objeto de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende tres aspectos:

- Establecer las normas para tener elementos de comparación, como base de todo control.
- Operar dichos controles.
- Interpretar los resultados obtenidos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

ELEMENTOS	ETAPAS	SE REFIERE A:
PREVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Investigaciones - Alternativas 	Qué se puede hacer
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Procedimientos - Programas - Presupuestos 	Qué se va a hacer
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquías - Funciones - Obligaciones 	Cómo se va a hacer Quiénes, dónde y cómo deben realizarlo
INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Selección - Introducción - Desarrollo - Integración de las cosas 	Con qué y con quién se va a hacer
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridad - Comunicación - Supervisión 	Ver que se haga
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de normas - Operación de controles. - Interpretación de resultados. 	Cómo se ha realizado Cómo se puede mejorar

Fuente: LA AUTORA

Figura 5

Por otra parte, Nérici afirma que la acción didáctica contempla tres momentos (28) :
Planeación, ejecución y verificación.

Planeación: Enfocado a determinar cuáles deberán ser los planes de trabajo adaptados a los objetivos a alcanzar, a las posibilidades, aspiraciones y necesidades tanto de los educandos como sociales.

Ejecución o realización: Orientada a la práctica efectiva de la enseñanza, a través de las clases, de las actividades extracurriculares y demás actividades de los educandos dentro y fuera del centro educativo.

Verificación o evaluación: Dirigida a certificar los resultados obtenidos en la ejecución, y que permite saber si es necesario o no llevar a cabo rectificaciones en el aprendizaje, modificaciones en la planeación y si es o no conveniente ampliar los objetivos del aprendizaje.

Por lo anterior, es posible establecer la correlación entre los pasos del proceso de enseñanza - aprendizaje con el proceso de la administración integrando los recursos humanos, financieros y tecnológicos y determinando las siguientes acciones a realizar en cada uno de los momentos didácticos de la capacitación (Figura 6):

PREVISIÓN:

- Determinar los objetivos que se persiguen
- Diagnosticar la situación interna y externa de la organización.

(28) cf. NÉRICI, Imideo., Hacia Una Didáctica General Dinámica., p.57

- Analizar el inventario de recursos humanos.
- Analizar la descripción de puesto(s) para determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo.
- Analizar los resultados de la evaluación del desempeño.
- Determinar el inventario de necesidades específicas de capacitación.
- Analizar los problemas de producción.
- Determinar cuantitativamente la productividad individual antes de la capacitación.
- Determinar cuantitativamente las expectativas de productividad individual después de la capacitación a corto y mediano plazo.
- Acordar con los demás subsistemas tanto de recursos humanos como del resto de la organización, en caso necesario, las acciones a realizar en apoyo al mejoramiento de la productividad.

PLANEACIÓN:

- Determinar políticas y procedimientos.
- Definir a quién se va a capacitar (nombres y número de participantes).
- Determinar los objetivos funcionales, genéricos e instruccionales.
- Determinar el contenido de la capacitación.
- Definir las técnicas y recursos didácticos a utilizar.
- Elaborar el material didáctico.
- Programar las actividades determinando lugar(es), fechas y horarios y/o duración y frecuencia con que deberán realizarse.
- Determinar los servicios adicionales para la realización del evento (si es necesario servicio de café, comidas, hotel, etc.)

- Seleccionar a los instructores, y en caso necesario formarlos.
- Definir, en su caso, la necesidad de asesoría en la línea de trabajo.
- Seleccionar los criterios y definir los instrumentos de evaluación.
- Seleccionar y definir los instrumentos para el control de los programas.
- Establecer el presupuesto, definiendo los costos de la capacitación así como tiempo y forma de recuperar la inversión.

REALIZACIÓN:

- Impartición de cursos.
- Coordinar la realización de los eventos.
- Asesorar tanto a instructores como a participantes.

EVALUACIÓN:

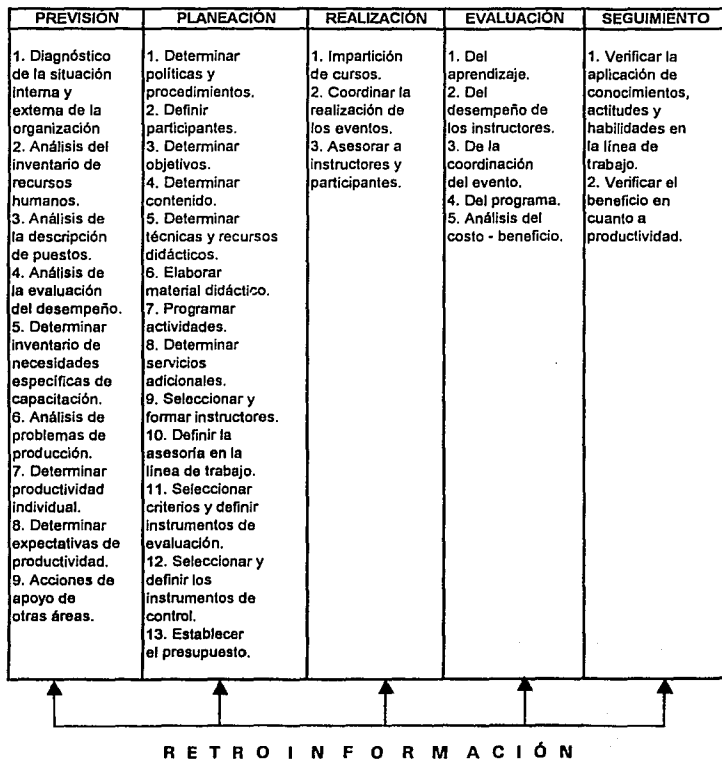
- Del aprendizaje: conocimientos, actitudes y habilidades.
- Del desempeño de los instructores.
- De la coordinación del evento.
- Del programa en cuanto a su diagnóstico, diseño y realización.
- Analizar del costo - beneficio de la capacitación.

SEGUIMIENTO:

- Verificar la aplicación de conocimientos, actitudes y habilidades en la línea de trabajo a corto y mediano plazo.
- Verificar el beneficio en cuanto a productividad.

Seguir este sistema facilitará la retroinformación en todas las fases del proceso.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: LA AUTORA

Siendo la capacitación un proceso de enseñanza - aprendizaje, se considera muy valioso que en su planeación, realización, evaluación y seguimiento intervenga un profesional de la educación. Por lo que a continuación se analizará la proyección profesional del pedagogo y su función en la empresa.

1.5. El Profesional De La Educación.

Si se considera como educador a toda persona que ejerza una influencia perfeccionadora en otro, y que sea capaz de estimular el acto educativo en los sujetos, como aquellos factores que mejoren la personalidad ⁽²⁹⁾, entonces puede decirse que educador es la persona que tiene interés en el proceso de mejora de cualquier ser humano. Y, en este sentido la finalidad del pedagogo es facilitar y propiciar la formación integral de las personas.

Sin embargo, ésta es una labor que debe afrontarse con un gran sentido de responsabilidad y respeto hacia quienes se desea formar.

Por ello el pedagogo que desee tener éxito en su misión debe tener y perfeccionar una serie de características que pueden enunciarse en los siguientes puntos:

- Eros pedagógico: Amor al servicio de mejorar integralmente a otro.

(29) cfr. Voz Pedagogo., GER, Tomo VIII., p.350

- Sentido de valores: Coadyuvar con miras al logro de un fin concreto, valioso en sí mismo.

- Responsabilidad: Para responder al compromiso de dirigir a un ser.

- Cualidades pedagógicas como: buena salud, integridad de los sentidos, resistencia y vigor intelectual; probidad magisterial, generosidad, alegría y buen humor; rectitud y habilidad en la actuación pedagógica; capacidad de adaptación, equilibrio emotivo que inspire confianza y seguridad; capacidad de conducción; sinceridad, congruencia entre pensamiento y acción; espíritu de justicia (30).

I.5.1. Actividades Profesionales Del Pedagogo.

Las características de la sociedad actual reclaman además personas que coadyuven a solucionar los problemas educativos surgidos como consecuencia de los avances científicos y tecnológicos.

En este sentido la formación académica del especialista en educación en áreas administrativas, psicológicas, filosóficas y específicamente educativas, permiten al pedagogo desarrollarse en distintas áreas y realizar diversas funciones.

(30) cfr. LARROYO, Francisco., La Ciencia De La Educación, p. 142 - 145

Sus funciones pueden dividirse en las siguientes áreas (31) :

ÁREA	FUNCIONES
Planeación	<ul style="list-style-type: none">- Planeación educativa- Evaluación y seguimiento de sistemas educativos- Diseño curricular
Apoyo académico	<ul style="list-style-type: none">- Docencia- Formación de profesores- Elaboración de materiales didácticos- Elaboración de instrumentos de evaluación- Orientación escolar y vocacional
Administración	<ul style="list-style-type: none">- Administración de instituciones educativas- Administración de recursos humanos- Capacitación
Otras	<ul style="list-style-type: none">- Educación especial- Educación no formal

(31) clfr. GUILLEN NIEMEYER, Benito G. , Mercado De Trabajo En Actividades Técnico- Profesionales Del Pedagogo.

PLANEACIÓN

- Planeación educativa: Siendo el proceso continuo y sistemático mediante el cual es posible prever la dinámica del sistema educativo, con objeto de controlarlo y encauzarlo, mediante la aplicación de las técnicas de investigación social y considerando las variables económicas, políticas, sociales y culturales, el pedagogo puede realizarla en cualquier nivel.

- Evaluación y seguimiento de sistemas educativos: Concebida como el proceso mediante el cual se determina la eficiencia y eficacia de un sistema educativo, la formación del pedagogo lo capacita para diseñar y desarrollar sistemas de evaluación, analizarlos interna y externamente, medir su impacto, diseñar y llevar a la práctica los sistemas correctivos que permitan reestructurar los planes y programas de estudio.

- Diseño curricular: Es el producto de una planeación educativa que responde a características técnico - pedagógicas con el fin de lograr aprendizajes más significativos. En ella el pedagogo tiene la formación para detectar necesidades, diseñar, supervisar, controlar, evaluar y dar seguimiento a los programas educativos.

APOYO ACADÉMICO

Son el conjunto de actividades técnicas que realiza el pedagogo en apoyo de las tareas curriculares y docentes favoreciendo el logro de los objetivos propuestos.

- **Docencia:** El pedagogo realiza las funciones docentes a nivel medio, medio superior y superior.

- **Formación de profesores:** La especialización tecnológica ha traído como consecuencia la necesidad de preparar a profesionales de todas las áreas para desempeñar funciones docentes, así como de actualización.

En este sentido el pedagogo está facultado para diagnosticar las necesidades, elaborar programas de capacitación y actualización, diseñar materiales de apoyo, impartir cursos, evaluar y dar seguimiento a los programas.

- **Elaboración de materiales didácticos:** Consiste en crear todos aquellos apoyos que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje. Dados sus conocimientos en teorías y técnicas de la comunicación el pedagogo puede realizar actividades como elaborar libros de texto, diseñar materiales educativos, asesorar en la aplicación de técnicas audiovisuales y otros auxiliares didácticos.

- **Elaboración de instrumentos de evaluación:** El profesional de la educación puede diseñar y aplicar los instrumentos que miden la adquisición de conocimientos, actitudes y habilidades y se utilizan en la toma de decisiones respecto al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje.

- **Orientación educativa:** El pedagogo está capacitado para ayudar a las personas a conocerse a sí mismos y a la sociedad en que viven, brindándoles orientación escolar y profesional o vocacional. Se entiende por orientación escolar el

proceso mediante el que se proporciona a los educandos los elementos necesarios para que alcance los objetivos propuestos por una institución o sistema educativo. Y por orientación vocacional el proceso mediante el que se les proporcionan los elementos y la información necesaria para la adecuada elección profesional.

ADMINISTRACIÓN

- Administración de instituciones educativas: El profesional de la educación ve a la empresa educativa desde una perspectiva social, por lo que las administra con un criterio no sólo de la relación costo - beneficio sino integrada a un criterio educativo. Así organiza, administra y dirige centros educativos tanto públicos como privados.

- Administración de recursos humanos: Dados sus conocimientos en el área de administración educativa y psicológica, tiene la formación para seleccionar personal, aplicar pruebas psicométricas, realizar entrevistas, análisis de puestos, programas de estímulos y evaluación del desempeño del personal.

- Capacitación: El pedagogo realiza diagnóstico de necesidades de capacitación, diseña, realiza, evalúa y da seguimiento a programas de capacitación.

OTRAS

- Educación especial: Aún cuando en la mayoría de los casos para realizar esta función se requieren estudios de especialización, el pedagogo realiza las actividades

de técnicas de detección, diagnóstico y en algunos casos, tratamiento de atipicidades mediante la observación especializada y la aplicación de instrumentos psicométricos.

- Educación no formal: En la que se consideran todas aquellas acciones sistemáticas de educación que no tienen un usuario predeterminado y que no están incluidas en una estructura curricular, tales como programas de salud, de recreación, de educación artística y de desarrollo de la comunidad.

Por lo anterior se puede decir que el pedagogo es un profesional con la formación técnica, científica y social que implica la educación en cualquiera de sus áreas y con la capacidad crítica frente a la realidad para dar respuesta a las necesidades educativas de la sociedad actual.

Cabe señalar que el pedagogo comparte con otros profesionales estas actividades, formando en ocasiones equipos interdisciplinarios de trabajo, enriqueciéndose la actividad, el producto de la misma y sobretodo, a los integrantes del grupo. Desafortunadamente, en otros casos se enfrenta a profesionistas improvisados al desempeñar estas funciones.

1.5.2. Proyección Profesional Del Pedagogo.

Existen diversos conjuntos de estímulos educativos que influyen en la formación del hombre a través de su vida. A este respecto pueden considerarse como los

principales agentes educativos la familia, la escuela, la comunidad en la que viven y la institución en la que trabajan. De ahí que el pedagogo se desarrolle en el ámbito familiar, escolar, ambiental o comunitario y empresarial, y que la pedagogía reciba diferentes nombres de acuerdo con su campo de acción:

PEDAGOGÍA FAMILIAR

En donde el pedagogo se desarrolla como Orientador familiar en escuelas o empresas, como orientador independiente a través de un despacho o como asesor en programas de educación familiar, realizando actividades tales como:

- Diseñar, coordinar, realizar, evaluar y dar seguimiento a programas de orientación familiar;
- Asesorar a matrimonios en su desarrollo personal y familiar;
- Apoyar la integración familiar atendiendo a todos sus miembros.

PEDAGOGÍA ESCOLAR

Ocupando puestos de Director técnico o administrativo en las escuelas; asesor tanto interno como externo para el desarrollo del personal docente en aspectos técnicos y/o administrativos; orientador educativo; jefe del departamento psicopedagógico; asesor en el diseño de programas de educación especial. El pedagogo realiza en la escuela actividades tales como:

- Diseñar, coordinar, realizar, evaluar y dar seguimiento a programas educativos.
- Asesorar al personal docente en su perfeccionamiento profesional.

- Investigar, evaluar y desarrollar técnicas de enseñanza - aprendizaje.
- Señalar las directrices para la elaboración de textos escolares y extra escolares.
- Dar orientación personal, familiar, escolar, vocacional y profesional.
- Instruir en materias relacionadas con la educación.
- Asesorar en problemas académicos, de aprendizaje, técnicos y administrativos de la institución.

PEDAGOGÍA AMBIENTAL

Realiza funciones de asesor interno en aspectos de metodología educativa en instituciones de servicio a la comunidad; diseñador de guiones tanto de programas educativos como de libros de texto; asesor independiente. En el ámbito de la comunidad el pedagogo puede:

- Colaborar en programas de alfabetización y educación de adultos.
- Diseñar y realizar programas de enseñanza abierta.
- Participar en los medios de comunicación masiva elaborando y evaluando programas educativos.
- Brindar asesoría pedagógica a editores de libros y revistas.
- Intervenir en programas educativos dirigidos a mejorar la calidad de la población rural y urbana.

PEDAGOGÍA EMPRESARIAL

Desempeña puestos como Coordinador e instructor de capacitación; Jefe o Gerente de Capacitación y Desarrollo; Consultor interno o externo en planeación y desarrollo

del área de personal; Directivo en áreas relacionadas a la administración de personal.

Aquí el pedagogo puede realizar las siguientes actividades:

- Colaborar en el proceso de reclutamiento y selección de personal;
- Colaborar con la empresa en su desarrollo y productividad, mejorando las relaciones interpersonales;
- Apoyar en el establecimiento de ciertas políticas y procedimientos de la empresa;
- Participar en la planeación organizacional, especificando funciones y puestos que cada persona puede realizar;
- Proporcionar asesoría para una óptima administración de Recursos Humanos;
- Promover la mejora en conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal;
- Detectar necesidades de formación profesional y humana en todo el personal de la empresa, en todos los niveles;
- Diseñar, aplicar, evaluar y dar seguimiento a los programas de capacitación y desarrollo para el personal en sus diferentes niveles.

Por lo que se puede afirmar que siendo el pedagogo el profesional especializado en educación su función en la empresa es proporcionarle a las personas los medios necesarios para que aprendan a aprender, y orientarles para que mejoren sus condiciones tanto de trabajo como de vida. Como se puede apreciar es un verdadero consultor en materia de recursos humanos.

CAPÍTULO II.

LA HERRAMIENTA DE VENTAS ÚNICA: LA TELEMERCADOTECNIA.

CAPÍTULO II. LA HERRAMIENTA DE VENTAS ÚNICA: LA TELEMERCADOTECNIA.

En este capítulo se incluye una descripción acerca de la telemercadotecnia, sus orígenes y la forma más adecuada de cómo debe funcionar un centro de telemercadotecnia en cuanto a los recursos humanos se refiere, siendo la fundamentación teórica del proceso de capacitación de telemercaderes.

II.1. Génesis De La Telemercadotecnia.

La industria de la telemercadotecnia nació en las primeras tres décadas de este siglo en Estados Unidos, de ahí su nombre original de *"telemarketing"*.

En sus inicios los centros donde se vendía mediante el teléfono estaban generalmente ubicados en sótanos, - oscuros, fríos, húmedos - , en condiciones ambientales poco adecuadas y en donde no se necesitaba cubrir requisitos especiales para ser vendedor por teléfono, excepto ser productivo, es decir, vender.

Desde su introducción en el mundo de los negocios el teléfono ha sido de gran ayuda en las ventas. Sin embargo, la telemercadotecnia se ha desarrollado como tal y, por tanto, cambiado en los últimos treinta años.

Uno de los pioneros fue Murray Roman quien en 1962 bajo la dirección de Lee Iacocca (ejecutivo de Ford) realizó un proyecto de 20 millones de llamadas, que en esa época fue un trabajo sin precedentes. Los resultados de dicho trabajo permitieron que la telemarcadotecnia se empezara a considerar como una parte importante de las estrategias de mercado en Estados Unidos.

Después de ello la telemarcadotecnia ha sido aceptada como una forma viable y provechosa por los empresarios de Estados Unidos, en donde han proliferado las compañías que lo utilizan para vender casi cualquier cosa (32).

Su importancia ha crecido tanto que muchos países de Europa tales como Inglaterra, Alemania Occidental, Francia, Italia, Noruega, Holanda lo utilizan e incluso tienen una legislación sobre el uso adecuado de la telemarcadotecnia.

Sin embargo, en México es una industria relativamente nueva, que ha probado ser una de las más eficientes herramientas de venta, especialmente por las características geográficas y demográficas del país, y que se ha desarrollado con mucha velocidad, lo cual ha originado una mayor demanda de conocimientos sobre un área tan especializada y de mayor calidad y eficiencia en la formación y manejo de los centros de telemarcadotecnia.

Este hecho representa para los mexicanos la oportunidad y el reto de aprender cómo manejar adecuadamente un centro de telemarcadotecnia, no sólo en el aspecto de productividad, que preocupa como es natural a las empresas, también en el

(32) cf. BENCIN, Richard L, et al., Encyclopedia Of Telemarketing, p. 556 - 558

verdadero factor crítico de éxito, el aspecto humano, buscando que los telemercaderes realicen un trabajo de calidad y se realicen personal y profesionalmente a través del mismo.

Siendo éste un trabajo de investigación pedagógica es precisamente el aspecto de capacitación y desarrollo de los telemercaderes el principal objetivo. Sin embargo, para ampliar la información al respecto es indispensable partir de la base de qué es la telemercadotecnia, cuál debe ser la estructura organizacional de un centro de telemercadotecnia, qué funciones deben realizar las personas que ocupan las diferentes posiciones y qué requieren para ello. Por lo que a continuación se analizarán estos aspectos.

11.2. La Gran Herramienta De Ventas: La Telemercadotecnia.

Los cambios en el mercado, la tecnología, la distribución y las comunicaciones han propiciado la creación de nuevas formas de vender.

A este respecto el teléfono es no sólo un instrumento sino una forma de hacer negocios, y se ha convertido en un método cada vez más importante de comunicación directa para ello porque tiene en sí mismo características únicas. A diferencia de otros medios de mercadeo como el correo directo, el teléfono permite una comunicación inmediata en dos sentidos: vendedor - cliente. Cada contacto que se hace permite que exista retroinformación que puede registrarse, medirse y

analizarse, lo cual ayuda a evaluar la efectividad del programa de ventas que se este llevando a cabo.

Existen muchas definiciones de telemarcadotecnia, la mayoría y las que se considera para efectos de este trabajo que mejor la definen están en inglés, por lo que a continuación se citan las traducciones de algunas de ellas.

El Dr. Steven E. Permut lo considera ⁽³³⁾:

un proceso mediante el cual compradores y vendedores están unidos en un diálogo personal con base en un tiempo real, que permite a una empresa tener mayor contacto con el mercado y viceversa.

James M. Mahood lo define como ⁽³⁴⁾ :

la combinación del uso del teléfono con una base de datos como un sistema integral para realizar funciones de mercadeo tales como respuesta directa al mercadeo, manejo de cuentas, servicio al cliente y apoyo a las ventas directas. Siendo su propósito principal el establecer o incrementar las ventas de manera medible y efectiva. Asimismo, utilizado en el servicio al cliente, juega un papel importante en retener y sostener la lealtad de los clientes ofreciéndoles soluciones rápidas a sus requerimientos.

(33) cfr. *Ibidem.*, p. 8

(34) cfr. MAHOOD, James M., *Telemarketing: Increase Sales In Cost-Effective Manner.*, p.46

Por lo que podemos afirmar que la telemarcadotecnia puede tener varias aplicaciones prácticas:

- Obtener información.
- Proveer información.
- Vender un producto o servicio
- Manejar cuentas.
- Dar servicio a los clientes

Según Thomas A. DePrizio la telemarcadotecnia puede definirse como ⁽³⁵⁾ :

el uso planeado del teléfono para ayudar en la venta de un producto o servicio como parte integral de las actividades de mercadeo de la compañía.

Aún cuando las ventas por teléfono son un elemento del proceso de telemarcadotecnia, éstas tienen por objeto vender en el momento en que se está en la línea. Es precisamente la planeación y el control que se realizan en la telemarcadotecnia lo que la distingue de las simples ventas por teléfono. En ellas, las llamadas no tienen una estructura y una consistencia en los resultados por lo que no se pueden medir con precisión, ni controlarse, y es difícil, si no imposible, evaluar y mejorar con base en los resultados.

(35) cf. BENCIN, Richard L., et al., op. cit., p. 532

En telemarcadotecnia las llamadas se programan con anticipación, se llevan a la práctica de manera metódica y sistemática y se evalúan objetivamente.

Por ello se puede decir que la telemarcadotecnia es un sistema de ventas por teléfono que se caracteriza por ser:

- Planeado
- Continuo
- Parte integral de las estrategias de mercado.

Este proceso de ventas no es tan sencillo como parece y requiere, para su buen desarrollo, ser considerado por los gerentes y directores como parte integral de las estrategias de mercadeo, y no como una herramienta temporal.

Por ello se debe partir de la planeación de un programa de telemarcadotecnia, para lo cual es necesario considerar cuatro aspectos fundamentales:

- El mercado
- El producto
- El medio de venta
- El mensaje.

Lo primero que se debe identificar y entender para poder dirigir adecuadamente los esfuerzos de venta es el mercado es decir, quienes son los clientes potenciales que van a adquirir el producto o servicio que se ofrece.

Conocer el producto o servicio, no sólo en cuanto a sus características, también en cuanto a los beneficios que su adquisición le reportará a los clientes, ya que son éstos los que realmente venden un producto.

La forma de venta, es decir, el precio y el medio a través del cual el cliente lo va a recibir. A este respecto es importante conocer la posición en el mercado que ocupan los productos y servicios de la competencia.

Y lo más importante en la telemercadotecnia, el mensaje, que es lo que deberá decir el guión o **script** para que de una forma rápida y fácil el cliente sienta la necesidad de adquirir el producto o servicio. El sistema de guiones permite a los telemercadotes contar con un patrón planeado para la realización de sus llamadas. Más adelante se hará referencia a los tipos de guiones y su aplicación en telemercadotecnia.

II.2.1. Bondades De La Telemercadotecnia.

El uso de la telemercadotecnia en las empresas se ha incrementado debido a su eficiencia. De acuerdo con Richard L. Bencin y Donald J. Jonovic y con base en la

experiencia, algunas de las ventajas que puede reportarle a la empresa son las siguientes (36):

- Costo - Beneficio: Una adecuada operación de telemarcadotecnia puede ser menos costosa y más efectiva que la venta directa. No se pierde tiempo en trasladarse de un lugar a otro, no se pierden las citas, y por tanto se pueden contactar un mayor número de clientes sin importar su situación geográfica. Además se invierte menos tiempo en la conversación inicial para lograr la atención del cliente

- Tiempo: Se puede abarcar a un mayor número de clientes en menos tiempo, ya que no es necesario desplazarse, pudiendo así generarse nuevos negocios en territorios a los que no se puede llegar personalmente. Este punto es importante considerando las condiciones geográficas y demográficas del país y especialmente las de la Ciudad de México.

- Control: Se puede tener un mayor control de los esfuerzos de venta, así como de los vendedores, la capacitación y el desempeño laboral ya que los supervisores generalmente están en el mismo lugar que los vendedores.

- Medible: Pueden medirse el número de llamadas hechas por hora, los contactos realizados con el tomador de decisiones, contactos inalcanzables, números telefónicos equivocados, efectividad de la campaña, número de respuestas positivas y negativas con sus causas.

(36) cfr. ibidem, p. 10 - 13

- Aumento en el flujo de caja: Ya que los programas de telemercadotecnia permiten obtener pagos mediante tarjeta de crédito en el momento en que se toma el pedido, y en un plazo mayor en efectivo, cheque o giro postal.

- Mayor volumen de ventas: Mediante una llamada se puede lograr la introducción y venta de varios productos.

- Propicia las relaciones duraderas con los clientes: Una llamada telefónica requiere de una menor inversión de tiempo tanto del vendedor como del cliente en comparación con las ventas tradicionales; se puede tener un contacto más frecuente con el cliente; y si éste tiene alguna duda puede contactar con facilidad al vendedor vía telefónica. Los clientes se sienten en ocasiones más atraídos por la calidad del servicio que por el producto en sí.

- Mayor número de contactos con clientes: Comparativamente con las ventas personales, aunque el número de contactos dependerá tanto del producto o productos como de la capacidad del vendedor.

- Versatilidad: Se pueden trabajar diversos programas de ventas.

- Facilidad: cuando se cuenta con el equipo técnico y los recursos humanos debidamente capacitados en telemercadotecnia es relativamente fácil utilizarlo.

II.2.2. Áreas De Oportunidad De La Telemercadotecnia.

Así como un centro de telemarcadotecnia tiene ventajas sobre las ventas tradicionales, los beneficios no se obtienen automáticamente. Y si bien ha funcionado en algunas empresas no en todas ha sido un éxito.

Algunos de los problemas que se pueden enfrentar son los siguientes (37) :

- Considerarlo muy sencillo: Por el hecho de que en la actualidad la mayoría de las personas estamos familiarizadas con el uso del teléfono, se puede llegar a pensar que cualquiera que sepa vender puede estar en un centro de telemarcadotecnia con un poco de instrucción y práctica. Como se verá más adelante se requiere mucho más que esto.

- No invertir el suficiente capital: Algunas empresas no invierten lo suficiente en adquirir el equipo telefónico adecuado, y/o no tienen las instalaciones que se requieren, lo que va en detrimento de la productividad, y lo que puede considerarse un ahorro convertirse en la causa de que no funcione.

- Contratar personal inadecuado: Hay quienes no se preocupan por realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección tanto de supervisores como de vendedores, y tampoco de su apropiada capacitación por considerarlo innecesario o por no darse cuenta de su importancia.

(37) cf. ibidem., p. 17 - 20

- **Tiempo:** Es necesario darse el tiempo suficiente para establecer las estrategias de mercado, así como para que todos en la empresa, que no sólo en el centro, conozcan su nivel de responsabilidad y comprendan que el trabajo en equipo es muy importante. Además es necesario que se utilice durante el tiempo suficiente para descubrir su utilidad.

- **Asesoría inadecuada:** No hay muchos expertos en telemercadotecnia y en ocasiones quienes asesoran a las compañías en cuanto a la conveniencia de utilizarlo como estrategia de mercadotecnia así como de la manera de organizar el centro, no tienen la experiencia y conocimientos necesarios. Aún cuando muchas empresas lo utilizan con gran éxito, antes de decidir si la empresa lo debe utilizar es necesario que se haga un profundo análisis de los productos y servicios de la compañía en cuanto a sus características y beneficios, el mercado potencial al que están dirigidos, las estrategias de mercado de la organización, los costos y los recursos financieros y humanos para iniciar el proyecto.

- **Falta de apoyo de la alta dirección:** Los directivos tienen que estar convencidos de que la telemercadotecnia funciona y que todos los departamentos deben trabajar en equipo para apoyar a la fuerza de ventas, de lo contrario el fracaso del proyecto es casi seguro.

- **Convertirlo en estrategia única de mercadotecnia:** La telemercadotecnia es un instrumento que debe utilizarse como parte integral del programa de mercadeo de la

empresa ya que no es una actividad pasajera y a corto plazo. Es una gran herramienta pero debe ser complementada por otras estrategias.

Por lo anterior, se puede decir que todas las personas involucradas en un programa de telemercadotecnia deben comprender sus funciones, aceptarlas y brindar todo el apoyo necesario para el éxito del proyecto.

II.3. Organización Del Centro de Telemercadotecnia.

Aún cuando el equipo técnico (computadoras, teléfonos) y las estrategias de mercado en un centro de telemercadotecnia son importantes, el elemento humano es el principal factor de éxito.

Los telemercadotes son el primer contacto y a veces el único que tienen los clientes con la empresa, de la imagen que logren transmitir mediante el teléfono dependerá el logro de las metas de ventas establecidas.

El complejo funcionamiento del centro requiere contar con gente altamente capacitada y con experiencia en el manejo de equipos de trabajo con características tan especiales con el fin de dirigir adecuadamente los esfuerzos de los telemercadotes. A este respecto los directores, gerentes y supervisores deben ser cuidadosamente seleccionados.

Pero no sólo en la selección de los líderes, también los telemercaderes tienen un perfil difícil, y su proceso de reclutamiento, selección y capacitación, como se verá más adelante, es complicado.

Por lo anterior, se debe tener especial cuidado en cómo se plantea la estructura organizacional del centro. Ésta dependerá, como es natural de los recursos materiales y financieros con que se cuente, de los productos y servicios que se pretendan vender, así como de las estrategias de mercado de la empresa.

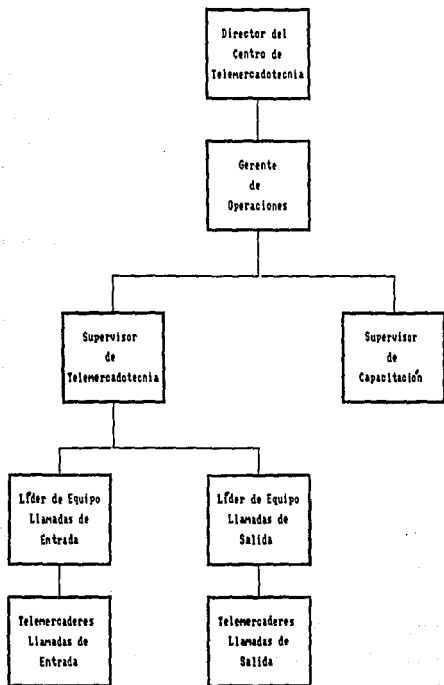
La estructura que se propone a continuación es un modelo básico, en el que lo más importante es considerar las funciones que deben realizarse.

II.3.1. Posiciones Y Funciones De La Organización.

En el modelo que se propone se contemplan seis puestos básicos, que, como se mencionó, pueden variar no sólo en cuanto al número de sus ocupantes, sino en cuanto al número de posiciones e incluso en el de sus funciones, según los recursos financieros, tecnológicos y humanos con que se cuente.

A continuación se propone el siguiente modelo de organización, considerando estas posiciones (Figura 7): Director del centro de telemercadotecnia, Gerente de operaciones del centro de telemercadotecnia, Supervisor de telemercadotecnia, Supervisor de capacitación, Líder de equipo, Telemercader.

MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL CENTRO DE TELEMERCADOTECNIA



Fuente: LA AUTORA

Figura 7

Director Del Centro De Telemercadotecnia: Es el puesto de mayor nivel en el departamento. Sus principales responsabilidades son:

- Integrar la función de telemarcadotecnia en las estrategias de mercado de la empresa.

- Dirigir las actividades de ventas y servicios para establecer las metas.

- Monitorear la efectividad del departamento y reportar los resultados a la dirección general.

- Establecer el presupuesto de toda el área.

- Revisar las operaciones, incluyendo planeación, selección de equipo, funcionamiento de las líneas telefónicas, diseño de sistemas y control de costos.

- Establecer las políticas de personal.

Si la empresa es pequeña las funciones del Director pueden ser asumidas por el Gerente de Telemarcadotecnia.

Gerente De Operaciones Del Centro De Telemarcadotecnia: Le reporta al Director de Operaciones, si lo hay o al Director General. Sus principales funciones son las siguientes:

- Implantar y manejar el departamento y sus programas con el fin de lograr las metas establecidas por el director.

- Desarrollar procedimientos de operación para el departamento y dirigir todas las funciones administrativas.

- Contratar y verificar la capacitación de los telemercaderes.

- Determinar y monitorear los estándares de productividad y las metas individuales del personal.

- Establecer el sistema de compensaciones para el personal del área, asegurándose de que sea justo y tenga un efecto positivo en la calidad del desempeño.

- Determinar y analizar las estrategias de mercado.

- Determinar e implantar otras estrategias de mercadeo como el correo directo que apoyen los esfuerzos del área de telemercadotecnia.

- Estructurar la forma de posicionar el producto en el mercado.

- Redactar los **scripts** o guiones que deberán seguir los telemercaderes en las llamadas.

- Liderar, motivar y desarrollar al personal a su cargo ayudándolos a mejorar en su desempeño profesional.

- Asesorar a los supervisores en el manejo del personal a su cargo.

- Asegurarse de que los equipos de telemercaderes estén motivados mediante programas especiales que mantengan el entusiasmo y el espíritu de trabajo.

Supervisor De Telemercadotecnia: Es el responsable de la calidad y efectividad del desempeño de los telemercaderes y del servicio que proporcionan.

Dependiendo del tamaño del centro y del número de personas a las que se requiera manejar podrá haber uno o más supervisores, por ejemplo uno para el área de llamadas de entrada y otro para el de llamadas de salida. Inclusive podrá haber un nivel intermedio entre supervisores y telemercaderes que funja como líder de equipo y que supervise a no más de diez telemercaderes, con el fin de darles una atención más personal.

Entre las funciones del Supervisor de Telemercadotecnia están:

- Determinar los horarios de los telemercaderes.

- Llevar el control administrativo del pago de sueldos y comisiones.

- Monitorear, capacitar en la línea, motivar y evaluar el desempeño de los telemercaderes.

- Liderar y desarrollar profesionalmente al personal a su cargo.

- Apoyar en el proceso de reclutamiento y selección de telemercaderes.

- Realizar reportes de productividad para la gerencia.

- Realizar los programas de motivación establecidos por la gerencia.

Supervisor De Capacitación: Esta posición es necesaria debido a que por las características del puesto de telemercader se requiere una capacitación inicial y continua con el fin de mantener e incrementar la productividad, la satisfacción en el trabajo y reducir la rotación.

Sus principales funciones deben ser:

- Planear, realizar y evaluar los programas de capacitación necesarios para que el personal del área realice adecuadamente sus funciones.

- Elaborar el manual de capacitación en ventas por teléfono, tanto del instructor como de los participantes.

- Ser instructor en los Programas de Capacitación tanto iniciales como continuos del personal del área.

- Mantener actualizados los registros del personal, es decir, llevar un control de su participación en los cursos, así como de los estándares de desempeño individual.

- Apoyar en el proceso de reclutamiento y selección de telemercaderes, proceso que como veremos más adelante, es trascendental para el éxito de los programas de telemercadotecnia.

- Establecer los estándares de desempeño e implantar programas de seguimiento para mantener la calidad de las llamadas, detectando oportunamente los requerimientos de capacitación o de otro tipo, canalizando estos para ser debidamente atendidos por los responsables.

- Colaborar con la gerencia en el diseño y realización de los programas de motivación del personal.

- Monitorear y retroinformar a los telemercaderes en cuanto a su desempeño (38).

Líder De Equipo: Le reporta al supervisor de telemercadotecnia. Su función es apoyar a éste último en el manejo y supervisión de los telemercaderes por lo que sus actividades principales son:

(38) *cfr. ibidem.*, p. 65 - 71

- Monitorear y retroinformar a los telemercaderes en cuanto a su desempeño.
- Capacitar en la línea, motivar y evaluar el desempeño de los telemercaderes.
- Brindar el apoyo necesario en la implantación de los programas de motivación.

Telemercader: Su función es hacer y/o recibir llamadas telefónicas con el fin de promover, vender y/o investigar un producto o servicio, brindando una atención personalizada y de calidad.

Para ello los telemercaderes deberán:

- Participar activamente en los programas de capacitación tanto inicial como continua especialmente diseñados para su puesto.
- Trabajar en los diferentes programas de acuerdo con las cargas de trabajo que le sean asignados.
- Realizar el número de ventas diarias, semanales y mensuales para llegar a su presupuesto individual.
- Realizar el trabajo administrativo necesario tal como los registros de las llamadas, las aplicaciones contables y llenar los formatos de comentarios que surjan respecto a las llamadas.

- Proporcionarle al supervisor la información necesaria sobre los resultados de los programas de venta para que se evalúe su efectividad.

II.3.2. Conocimientos, Capacidades Y Actitudes Del Personal.

Las descripciones de puesto anteriormente expuestas tienen como fin ayudar a identificar las capacidades, cualidades y experiencia que deben tener las personas que ocupen dichas posiciones. Siendo la base para reclutar, seleccionar y posteriormente capacitar y desarrollar al personal.

Las personas que ocupen los puestos de dirección y gerencia de telemercadotecnia deberán poseer las cualidades tradicionales de un buen jefe como son buena comunicación, capacidades administrativas, de liderazgo y deseos de crecer profesionalmente mediante el aprendizaje constante.

Deberán además tener conocimientos y experiencia en telemercadotecnia, idealmente como supervisor; comprensión y experiencia en correo directo y bases de datos de mercadotecnia. Así como un compromiso con el crecimiento y el desarrollo del centro.

Los supervisores de telemercadotecnia deben tener conocimientos y experiencia en telemercadotecnia, de preferencia como telemercaderes, capacidades altamente

desarrolladas para dirigir gente, excelentes habilidades de comunicación interpersonal y en grupo, ser diligentes en la evaluación y el seguimiento del desempeño de su personal, ser motivadores y tener desarrollada la capacidad de percepción de las necesidades de los demás que les ayuden, entre otras, a identificar las necesidades de capacitación del personal a su cargo.

Los líderes de equipo son básicamente telemercaderes con funciones y responsabilidades extras, por lo que además de las cualidades de éstos últimos deberán poseer cualidades y capacidades de liderazgo (39).

Por otro lado, si se considera que parte del éxito de los programas de capacitación recae en el instructor, pues es quien dirige las sesiones y la manera de hacerlo repercute en el logro de los objetivos. Por tanto el Supervisor de Capacitación además de las características señaladas como supervisor es deseable que tenga, como lo señala Rodríguez Estrada, las siguientes cualidades y habilidades como instructor (40):

- Autenticidad.
- Expresión verbal clara, precisa y sencilla.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Interés por su trabajo y por el grupo que conducen.
- Capacidad para despertar y conservar la atención grupal.

(39) cfr. STEVENS, Michael., Manual de Telemarketing: Estrategias de Implantación y Manejo., p. 184 - 186

(40) RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., et al. Formación De Instructores., p.92 - 93

- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos.
- Habilidad para manejar situaciones conflictivas.
- Capacidad y hábitos de escuchar.
- Facilidad para manejar situaciones imprevistas.
- Creatividad.
- Entusiasmo.
- Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas.
- Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos, antes y después del desarrollo de los programas.
- Sentido de comprensión humana, para comprender primero a las personas como tales, y después como sujetos de capacitación.
- Capacidad de análisis y confrontación, para verificar los hechos reales con los planes trazados.

Finalmente, y siendo el puesto de telemercader el más importante, no sólo por el número de personas que lo ocupan, sino porque son realmente ellos la fuerza de venta y quienes están en contacto con los clientes, el análisis de conocimientos, destrezas y habilidades será más minucioso.

Se considera que para el mejor desempeño de las funciones de esta posición quienes la ocupen deben tener los siguientes conocimientos y habilidades:

- **Habilidad para escuchar:** Entendida como la capacidad de mantener la atención cuando otros hablan y recordar los aspectos importantes de lo que dicen. Esto es escuchar, entender, interpretar y asimilar. Debe demostrar que escucha ya que ésto inspira confianza a su interlocutor.

Asimismo, debe mostrar empatía, es decir, comprender los sentimientos de otros e identificar lo que hay detrás de lo que le dicen.

- **Habilidad para comunicar:** Debe de hablar de manera clara, concisa, en forma organizada y gramaticalmente correcta. La voz debe ser clara, segura, fácil de entender, con buen ritmo y tono para dar énfasis a lo que se dice. Con la capacidad de transmitir a través de la voz y de lo que se dice una buena imagen de la compañía y de sí mismos, su espíritu de servicio y su interés por satisfacer las necesidades del cliente.

- **Conocer y creer en el producto:** Para poder vender algo se deben conocer muy bien las características, ventajas y beneficios del producto, esto lo ayudará a creer que la gente puede necesitarlo o beneficiarse en alguna forma con su adquisición y ser honesto con su venta.

- **Habilidad para crear clima de confianza:** Esto es, lograr que la gente se abra rápidamente y puedan hablar del tema que les interesa.

- Cerrador de ventas: Debe tener la habilidad para no aceptar un "no" por respuesta y hacer que el cliente se sienta mal si se niega a comprar. No dejar que la venta se vaya. Ser agresivo y tenaz.

- Ecuánime: Con la habilidad para responder ante el enojo de los clientes de manera fría, calmada, controlada; y por otra debe ser capaz de aceptar la crítica y de recibir retroinformación negativa sin ponerse defensivo. Por lo que deberá autovalorarse, estar internamente motivado, valorar el reconocimiento y ser asertivo. Emocionalmente consistente; con alta tolerancia a la frustración.

- Extrovertido: Orientado a las personas, con gusto por comunicarse y trabajar con gente, que prefiera socializar más que estar solo, agradable, con gusto por servir y ayudar a otros; empático, abierto.

- Confiable: Que sepa seguir las instrucciones y los planes.

- Orientado a metas: Enfocado al logro de las cuotas de productividad diarias, semanales y mensuales. Que sienta un gran compromiso por alcanzar el presupuesto que le fijen. Competitivo, con gran energía y tolerancia al fracaso. Tenaz, perseverante, diligente.

- Auténtico: Que manifieste la habilidad y el deseo de ser honesto y sincero en el trato con otros.

- Inteligente: Con habilidad para comprender rápidamente ideas, conceptos y procedimientos difíciles y aplicarlos en situaciones actuales; con capacidad y disposición para aprender rápidamente; con pensamiento analítico, lógico y estratégico (41).

En suma, debe ser inteligente, tenaz, agresivo, disciplinado, confiable, paciente, tolerante, ecuánime, constante, comprometido, consistente, organizado, sociable, empático, buen comunicador, honesto y servicial.

Ciertamente las características señaladas corresponden al perfil ideal del telemercader, y encontrar todos estos conocimientos, capacidades y actitudes en una persona no resulta fácil.

Aunque en su mayoría estas características deben formar parte de la personalidad de quien ocupe el puesto, en algunas de ellas se les puede capacitar y otras desarrollarlas.

De ahí la importancia de tener un buen proceso de reclutamiento y selección mediante el cual se puedan detectar a aquellos candidatos que tengan los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el puesto.

Por lo anterior, a continuación se propone un procedimiento para reclutar y seleccionar candidatos al puesto de telemercader.

(41) cf. BENCIN, Richard L., et al., op. cit.., p. 85 - 90

II.4. Un Difícil Proceso: La Elección de Telemercaderes.

Una vez que se ha determinado la descripción del puesto de telemercader del centro, es necesario que el departamento solicitante (telemercadotecnia) determine el perfil del puesto, es decir, qué características deberán tener los candidatos a ocuparlo, - rango de edad, nivel de estudios o conocimientos específicos (idiomas, paquetes de cómputo)-, experiencia previa, la compensación que se va a pagar, así como que determine cuántas vacantes se van a cubrir y en qué horarios en su caso.

Lo adecuado es que el departamento de Reclutamiento y Selección cuente con la información anteriormente señalada, así como con la autorización por escrito del número de puestos y fechas en que se deben cubrir antes de iniciar el proceso.

Se recomienda que se contrate a un grupo de telemercaderes al mismo tiempo, con el fin de facilitar su proceso de capacitación, ahorrando a la empresa tiempo y recursos económicos.

El proceso de introducción de recursos humanos a la empresa consiste en dos fases: el reclutamiento y la selección, por lo que se estudiarán a continuación.

Reclutamiento: Se puede definir al reclutamiento como "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización" (42).

(42) CHIAVENATO, Idalberto., op. cit., p.173

El reclutamiento es por tanto un sistema de información a través del cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de trabajo en los puestos que tiene vacantes.

Para que el reclutamiento resulte eficaz es necesario que atraiga un número suficiente de candidatos con el fin de facilitar el proceso de selección. Por lo que es necesario recurrir a diferentes fuentes que pueden variar dependiendo de diversos factores tales como características de la empresa, características del puesto, urgencia por cubrirlos y presupuesto entre otras. La adecuada identificación, selección y mantenimiento de dichas fuentes traerá beneficios tales como:

- Incrementar el número de candidatos reclutados;
- Reducción de costos; y
- Mejor aprovechamiento del tiempo en el proceso de reclutamiento.

Como fuentes de reclutamiento para el puesto de telemarcader se sugieren las siguientes:

- Promoción interna;
- Información verbal;
- Archivos de personal;
- Anuncios.

A continuación se hará una breve descripción de cada una de ellas, así como de la manera en que se considera más adecuado que se utilicen.

Promoción interna: Consiste en proponer una posibilidad de ascenso o cambio a empleados dentro de la compañía, lo cual trae consigo algunas ventajas y desventajas.

Como beneficios se pueden señalar los siguientes:

- Se levanta la moral de los empleados al sentirse tomados en consideración, convirtiéndose en un factor de motivación que estimula la actitud de autoperfeccionamiento.

- Existe la posibilidad de encontrar talentos escondidos;

- Se crea una vacante a otro nivel que es más fácil de cubrir;

- Se ahorra tiempo y dinero ya que la persona está familiarizada con la empresa y su integración al departamento de telemercadotecnia es más fácil y rápida. Además de que se evitan gastos tales como anuncios, atención de los candidatos, costos de admisión e integración.

En cuanto a las desventajas:

- Se pueden crear conflictos con los jefes de los candidatos quienes pueden molestarse cuando los empleados buscan ocupar posiciones fuera de su departamento, y lo toman como algo personal contra ellos;

- Perder un empleado por promoción interna implica buscar un reemplazo con características similares al que se promueve y posteriormente capacitarlo en el puesto lo cual representa una inversión de tiempo.

- Por otro lado, hay empresas que creen que es mejor traer gente nueva que promover a los empleados que ya se tienen.

- Exige que el candidato a ser promovido tenga potencial de desarrollo y las características exigidas para el puesto. Si no se tienen puede crear sentimientos de frustración en los empleados que desean el puesto.

- Se puede generar un conflicto de intereses, ya que al manifestar las oportunidades de crecimiento se puede crear una actitud negativa en aquellos empleados que no tienen o no han demostrado tener las características necesarias para ser tomados en consideración.

Aplicar esta fuente de reclutamiento en éste o cualquier puesto de la compañía requiere para tener éxito de la forma en que se diseñe y controle, por lo que será necesario redactar una política al respecto y seguirla. Esta última puede incluir por ejemplo tiempo que debe permanecer un empleado en su puesto actual antes de solicitar un cambio; haber obtenido calificaciones satisfactorias o superiores a las expectativas en sus últimas evaluaciones del desempeño; hacer la solicitud a su jefe inmediato para que este a su vez realice los trámites correspondientes ante el departamento de Recursos Humanos. Lo anterior debe contribuir a aumentar su eficiencia dándole al proceso prestigio y seriedad.

Información verbal: La información oral es una de las formas más rápidas y menos costosas de reclutar personal. El encargado del proceso de reclutamiento les pide a los demás supervisores que "corran la voz" entre el personal de que existe la vacante. Los empleados, que conocen las características generales del puesto, lo comentan entre sí, con su familia, amigos y conocidos. El personal que está contento con su

trabajo y con la empresa tenderá a recomendar a personas como él para que obtengan la misma satisfacción en el trabajo.

Archivos de personal: Es conveniente revisar el archivo de solicitudes ya que en ocasiones se tienen los datos de gente que se presentó espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores y que teniendo las características para el puesto no pudieron ser contratadas en el momento en que lo solicitaron porque no se tenía la vacante.

Anuncios: Colocar avisos en los periódicos y en las publicaciones del mismo giro de la empresa es una manera popular y eficaz de conseguir candidatos. Sin embargo debe de planearse cuidadosamente en cuanto al contenido, diseño y fecha oportuna de publicación⁽⁴³⁾.

El contenido del anuncio para reclutar telemercaderes debe cubrir los siguientes aspectos:

- La compañía: Decir quién es y la razón por la que busca contratar nuevo personal.
- Las funciones: Debe indicarse qué es exactamente lo que se desea que el candidato realice. Esto es ventas por teléfono.
- Compensación: Qué es lo que la empresa ofrece a cambio por los servicios contratados. Aunque algunos prefieren dejar la cantidad "un poco en el aire" es

(43) cf. ARTHUR, Diane., Selección Efectiva De Personal., p.25-44

conveniente mencionar si existe un sueldo base, comisiones, bonos y prestaciones adicionales a las de la ley.

- Los requisitos: Preparación académica, conocimientos adicionales como idiomas, paquetes de computación, experiencia previa en ventas y/o en telemarcadotecnia, características de voz.

- Forma de ponerse en contacto: El primer contacto que se debe tener con los candidatos a este puesto debe ser por teléfono, se deberá omitir siempre la dirección, ya que este medio será la forma más adecuada de evaluar en primera instancia sus habilidades de comunicación.

Hay que recordar que el trabajo consiste en estar al teléfono durante casi toda la jornada laboral y que el primer contacto que tienen los clientes con la empresa es a través de la voz, por lo que el primer filtro para seleccionar a los candidatos será la entrevista telefónica que se realice y de la impresión que transmitan los candidatos en esta primera llamada dependerá que pasen a una entrevista personal para conocer más detalles de su experiencia y sus características personales.

En los medios anteriormente señalados, - promoción interna, información verbal y archivos de personal -, se deberá seguir el mismo procedimiento. Aunque al inverso, es decir, los encargados del reclutamiento deberán llamarles a los candidatos por teléfono y entrevistarlos.

Lo justo es que los aspirantes al puesto tengan las mismas oportunidades por lo que el contacto telefónico inicial es indispensable.

Selección: La selección de recursos humanos consiste en escoger a la persona o personas adecuadas al puesto existente en la empresa con el fin de mantener y/o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal ⁽⁴⁴⁾.

De lo cual se desprende que la selección pretende solucionar dos problemas:

- la adecuación de la persona al puesto y
- la eficiencia de la persona en el puesto.

Las diferencias individuales tanto físicas como psicológicas hacen que las personas se comporten diferente y se desempeñen en forma distinta, además de que su capacidad para aprender y realizar una tarea también es diferente. Por lo que en el proceso de selección se debe dar un diagnóstico y un pronóstico del tiempo que tardará en aprender la función y del nivel de desempeño que podrá lograr.

Por lo anterior se sugiere que el proceso de selección de telemercaderes sea realizado por personas que dominen no solamente las técnicas de entrevista, sino que tengan un amplio conocimiento de las funciones que se van a realizar.

Lo ideal es que los seleccionadores hayan realizado el trabajo o cuando menos hayan estado en contacto directo con la función, esto les dará mayor comprensión del puesto y facilitará su labor al hacerlos más sensibles a las necesidades que deben cubrir las personas que ocupan el puesto.

(44) cfr. CHIAVENATO, Idalberto., op. cit., p. 201

Cabe recordar además que en el proceso de selección se elige a las personas considerando dos aspectos principales:

- si cubre los requisitos del puesto y
- si tiene las características personales para ocuparlo.

Es recomendable realizar varias entrevistas para estar seguro de que el candidato no solamente cumple con los requisitos técnicos para desarrollar las funciones, también es conveniente asegurarse de que se adaptará a la empresa ya que se busca la permanencia de los empleados en la misma.

Por ello es conveniente que en el proceso que se sugiere a continuación intervengan varias personas y se cuente con opiniones distintas ya que conviene asegurarse de que es el candidato adecuado.

El proceso a seguir es el siguiente:

- Entrevista telefónica;
- Entrevista personal;
- Dramatización;
- Entrevista con el supervisor y;
- Entrevista con el gerente.

Entrevista telefónica: Especialmente por el anuncio se recibirán muchas llamadas telefónicas por lo que quienes estén encargados del proceso deberán estar

mentalmente preparados para realizar entrevistas telefónicas continuas, recordando que éste es un medio para evaluar la imagen telefónica que transmite el candidato.

En la entrevista telefónica se deben seguir los mismos pasos que en una entrevista personal, es decir, establecer y mantener el *rappor*t con el candidato, escuchar con empatía, permitirle que hable y realizar un cierre eficaz.

Se sugiere que para realizar la entrevista se tengan formatos pre-elaborados con las preguntas que se van a hacer a todos los candidatos y espacio suficiente para las respuestas. Las preguntas deben incluir además de sus datos generales - nombre, edad, dirección, teléfono donde se le pueda localizar, escolaridad -, nivel de ingresos que desea obtener, la descripción de su experiencia laboral previa, objetivos profesionales y personales, intereses personales, y algún otro tema que le permita desarrollar una conversación y que proporcione elementos para evaluarlo.

Asimismo el formato deberá contener una escala de evaluación en la que se consideren los siguientes aspectos: claridad de la voz, expresión gramatical, continuidad (facilidad de palabra), control de la llamada, tono y entusiasmo.

El tener un formato de evaluación preestablecido permitirá que todos los entrevistadores trabajen con base en los mismos criterios, ya que la consistencia en las calificaciones es esencial. Para ello puede servir el que se propone en la Figura 8.

EVALUACIÓN TELEFÓNICA PARA EL PUESTO DE TELEMERCADER

DATOS PERSONALES

Nombre _____ Edad _____

Dirección _____

Teléfono Casa _____ Teléfono Oficina: _____

Teléfono Recados _____ Con Quién _____

ESCOLARIDAD Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____

Técnico en: _____ Licenciatura en: _____

Sueldo Actual _____ Sueldo Deseado _____

EXPERIENCIA LABORAL

INTERESES PERSONALES

ASPECTOS A EVALUAR:

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Claridad de la voz	1	2	3	4	5
Expresión Gramatical	1	2	3	4	5
Facilidad de Palabra	1	2	3	4	5
Control de la Llamada	1	2	3	4	5
Tono de Voz	1	2	3	4	5
Entusiasmo	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES:

RESULTADO: ACEPTADO _____ RECHAZADO _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

ENTREVISTA PERSONAL: Fecha _____ Hora: _____

NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTARA: _____

Fuente: LA AUTORA

Figura 8

Algunos candidatos preguntan por teléfono el sueldo y las características específicas del puesto. Hay empresas que tienen como política no mencionar las compensaciones por teléfono, sino casi hasta el momento de la contratación. A este respecto se sugiere que si el candidato desea un ingreso superior a lo que la empresa le puede ofrecer mencionárselo en esos términos y preguntarle si aún así desea continuar compitiendo por la posición. Generalmente se autoeliminan evitando que posteriormente se sientan engañados. En caso contrario, manifestarle al candidato que la empresa está en posibilidad de darle una compensación de un nivel similar al que solicita, explicándole la política al respecto.

La honestidad con que se maneje desde el principio el aspecto del sueldo ayudará a conservar la buena imagen de la empresa.

En cuanto a las características específicas del puesto se les deberá mencionar que el trabajo consiste en realizar ventas por teléfono lo cual significa que pasarán casi todo el día hablando por este medio de comunicación, y que los demás detalles se le dirán posteriormente.

Cuando en el curso de la entrevista telefónica resulte obvio que el candidato no reúne los requisitos el entrevistador deberá cerrar la entrevista cortésmente en el momento oportuno, indicándoles que no es la persona que se requiere para ocupar el puesto.

La cortesía y la honestidad es muy importante para no crear falsas expectativas en los candidatos.

A los candidatos que resulten aptos se les deberá dar una cita indicándoles dónde, cuándo y con quién deberán presentarse a una entrevista personal, así como informarles que deberán llenar una solicitud de empleo, anexarle su curriculum vitae y una fotografía, - no es indispensable pero ayudará a recordar al candidato en la evaluación final-.

Esta fase es el primer filtro por lo que sólo una parte de las personas que llamen deberá ser candidato para pasar a la siguiente fase.

Entrevista personal: Antes de iniciarla será necesario que el entrevistador se prepare para ella. Deberá revisar tanto la solicitud como el curriculum vitae y verificar los aspectos que se mencionan a continuación:

- Examinar el aspecto general, buscar espacios en blanco u omisiones, fijarse en la duración de la persona en los trabajos anteriores, observar las lagunas de tiempo así como los traslapes, tomar nota de toda incongruencia, analizar la frecuencia de los cambios de ocupación, los requerimientos de sueldo las razones por las que ha cambiado de empleo, los puestos que ha ocupado.

- El ambiente para la entrevista debe ser adecuado, en una atmósfera agradable, una sala pequeña, limpia, confortable, aislada y sin ruidos. Además debe preverse una sala de espera con sillas confortables, con periódicos y revistas principalmente de la empresa o del giro de la misma.

- Preparar las preguntas básicas, centrándolas en la información obtenida en el currículum y en aquello que nos permitirá saber si el candidato cubre los requisitos establecidos para el puesto (45).

- La percepción que se tenga del candidato es importante por lo que habrá que considerar las primeras impresiones y el lenguaje corporal.

- Es necesario tomar notas durante la entrevista. Si se considera necesario puede darse más información con respecto al puesto y las condiciones de trabajo para reafirmar el panorama.

- El cierre eficaz y concreto es de vital importancia.

Aquellos candidatos que cubran los requisitos pasarán a la siguiente fase, que podrá llevarse a cabo el mismo día o darle una cita posterior.

Los que no, deberán ser informados que no reúnen los requisitos.

En general las técnicas de selección se restringen a diagnósticos y pronósticos. Sin embargo, el puesto de telemercader requiere confirmar con precisión las características humanas y el potencial de desarrollo que se pudiera prever con las entrevistas, por lo que se sugiere utilizar como técnica de selección la dramatización.

(45) *cf.* ARTHUR, Diano., *op. cit.*, p.49-70

Al actuar en ella cada persona pondrá en acción los papeles más característicos de su forma de comportamiento y su interacción con los clientes.

Dramatización: Consistirá en presentarle al candidato una situación de ventas pre-elaborada en la que él será el telemercader y el seleccionador el cliente. Se deberá contar con dos teléfonos, uno para el cliente y otro para el telemercader, colocados en dos cubículos separados. Se le darán al candidato los datos generales del caso y un tiempo límite para preparar su llamada, ésta podrá ser de entrada o de salida. Después se realizará la llamada en la que el candidato deberá demostrar que tiene las habilidades requeridas para el puesto.

Si bien las capacidades telefónicas y las formas de expresión ya han sido evaluadas, tener que seguir un texto u obedecer a los objetivos de una campaña es una situación diferente a una conversación normal.

Deberá existir un formato que contenga una escala de evaluación en la que se consideren los siguientes aspectos: habilidad para escuchar, habilidad para comunicar, actitud de servicio, habilidad de ventas, manejo de objeciones, manejo de alternativas y el cierre de la venta. Para ello puede utilizarse el que se propone en la Figura 9 en la siguiente página.

EVALUACIÓN DE LA DRAMATIZACIÓN

Nombre: _____

Fecha: _____

ASPECTOS A EVALUAR

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Habilidad para escuchar	1	2	3	4	5
Habilidad para comunicar	1	2	3	4	5
Actitud de servicio	1	2	3	4	5
Habilidad de ventas	1	2	3	4	5
Manejo de objeciones	1	2	3	4	5
Manejo de alternativas	1	2	3	4	5
Cierre de la venta	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES:

RESULTADO: ACEPTADO _____ RECHAZADO _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

ENTREVISTA CON SUPERVISOR: Fecha: _____ Hora: _____

NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTARA: _____

Fuente: LA AUTORA

Esta técnica de selección tiene un margen de error reducido e incluso le ayudará a su vez al candidato a tener una mejor idea sobre cuál será su trabajo en caso de ser contratado.

Algunas personas después de pasar esta prueba deciden no continuar con el proceso.

Aquellos candidatos que cuyo desempeño haya sido satisfactorio o superior y que decidan continuar compitiendo por el puesto pasarán a la siguiente etapa. Los que no, deberán ser informados al respecto.

Entrevista con el supervisor: El área de reclutamiento y selección presta un servicio a las demás áreas de la empresa, ayudándolas a encontrar los candidatos más adecuados, sin embargo, la responsabilidad de decidir a quien se elige es del jefe, por lo que su intervención en el proceso es ineludible.

El supervisor deberá realizar una entrevista considerando aspectos técnicos y personales. La opinión de la persona a la que en caso de ser contratado le reportaría el candidato es muy importante. La armonía entre jefe y subordinado es vital para lograr la integración en el equipo de trabajo. Asimismo, es el supervisor quien conoce mejor a sus colaboradores y sabe que tan bien puede ser aceptado un nuevo miembro.

Si bien es cierto que una persona busca un trabajo por necesidad económica y/o personal, éste debe reportarle una satisfacción que lo ayude a desarrollarse personal

y profesionalmente. En el centro de trabajo es donde se pasa la mayor parte del tiempo y el acudir a él no debe convertirse en un suplicio, más bien en un gusto, por lo que la armonía en el equipo de trabajo es indispensable.

Una vez finalizada esta fase los responsables del proceso de selección deberán reunirse para hacer una evaluación de todos los candidatos que hayan participado en esta última etapa y considerar las mejores calificaciones en los aspectos técnicos así como los reportes de las entrevistas personales, eligiendo así a los mejores.

Una vez seleccionados y, de acuerdo con la política de la empresa, se deberá realizar la verificación de referencias de empleos anteriores, exámenes médicos y psicométricos antes de pasar a la última etapa del proceso de selección.

Entrevista con el gerente: Los candidatos que pasarán a esta fase serán los finalistas del proceso. El gerente los entrevistará y posteriormente se encargará de autorizar su contratación y explicarles con más detalle que es lo que se espera de ellos y cuál será el proceso a seguir para su capacitación en el puesto. Se sugiere que sea él quien se encargue de hacer la oferta de trabajo.

Contratación:

Es el corolario del proceso de reclutamiento y selección. Una vez que se haya decidido a quiénes se va a contratar se deberá proceder de acuerdo a las políticas de contratación para cualquier puesto en la empresa.

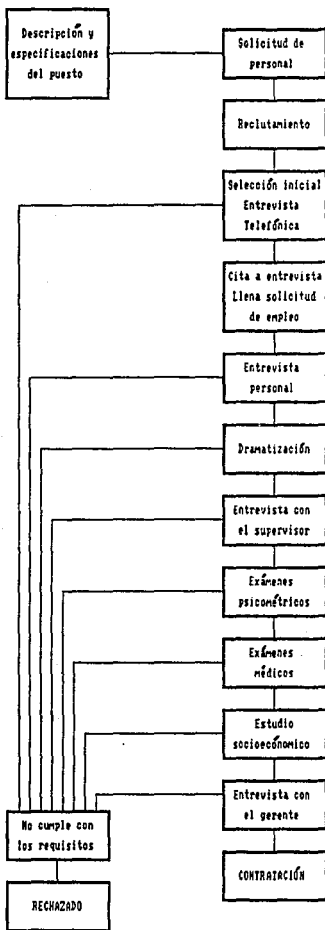
Se sugiere que el encargado de ello sea el responsable de Administración de Personal, quien deberá ratificar la oferta hecha de palabra por el gerente mediante un documento escrito con el fin de dar mayor formalidad a esta fase del proceso.

Éste último deberá contener la siguiente información:

- Nombre oficial del puesto;
- Departamento al que pertenece;
- Sueldo inicial;
- Prestaciones a las que tendrá derecho, si es el caso;
- Monto o porcentaje de las comisiones a recibir, en su caso;
- Fecha de ingreso;
- Hora en que debe presentarse;
- Lugar de trabajo;
- Persona con la que deberá presentarse; y
- A quien dirigirse en caso de tener alguna pregunta.

Además deberá solicitarle la documentación necesaria para realizar los trámites de su contratación por escrito según lo señala el Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo.

Esquemáticamente el proceso anteriormente propuesto puede verse en el flujograma que se muestra en la Figura 10.



FLUJOGRAMA DEL
PROCESO DE
RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE
TELEMERCADERES

Fuente: LA AUTORA

Figura 10

Aunque aparentemente el costo y tiempo invertido en el proceso de selección de telemercaderes puede resultar elevado, se justifica en función de los siguientes factores⁽⁴⁶⁾:

- Personal adecuado en el puesto adecuado;
- Satisfacción del personal en el desempeño de su puesto;
- Rápida integración al puesto y a la empresa;
- Mejoramiento del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores candidatos;
- Mayor estabilidad del personal y menor rotación;
- Mayor rendimiento y productividad;
- Mejoramiento del nivel de las relaciones humanas por la elevación de la moral;
- Mejores inversiones y esfuerzos de capacitación por la mayor facilidad para aprender sus funciones.

Finalmente diremos que un proceso eficiente de Reclutamiento y Selección es fundamental en la creación de un equipo de trabajo que tenga una alta moral, con mayores probabilidades de permanencia y que se esfuerce continuamente por el logro de los objetivos corporativos. Sin embargo, este esfuerzo debe mantenerse a través de adecuados programas de capacitación y desarrollo.

Por lo cual, una vez contratado el personal del área el Supervisor de Capacitación tiene una gran responsabilidad: Capacitar y Desarrollar al nuevo equipo de telemercaderes.

(46) cfr. CHIAVENATO, Idalberto., op. cit., p. 243

CAPÍTULO III.

EL RETO: LA CAPACITACIÓN DE TELEMERCADERES.

CAPÍTULO III. EL RETO: LA CAPACITACIÓN DE TELEMERCADERES.

En este capítulo se sentarán las bases para la planeación, realización, evaluación y seguimiento del proceso de capacitación de telemercaderes.

III.1. El Reto De Capacitar Telemercaderes.

La capacitación del personal es una función que adquiere cada día mayor importancia en el campo de la telemercadotecnia dado que es un área que depende básicamente de los recursos humanos, y el crecimiento tan acelerado y continuo que ha tenido significado que el personal calificado para desempeñar esta función sea escaso.

Aún cuando se halla elegido al personal capacitado, *su mezcla de destrezas y capacidad de trabajar aunadamente como equipo, rara vez conducen automáticamente al desempeño óptimo*(47) .

Además, la naturaleza de la telemercadotecnia, *... en el que toda llamada tiene que ser útil, día tras día, también significa la necesidad de dar entrenamiento regular para refrescar conocimientos, que ayude a sostener el nivel de motivación y desempeño de los individuos* (48) .

(47) STEVENS, Michael, op. cit. p. 201

(48) idem.

Un buen programa de capacitación de telemercaderes trae consigo, según lo señala Michael Stevens, los siguientes beneficios ⁽⁴⁹⁾ :

- la oportunidad de progreso personal atrae más personal de mejor perfil;
- los resultados óptimos sólo pueden sostenerse mediante el desarrollo continuo de la habilidad del personal;
- la satisfacción, la motivación y el compromiso en el trabajo se incrementan;
- se reduce la rotación de personal;
- al equipar a los individuos para desempeñar papeles más exigentes, se crea un recurso para satisfacer las necesidades de expansión y para compensar los efectos de la promoción o el retiro de personal con experiencia;
- los individuos pueden adaptarse a cambios en los objetivos, las tareas, las prácticas laborales y la cultura organizacional, sin reducir su efectividad;

(49) ibidem, p. 202

- una base más amplia de capacidades da mayor flexibilidad para el despliegue de los recursos, lo cual permite una planeación y un manejo más eficientes;
- mostrar preocupación por el progreso y el éxito futuro de los individuos, ayuda a mejorar las relaciones con los empleados.

La capacitación en telemercadotecnia es por tanto una inversión que beneficia tanto a la empresa al elevar la productividad y los ingresos como a las personas.

Por lo anterior, se sugiere que el Programa de Capacitación de Telemercaderes esté constituido por tres fases:

- Inducción a la Empresa,
- Capacitación para el Puesto y
- Capacitación Continua.

III.1.1. Los Primeros Pasos: La Inducción A La Empresa.

Los telemercaderes, al igual que todos los nuevos empleados de la compañía deben desde el primer día entrar al proceso de Inducción a la Empresa. Aún cuando en el proceso de selección se les hallan explicado algunos aspectos importantes de la

misma, hay otros que generalmente se pasan por alto y que especialmente en los primeros días puedan hacer sentir incómodo al nuevo empleado.

Un sencillo Programa de Orientación es una inversión de tiempo que tienen por objeto facilitar su adaptación e integración a la cultura organizacional haciéndolos sentir bienvenidos y enterarse de lo que es su nueva compañía, así como tener información verídica de lo que será su trabajo.

Además, este Programa ayudará a la empresa a evitar renunciaciones o sanciones por el desconocimiento de reglamentos, políticas y procedimientos.

El Programa de Inducción a la empresa de los telemercaderes deberá programarse el día de ingreso. Es conveniente impartirlo en una sala de capacitación preparada expresamente para ello.

El programa puede incluir los siguientes puntos:

- Palabras de Bienvenida: Generalmente los nuevos empleados se sienten "nerviosos" ante la expectativa de lo que será su nueva empresa y su trabajo en la misma. Una bienvenida por parte de algún directivo puede ayudar a tranquilizarlo, hacerlo sentir cómodo, además de realzar la importancia de que ingrese a la compañía y establecer el *rapport*. Las palabras iniciales requieren una mínima inversión de tiempo y sin embargo, por ser las primeras impresiones influirán en la actitud ante el trabajo y ésta a su vez en la productividad.

- **Historia y desarrollo de la empresa:** Le dará una visión global que le permitirá conocer cual fue el origen de la misión y los valores de la compañía que la han llevado a su posición actual, así como comprender la filosofía de la organización, sus metas y sus objetivos.

-- **Políticas y procedimientos de recursos humanos:** Se deberá hablar de los derechos y deberes del personal así como de las normas y reglamentos internos. El conocer desde el inicio el reglamento interno de la compañía le permitirán evaluar desde el principio si esa es la empresa para él, así como lo que se espera que haga.

- **Usos y costumbres:** Cada empresa es distinta y para los empleados es importante saber qué se acostumbra hacer en ella para integrarse con mayor facilidad.

- **Actividades sociales y culturales patrocinadas y/o coordinadas por la empresa.**

- **Prestaciones:** Se considera importante ampliar este punto ya que aún cuando tengan por escrito cuáles son, puede no conocer cómo y cuándo son aplicables algunas de ellas.

- **Estructura organizacional:** Deberá consistir en la explicación del organigrama en la que se incluya la descripción genérica de qué hace cada departamento, destacando su relación con el área a la que se integra la persona.

- **Productos y servicios:** Incluir una visión general de cuáles son, quiénes son los clientes y cómo se ofrecen. Asimismo es importante destacar cuál es el papel que deberá desempeñar el nuevo empleado.

- **Recorrido por las instalaciones:** Tiene por objeto familiarizarlo con la oficina y que localice con mayor facilidad los lugares donde necesite ir.

- **Presentación con el resto del personal:** Especialmente con directores y gerentes de área, así como con aquellas personas de otros departamentos con las que se considere que el nuevo empleado tendrá mayor contacto laboral y con quienes integran su departamento.

- **Sistema telefónico:** Como anteriormente se ha señalado el teléfono es una herramienta indispensable en el trabajo. Algunas empresas cuentan con sistemas telefónicos sofisticados por lo que es necesario mostrarles como utilizarlos. Asimismo se les deberá proporcionar un directorio con los números de extensiones del personal para que puedan localizarlos fácilmente.

- **Descripción del puesto:** las personas que ocupen los diferentes cargos en la empresa deben conocer cuales serán sus funciones, horarios y oportunidades de promoción, por lo que es conveniente que se les explique y entregue por escrito cuáles serán sus responsabilidades.

Este punto será más ampliamente explicado a los telemercaderes en la fase de capacitación para el puesto, sin embargo en la inducción se les debe dar información general sobre su trabajo.

Se sugiere que el Programa de Inducción sea impartido por el encargado de enseñar el mismo al resto del personal, que puede ser el Supervisor de Capacitación de Recursos Humanos con la colaboración del Supervisor de Capacitación de Telemercadotecnia.

Es muy conveniente que al terminar el Programa de Inducción se le entregue al participante un manual que contenga los puntos anteriormente señalados para que se pueda remitir al mismo en caso de tener alguna duda.

Se sugiere que el curso de inducción se imparta a un grupo de por lo menos tres participantes con el objeto de:

- facilitar la integración del personal a la empresa;
- ahorrar recursos económicos y;
- tener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

En lo que se refiere a las técnicas didácticas más adecuadas para impartir el Programa se sugiere que sean expositiva y participativa.

En cuanto a los recursos materiales y el equipo podrán variar dependiendo de los recursos con los que la empresa cuente y de la creatividad del expositor. Sin

embargo, se recomienda que la sesión sea lo más dinámica y didáctica posible con el fin de facilitar el aprendizaje.

III.1.2. La Capacitación Para El Puesto.

Desafortunadamente los telemercaderes no nacen, se hacen, por lo que para que se adecúen al puesto deben ser bien capacitados y, en consecuencia, el proceso educativo debe ser bien planeado.

III.1.2.1. El Punto De Partida.

Ya sea que el centro esté funcionando o no, previo al diseño del Programa de Capacitación, es indispensable realizar un análisis de las necesidades de capacitación en el centro de telemercadotecnia, así como de los objetivos que se buscará lograr mediante el programa.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar, de acuerdo con Richard B: Johnson en ⁽⁵⁰⁾:

- Las que tiene el individuo.
- Las que tiene un grupo.

(50) CRAIG, Robert L., et. al., op. cit., p. 33

- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

En la medida en que se satisfagan dichas necesidades las personas podrán realizar mejor su trabajo.

Existen diversos métodos para determinar necesidades de capacitación, todos tienen ventajas y desventajas, y cada uno debe ser adaptado tanto a la situación como a los recursos, tanto humanos como materiales, pudiendo utilizarse solos o combinados.

No importa cuál o cuáles métodos se utilicen, considerando la experiencia se sugiere analizar los siguientes puntos antes de determinar la acción educativa a seguir:

- **Inventario de Recursos Humanos:** Es indispensable saber con qué clase de personal se cuenta, cuál es su capacidad, su experiencia, potencial y habilidades para realizar la función. Esto permite apreciar la capacidad existente, tener un control

del personal disponible, determinar el ritmo y dirección del desarrollo individual, y la acción necesaria para lograrlo, identificar al personal potencialmente capaz de asumir mayores responsabilidades y establecer una base firme para mejorar el rendimiento del personal.

- El perfil del puesto: En caso de que no exista será necesario elaborarlo, y si ya hay uno habrá que analizar las actividades, funciones y responsabilidades de los telemercaderes, determinando así el perfil de excelencia o situación ideal del puesto con el fin de realizar un análisis comparativo entre el desempeño real y el ideal.

- Evaluación del desempeño: En caso de que el centro de telemercadotecnia ya esté funcionando es de gran utilidad pues mediante este proceso se analiza la efectividad del trabajo y de las aportaciones del personal en la realización de sus funciones: Obteniéndose así, información muy valiosa para la toma de decisiones en compensaciones, promoción y transferencia, capacitación y desarrollo.

- Determinar los objetivos de las llamadas: El personal involucrado en el proceso de capacitación debe comprender cuáles son los objetivos de las llamadas antes de relacionarlas con los objetivos de capacitación. Si las llamadas son de entrada o de salida, y los fines con que se realizan, - recabar información, proporcionarla, brindar un servicio, vender, manejar quejas -.

- Definir los guiones o *'scripts'*: Es indispensable considerar que tipo de presentación de la venta se va a utilizar. Este sistema consiste en proporcionar a los telemercaderes un patrón planeado y pensado para sus llamadas, que a la vez sea lo

suficientemente flexible para amoldarse a los diferentes estilos de telemercaderes y a las respuestas de los clientes. Por lo que su uso suele ser productivo pues los ayuda a realizar ventas más efectivas.

Alberto M. Flores Cedeño afirma que los guiones que se utilizan en telemercadotecnia se pueden clasificar en tres tipos:

- Rígidos: en los que el telemercader debe decir exactamente lo que tiene escrito al realizar la venta. Esto se hace con el fin de estandarizar las respuestas que se den a los clientes;

- Flexibles: en el que sólo tiene una guía de lo que debe decir pero que puede adaptar en el momento de la llamada e;

- Híbridos: esto es, una mezcla de los anteriores, ya que durante la llamada habrá aspectos que deberá decir siguiendo el guión y otros en que pueda usar sus palabras para explicar a los clientes los conceptos de venta de la empresa.

Manejar guiones no es sencillo y se requiere de una capacitación específica para que su exposición no suene monótona e inflexible y en consecuencia resulte ineficaz (51).

(51) cfr. POPE, Jeffrey., *Telemercadeo: La comercialización mediante el teléfono.*, p.133

- Integración con sistemas de cómputo: La automatización de nuestra era no es ajena a la telemarcadotecnia, por lo que en caso de que la empresa utilice computadoras en sus procesos de venta se requerirá una capacitación especial para su uso efectivo.

- Definir las metas de productividad: El personal de capacitación deberá conocer cuáles deben ser los números reales tanto en dinero como en número de ventas de cada producto al que debe llegar cada telemarcader.

- Definir las expectativas del programa en eficiencia y efectividad: Esto es determinar cuál será la inversión en número de horas - hombre - capacitación que se hará al implantar el programa. Así como cuáles deberán ser los resultados de productividad que la empresa desea que los telemarcaderes obtengan una vez terminado el periodo de capacitación, así como su incremento en los meses posteriores al programa.

- Participación de los directivos: "Involucrar a los jefes (...) desde el inicio del proceso de capacitación, propiciando un interés directo" (52) es un aspecto invaluable en la obtención de resultados en el proceso de capacitación. Por lo que la tarea de capacitar no debe descansar únicamente en el área de capacitación sino en supervisores, líderes de equipo y telemarcaderes.

(52) ARIAS G., Fernando, op. cit., p. 51.

III.1.2.2. El Contenido Programático.

El Programa de Capacitación de telemercaderes debe cubrir por lo menos los siguientes cuatro aspectos⁽⁵³⁾:

- Conocimiento del producto.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de venta.
- Servicio al cliente.

Conocimiento del producto.

Cuanto más conozca acerca de los productos y servicios mayor será la credibilidad que podrá proyectar y mejor será su confianza en sí mismo ⁽⁵⁴⁾. Por lo que este factor deberá comprender:

- Descripción de las características de los productos y servicios, así como de los beneficios. El objetivo es que los participantes tengan un sólido conocimiento de los productos y que comprendan como se benefician los clientes con su adquisición.

- Estrategias de mercado: Un buen telemercader debe tener un amplio conocimiento de las estrategias de mercado de la compañía y por tanto de la forma más adecuada de posicionar los productos. Este aspecto debe incluir: Conocimiento

(53) *cf.* BENCIN, Richard L., *et al. op. cit.*, p. 95 - 104.

(54) *cf.* PEKAS, Mary., El Teléfono. Su Uso Productivo En Los Negocios., p. 68

de las piezas de correo directo, posición de los productos de la competencia y mercado potencial e información específica sobre los procedimientos de cada programa.

- Perfil del cliente: Deben conocer el perfil de los clientes potenciales y actuales de cada uno de los productos y servicios. Asimismo, deberán contar con información demográfica y psicográfica de ellos.

- Términos de la compañía: Deben estar familiarizados con los términos específicos que se manejan en el negocio. Incluir en el manual del curso un glosario de términos puede ser de gran ayuda.

- Guiones o **scripts**: El familiarizarlos con aquellos que se utilizan en el negocio puede ayudar desde el principio a que conozcan mejor los productos y servicios y como posicionarlos en el mercado, así como su adecuado manejo.

Habilidades de comunicación.

En este aspecto habrá que considerar:

- El proceso de comunicación. Comprender como se realiza la comunicación entre cliente - telemercader y la trascendencia de la retroinformación para descubrir las necesidades del cliente y ofrecer alternativas de solución.

- Desarrollar técnicas de comunicación telefónica. En donde será necesario enfatizar el hecho de que tener una buena voz por teléfono es un requisito para transmitir una efectiva personalidad telefónica.

Por lo anterior, debe capacitarse al telemercader en aspectos básicos como velocidad del habla, tono de voz y vocalización adecuada. Asimismo destacar la importancia de utilizar un lenguaje correcto, sencillo y sin modismos. Aprender a utilizar técnicas expresivas y descriptivas para superar las barreras de la comunicación.

- Desarrollar habilidades y actitudes al proyectar la voz. Los telemercaderes deben transmitir a través del teléfono sinceridad, cordialidad, confianza y cortesía.

La calidad de la voz telefónica es de especial importancia, porque los que escuchan no tienen sino la voz y las palabra que usa el telemercader para poder formarse una impresión tanto del que habla como de la compañía. No cuenta con los gestos y las expresiones de la cara que proyectan el mensaje, la voz debe hacer el trabajo completo. Por lo que no sólo son importantes las palabras que se eligen sino la manera en que se dicen ⁽⁵⁵⁾.

- Saber escuchar. Su importancia se incrementa ya que el teléfono no permite el lenguaje corporal ni otras formas de comunicación no verbal. Así, habrá que trabajar en aspectos como: hablar lo necesario, pensar como cliente, preguntar, concentrarse en la conversación, escuchar las ideas no las palabras, no discutir ni

(55) cfr. ibidem., p. 52

mental ni verbalmente y utilizar expresiones que permitan al cliente saber que se le está escuchando.

- Comunicación real e inferencias. Es parte del saber escuchar que es lo que realmente quiere decir el cliente, y procesarlo sin suposiciones.

- Saber preguntar. Aprender a preguntar de manera que al hacerlo se pueda obtener la información que se desea y se facilite la venta.

- Prácticas de autoescucharse y autoevaluarse para mejorar. La formación del telemercader es eminentemente práctica por lo que las sesiones de capacitación deben incluir talleres en los que se les dé la oportunidad de practicar los conceptos teóricos que se les imparten.

Estas prácticas pueden incluir actividades como grabar llamadas de los participantes y evaluarlas mediante una guía para detectar los aspectos que deben mejorarse, y trabajar en ellos hasta lograrlo.

- Conocimiento del sistema telefónico: Como ya se señaló la tecnología provee ahora de sistemas telefónicos sofisticados por lo que la capacitación en su uso resulta indispensable, sin embargo generalmente los telemercaderes utilizan sistemas distintos al del resto del personal por lo que habrá que capacitarlos en el uso de ambos.

Aún cuando es un aspecto meramente técnico, el uso tanto del sistema como de las diademas que generalmente se utilizan facilita o entorpece la comunicación y los telemercaderes deben manejar eficientemente el teléfono.

Habilidades de venta.

Siendo las ventas el principal objetivo del telemercader el desarrollo de sus habilidades tiene necesariamente que estar contenido en su capacitación. Por lo que los aspectos a considerar son los siguientes:

- Introducción a las ventas. Comprender los motivos por los que la gente compra, qué es lo que hace que una persona sea buena vendedora, y el deseo de convertirse en el mejor.

- Preparar y Planear la llamada. Cuando se realiza una llamada se requiere preparación física y mental; planear que información se desea obtener y/o transmitir y la mejor manera de hacerlo, previendo posibles reacciones y pensar cual es la mejor forma de responder; esto es estructurar la llamada mediante un formato guía.

- Cómo llegar al tomador de decisiones. Mostrar diversas técnicas para abrirse paso y lograr comunicarse con quien decidirá la adquisición del producto o servicio.

- Introducirse. Los primeros segundos de la llamada son los más importantes por lo que es indispensable usar las técnicas correctas y las palabras más

adecuadas, de tal modo que se cree una buena primera impresión y se establezca una relación de entendimiento mutuo que permita continuar con la llamada.

- **Sondear.** El uso de las técnicas para escuchar y preguntar permite obtener información relevante, recordando que 'Quién hace las preguntas es quien controla la conversación ...' (56), y hay que controlarla para guiar al cliente al cierre de la venta que es el objetivo final de la llamada.

- **Manejar objeciones.** Mostrarles técnicas para escuchar y comunicar con empatía; manejar con tacto la comunicación con clientes difíciles; manejar objeciones y preguntas y lograr terminar las llamadas de manera satisfactoria.

- **Manejo de alternativas.** Ofrecerle a los clientes otras opciones de compra como elemento de apoyo para cerrar la venta.

- **Cierre de la llamada.** Que conozcan diferentes formas de cerrar una llamada; uso adecuado de frases para confirmar la venta y/o de despedida.

Servicio al cliente.

El mercado cambia rápidamente y la competencia aumenta, por lo que los clientes tienen un mayor número de proveedores de donde escoger. Esto hace que los clientes sean más selectivos y aumenten sus expectativas de servicio.

(56) SLUTSKY Jeff., et al., 33 Secretos Eficaces Para Ventas Por Teléfono, p. 85

El telemercader como eslabón entre el cliente y la empresa es vital, por lo que el hecho de que comprendan la necesidad de 'satisfacer consistentemente las necesidades del cliente y en cada oportunidad ir aún más allá es indispensable' (57).

El servicio es un factor que está íntimamente relacionado con las habilidades de comunicación. A este respecto el contenido del curso debe incluir lo siguiente:

- La función de servicio al cliente. Comprender cuáles son las funciones y responsabilidades del telemercader en cuanto al servicio, y su relación con las metas corporativas. Enfatizando la trascendencia del buen servicio en cualquier trabajo.

- Desarrollar actitudes de servicio. Las actitudes se transmiten por teléfono y la cortesía es clave para el logro de las metas de productividad.

- Técnicas para realizar el proceso del servicio. En la medida en que el telemercader conozca y utilice una metodología para atender al cliente, mejores serán sus resultados.

Se ha probado que el emplear los siguientes principios clave como base del proceso del servicio resulta de gran utilidad.

- Mantener la autoestima.
- Escuchar y responder con empatía.
- Pedir ideas y/u ofrecer sugerencias (58).

(57) DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL., Service Plus: El Reto Del Servicio., p. 3

(58) cfr. BYHAM, William C, et al., Zapp! The Lightning Of Empowerment: How To Improve Quality, Productivity, And Employee Satisfaction., p. 90

Así como utilizar los siguientes pasos del Proceso del servicio para efectuar interacciones efectivas con los clientes ⁽⁵⁹⁾:

- Atender al socio.
- Aclarar la situación.
- Satisfacer o exceder la necesidad.
- Asegurarse de la satisfacción.

Una vez que se ha establecido el contenido programático, es indispensable analizar las técnicas que se consideran más adecuadas para realizar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

III.1.2.3. Metodología De Enseñanza.

La telemarcadotecnia es un campo en el que realmente se aprende en la práctica. Por lo que de las distintas técnicas de enseñanza que existen los que se sugiere emplear son los siguientes:

- Exposición.
- Lectura.
- Demostración.
- Dramatización.
- Taller Práctico.

(59) DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL., Service Plus: El Proceso Del Servicio., p.3

- Estudio de Casos.
- Prácticas Profesionales.

Exposición.

Consiste en la presentación oral de un tema por parte del instructor ante el grupo. Es una de las técnicas más antiguas y utilizadas. Sin embargo, no debe abusarse de ella. Antes bien el instructor debe tratar de estimular la participación de los educandos de manera que la clase no se convierta en un monólogo.

Tiene por objeto presentar información con el fin de obtener un aprendizaje cognoscitivo. Se utiliza para introducir un tema, para sesiones de síntesis o conclusiones y conviene emplearla en lapsos cortos y complementarla con otras técnicas y material didáctico para mantener el interés del grupo.

Lectura.

Se utiliza para transmitir básicamente información, aspectos como conocimiento de productos y/o servicios, posición en el mercado contra el de la competencia, datos estadísticos, etc., pueden ser manejados con base en notas técnicas, manuales, y otro tipo de material de apoyo.

Demostración.

Es un método objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Se basa en los tres pasos siguientes:

- Dar información de cómo se hace.(Instructor)
- Demostración práctica de cómo se hace. (Instructor)
- Realización del trabajo por el participante.

Este método tiene como ventaja la inmediata verificación y evaluación de sus resultados ⁽⁶⁰⁾.

Su aplicación en telemarcadotecnia consiste en que el instructor enseña y demuestra al participante por ejemplo como debe manejar la voz, el tono, la velocidad o la forma más adecuada de leer un guión o *"script"* y éste debe hacerlo.

Dramatización.

El objetivo es capacitar en el uso de una técnica específica. Se utiliza para actuar como proceso instructivo y dar a los participantes experiencias reales, a tratar directamente los problemas que se están considerando. La idea básica es que la gente aprende mejor experimentando que discutiendo un principio o una técnica, y

(60) cfr. SILICEO A., Alfonso., *Capacitación Y Desarrollo De Personal*, p.82 -84

que el aprendizaje es más profundo cuando se ponen a prueba la técnica en la que experimentan el principio.

La dramatización consta de los siguientes elementos:

- Aprender haciendo: Da la oportunidad de practicar, experimentar y aprender *"echando a perder"* sin que esto sea un problema.

- Aprender imitando: Los participantes observan cómo otros manejan los problemas e imitan y adaptan los métodos que prueban su efectividad.

- Aprender por medio de la observación y la retroacción: En donde los participantes además de actuar tienen oportunidad de observar las acciones de otros y reaccionar frente a ellas. Debido a que algunos de los capacitandos se identifican con las acciones representadas, la sesión de crítica que se lleva a cabo después es muy útil, pues en ella se discuten y aclaran las observaciones y se sugieren los necesarios cambios de actitud.

- Aprender por el análisis y la conceptualización: La observación y retroacción llevan al análisis de situaciones que pueden darse en la vida real, y posteriormente permite conceptualizar los principios de la conducta de forma más sistemática.

Es conveniente que durante la actuación los participantes cuenten con guías de observación que les ayudarán a analizar el desempeño de los actores así como las fuerzas que influyen en la situación.

Posteriormente el instructor deberá inducir al grupo a hacer interpretaciones analíticas y juicios críticos constructivos.

Este método permite el incremento de la sensibilidad, el intercambio de ideas y el surgimiento de nuevas percepciones o marcas de referencia. Poniéndose énfasis en el análisis, evaluación y mejoras sugeridas, siendo una oportunidad para descubrir nuevos métodos de acción ⁽⁶¹⁾.

Es especialmente útil para enseñar habilidades como el manejo de objeciones o el trato con clientes difíciles.

Este es quizá el método más importante y el que se utilizará en la mayor parte del programa de capacitación. Por ello debe estar bien estructurado, con los guiones adecuados, deberá cubrir todas y cada una de las partes de la llamada.

Asimismo, deberán elaborarse las guías de los aspectos a evaluar en cada sesión. Todos los participantes deben tener la oportunidad de ser actores y deben ser retroinformados en su actuación mediante críticas constructivas, esto es con sugerencias para mejorar.

(61) cfr. CRAIG, Robert L., et. al., op. cit., p. 227 - 230

Taller Práctico.

Es una combinación de lectura, discusión en clase y ejercicios. Esta técnica permite además de adquirir conocimientos nuevos, intercambiar información y experiencias previas.

Estudio de Casos.

Se presenta al grupo una situación real o parecida con un cliente con la finalidad de analizarla, discutirla y resolverla aplicando en esa situación los conocimientos adquiridos.

Este método les permite desarrollar la capacidad de aplicar su saber en situaciones reales, además de examinar en grupo una gama de posibles formas de manejar a los clientes que de manera individual difícilmente lograrían.

Prácticas Profesionales.

Como parte final del Programa, los participantes deberán tener la oportunidad de hacer llamadas y recibirlas con clientes reales, pero con la supervisión del instructor. Esto les dará confianza y les permitirá practicar los conocimientos y habilidades adquiridas así como ser evaluados y criticados con el fin de mejorar en aquellos aspectos que así lo requieran.

III.1.2.4 Auxiliares De La Enseñanza En Telemercadotecnia.

Existe una estrecha relación entre los métodos de enseñanza y los recursos materiales para impartirla.

Nérici afirma que (62):

"El material didáctico es, en la enseñanza el nexo entre las palabras y la realidad. Lo ideal sería que todo aprendizaje se llevase a cabo dentro de una situación real de la vida. No siendo esto posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de modo que se facilite su objetivación por parte del alumno".

Los medios que se utilicen para enseñar telemercadotecnia dependerán tanto de los recursos económicos con que cuente la empresa como de la creatividad del instructor. Sin embargo deberá de tomarse en consideración que mientras más objetivo e ilustrativo sea, habrá una mayor aprehensión y los resultados serán mejores.

Además, es necesario recordar en la elección de los recursos que "para ser realmente un auxiliar eficaz, el material didáctico debe (63):

- Ser adecuado al asunto de la clase.

(62) NÉRICI, Imideo., op. cit., p.329

(63) idem.

- Ser de fácil aprehensión y manejo.
- Estar en perfectas condiciones de funcionamiento ...*

A continuación se sugieren algunos auxiliares didácticos especialmente útiles en la capacitación de telemercaderes:

- Pizarrón. Su aplicación es ampliamente conocida por lo que no se considera necesario señalarla.

- Rotafolios. De fácil manejo y que permite trasladar las hojas escritas. Es especialmente útil en las discusiones de grupo y como apoyo en la impartición de conocimientos. Puede incluso sustituir al pizarrón.

- Teléfonos: Ya que generalmente se utilizan sistemas telefónicos distintos a los de uso común, es indispensable contar con ellos en el aula tanto para que se les enseñe su uso adecuado como para que practiquen con ellos.

- Retroproyector. Permite ilustrar a base de placas transparentes (acetatos) fácilmente removibles, haciendo que la exposición sea ordenada y objetiva y facilitando así la enseñanza.

- Grabadora: Es una ayuda auditiva indispensable en telemercadotecnia. Permite reproducir lo dicho por los participantes y que éstos logren identificar tanto sus áreas fuertes como sus áreas de oportunidad.

- Televisión y Videocasetera: La tecnología ha sustituido con ellos al proyector de cine haciendo más fácil y de mayor claridad y nitidez auditiva y visual la proyección de películas. Estos recursos tienen la ventaja de que transmiten la información verbal asociada a las imágenes lo que facilita las posibilidades de aprendizaje de los participantes.

- Proyector de transparencias: Parte del material audiovisual puede estar constituido por transparencias que son tan ilustrativas como las películas y que tienen como ventaja el que puede permanecer proyectada como ilustración de fondo mientras se expone un tema.

- Cámara de filmación: La filmación durante las dramatizaciones permite a los participantes, al igual que la audiograbación, ser testigos de su propia actuación. Al observar su manera de actuar pueden modificar y desarrollar sus habilidades. Permite además observar la actuación de aquellos telemercaderes que están en línea sin que éstos sean interrumpidos en su trabajo, y aprender de ellos

- Manual del participante: Es recomendable que los participantes tengan notas técnicas o apuntes a los cuales referirse después de las sesiones. El contar con material de apoyo reduce el tiempo teórico de clase y amplía las posibilidades de practicar.

- Infocus: En caso de que sea necesario capacitar a los telemercaderes en sistemas de cómputo, la tecnología provee a los instructores de una herramienta que permite proyectar la imagen de la pantalla de la computadora en una pantalla más

amplia visible para todos los participantes. Aunque tiene la desventaja de que debe utilizarse en penumbra para lograr mayor nitidez y por tanto no debe usarse en periodos prolongados. Se requiere que el instructor sea muy hábil en su empleo.

- Computadoras: La capacitación en sistemas de cómputo se facilita si cada participante cuenta con un equipo igual al que manejará en la línea.

Es necesario señalar que contar con todos los recursos didácticos sugeridos implica un costo muy alto y que no todas las empresas tendrán la posibilidad de invertir en ellos.

Sin embargo, el instructor deberá comprender la importancia de crear una atmósfera de capacitación adecuada, y tratar de aprovechar al máximo los recursos que tenga, haciendo uso de su creatividad para hacer de la enseñanza de la telemercadotecnia algo agradable, fácil y que los participantes disfruten realmente del aprendizaje.

III.1.3. Capacitación Continua.

Jeff y Mark Slutzky afirman que ⁽⁶⁴⁾:

"Sus estudios y su instrucción en el campo de las televentas no terminan nunca. Cuando usted se conforme, empezará a retroceder".

(64) SLUTSKY Jeff, et al., op. cit., p. 171

Ciertamente la telemercadotecnia no es el tipo de negocio que se realiza en la misma forma desde el primer día y permanece igual los siguientes años. Es un proceso dinámico, es decir que crece, evoluciona y mejora constantemente. El mercado cambia con rapidez y para seguir en él es indispensable mejorar y mantener un control detallado y frecuente de los avances y problemas que existan en el desarrollo de cada uno de los programas de venta con el fin de señalarlos y ajustarlos a las necesidades.

Por lo anterior, y siendo la capacitación un proceso continuo, una vez que se está seguro que los telemercaderes tienen los conocimientos básicos para trabajar, el seguirse preparando debe ser un compromiso tanto de los participantes como de la empresa.

La finalidad es desarrollar continuamente el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los telemercaderes que permitan responder a las nuevas y cambiantes exigencias del área, mejorar la eficiencia y el desempeño y darles la oportunidad de un progreso planeado.

Hay que recordar que la telemercadotecnia incluye actividades repetitivas y la gente puede llegar a trabajar como autómata, situación que debe evitarse para ser realmente productivo. La capacitación frecuente ayudará a refrescar los conocimientos y asegurar que se usen constantemente en las llamadas.

Por otra parte, se debe considerar que en el trabajo diario se presentarán nuevos programas de ventas que para ser un éxito deberán ser ampliamente conocidos por

los telemercaderes. Además, habrá situaciones más sofisticadas y se requerirá capacitación en técnicas de venta más avanzadas tales como técnicas de negociación, relaciones humanas e incluso preparar a los telemercaderes para ocupar puestos de mayor responsabilidad mediante el desarrollo de habilidades de supervisión y monitoreo.

Invertir en capacitación continua redundará en el logro de un mayor compromiso entre empleados y empresa, mayor productividad, menor rotación y mejores y más exitosos telemercaderes.

Para concluir este punto diremos que:

No hay mayor activo en la empresa que tener a su personal altamente entrenado y motivado (65).

III.2. La Evaluación.

La educación tiene por objeto perfeccionar la conducta del ser humano mediante cambios intelectuales, emocionales y físicos. Por lo que, la evaluación educativa es parte integral y dependiente del proceso formativo, dado que mide en qué grado se han dado los cambios.

(65) FLIPPO B. Edwin, Principios de Administración de Personal., p.157

Por ello, ningún programa de capacitación sería completo sin esta fase. Y, siendo la evaluación la parte del proceso educativo que permite diagnosticar, revisar y apreciar los resultados alcanzados, se sugiere que desde la fase de planeación del Programa de Capacitación de Telemercaderes se diseñen aquellos instrumentos de medición que permitirán evaluarlo antes, durante y después del curso.

Dichos instrumentos deberán:

- Verificar el grado en que se logran los objetivos previamente establecidos.

- Evaluar la efectividad de las técnicas y métodos de enseñanza, y el contenido programático

- Diagnosticar las fallas e identificar las causas de las dificultades en el proceso de enseñanza - aprendizaje y aplicar medidas correctivas apropiadas.

- Evaluar el desempeño tanto del instructor como del coordinador.

- Valorar la importancia de los recursos con que se cuenta para la instrucción y cómo afectan el proceso de enseñanza - aprendizaje.

- Contar con un punto de referencia para estimar el costo - beneficio de la capacitación en la empresa.

Con la información anterior se obtienen los elementos suficientes para orientar y reorientar el proceso de enseñanza - aprendizaje logrando una mejor adecuación tanto de los propósitos como de los medios de aprendizaje. Y se cuenta con información objetiva para la empresa de si la capacitación es un gasto o una inversión.

Asimismo, permite que todos los involucrados en el proceso de diagnóstico, planeación y realización del programa de capacitación conozcan los resultados de su trabajo no solamente en cuanto a su eficiencia medida en horas - hombre - capacitación, sino a su efectividad reflejada en productividad. Además de darles la posibilidad de orientar y/o reorientar el Programa de Capacitación.

La evaluación debe estar en función de un crecimiento total del educando, abarcando objetivos: cognoscitivos, afectivos y psicomotores (66).

Por lo anterior, se sugiere que el Programa de capacitación cuente con instrumentos de evaluación en cuanto a los siguientes aspectos:

- Aprendizaje: conocimientos, actitudes y habilidades.
- Desempeño de los instructores;
- El programa en sí (diseño y realización);
- La coordinación;
- Las condiciones ambientales en que se realiza;
- Productividad, antes y después del curso.

(66) cfr. FERRINI, Ma. Rita, et. al., Bases Didácticas., p.107-108

III.3. El Colofón Natural del Programa: El Seguimiento.

El divorcio entre lo que se aprende en el aula y el trabajo diario suele ser frecuente. Aún cuando el Programa de Capacitación sea muy completo, todas las personas olvidan algo de lo que se ha aprendido, o no lo utilizan en la práctica. Por lo que se facilita la disminución en el grado de dominio de los conocimientos que le permitan tener un rendimiento adecuado en su puesto.

Esto se evita involucrando a los jefes, Líderes de Equipo y Supervisores en el proceso de Capacitación en el Trabajo, mediante el establecimiento de un sistema que permita dar seguimiento al aprendizaje, comprobar los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso y su aplicación, así como controlar y medir el desempeño tanto individual como del equipo de trabajo. Además de retroinformar el proceso de capacitación proporcionando información sobre las nuevas o persistentes necesidades.

Para ello se sugiere un sistema al que llamaremos Programa de Monitoreo y cuyos objetivos deben ser:

- Mantener e incrementar el desempeño de los telemercaderes en sus áreas fuertes.

- Identificar y mejorar aquellas áreas que así lo requieren mediante capacitación u otro tipo de ayuda.

- Coordinar las habilidades de los miembros del equipo para el logro de los objetivos de productividad del área.

- Contar con información detallada de la efectividad con que se está llevando a cabo el trabajo.

Se puede decir por tanto que el Programa de Monitoreo es un instrumento de Evaluación del Desempeño que como tal "debe tender a evaluar lo que la persona hace y no lo que la persona es. Esto dará una apreciación de la iniciativa y personalidad del individuo, así como su capacidad para trabajar" (67).

Este programa es la clave para mantener fresco y dinámico el programa de ventas, y debe ser una mezcla sistemática de observación en todos los puntos de la llamada, retroinformación y refuerzo a cada uno de los telemercaderes.

Para asegurarse de que el Programa de Monitoreo es efectivo, debe ser utilizado como un método de ayuda rutinario, no como un elemento disciplinario o de terror. Se debe comprender que la gente actúa de manera diferente si se siente observada, especialmente si sabe que lo que se busca son errores. Su actitud puede ser defensiva, puede haber ansiedad y tensión, y esto se aleja del desempeño real.

Para implantar el Programa de Monitoreo se sugiere empezarlo inmediatamente después de terminar el Programa de Capacitación en el aula, asegurando así la continuidad del proceso.

(67) FLIPPO B., Edwín., op. cit., p.230

Todos los telemercaderes deberán conocer cuáles son los objetivos del Programa y cómo se llevará a cabo. Lo anterior con el fin de evitar malos entendidos, eliminar la tensión que puede crear el sentirse observados, aclarar cualquier duda y, sobretodo, el que los telemercaderes crean en el Programa como un medio de ayuda para desarrollar sus habilidades.

El Programa de Monitoreo debe contener, como se aprecia en la Figura 11, con los siguientes puntos:

- **Objetivos.** Siendo la capacitación un proceso continuo debe buscar el constante desarrollo de las habilidades y destrezas telefónicas del telemercader, identificando áreas fuertes y áreas de oportunidad.

- **Aspectos a monitorear.** Considerando la experiencia se sugieren los siguientes:

- Preparación de la llamada.
- Acercamiento con el cliente (empatía).
- Detección de Necesidades del cliente (sondeo).
- Manejo de alternativas.
- Habilidad de venta.
- Habilidad para escuchar.
- Habilidad de comunicación telefónica.
- Control de la llamada.
- Uso y manejo del guión o *script*.

- Etiqueta telefónica (atención y cortesía).
- Manejo del sistema de cómputo (en su caso).
- Conocimiento de los productos y servicios.
- Manejo de políticas y procedimientos de venta de la compañía.

- **Monitoreo.** Se recomienda monitorear a todos los telemarcadores un mínimo de tres llamadas por semana y documentar las observaciones individuales.

El monitoreo puede realizarse en dos formas:

- **Grabar las llamadas:** Consiste en que el jefe grabe varias llamadas sin que lo sepa el telemarcador con el fin de obtener información real de la calidad del desempeño en la línea.

Esta forma tiene la ventaja de que el jefe puede escuchar nuevamente la llamada y realizar un análisis más minucioso de la misma. Además el telemarcador puede autoescucharse y analizar la llamada junto con el jefe en la fase de retroinformación.

- **Monitorear en línea:** El jefe se conectará al sistema telefónico mediante un audífono paralelo y estará junto al telemarcador escuchando como realiza la llamada.

En esta la ventaja es que el jefe podrá corregir alguna deficiencia y además podrá ayudar al telemarcador en el momento de la llamada a manejar objeciones y/o darle alternativas al cliente y lograr la venta.

- Analizar la llamada. En ambos casos el análisis y la retroinformación posterior a la llamada son indispensables. Para ello se sugiere registrar las observaciones mediante la utilización de un formato que contenga los puntos establecidos anteriormente, así como una escala de medición. Esto ayuda tanto a quien monitorea a hacer una evaluación objetiva como al telemercader a tener una indicación precisa de su desempeño en relación con los estándares esperados.

- Retroinformación. Para que la información obtenida sea de utilidad debe ser analizada junto con el telemercader en una sesión individual tan pronto como sea posible, siendo esta una oportunidad para combinar consultoría y capacitación.

En dicha sesión se deben señalar las fortalezas de su desempeño y cuáles son los factores que las originan para continuar trabajando en ellos, así como las áreas de oportunidad.

Este aspecto de retroinformación debe ser siempre positivo y constructivo, y los encargados de realizar este programa deben estar preparados para dar a los telemercaderes información de tal manera que realmente los ayude a continuar desarrollando sus áreas fuertes y a mejorar los aspectos débiles.

Cabe resaltar que:

cuando a una persona en entrenamiento se le informa sobre sus adelantos, comparándolos con los objetivos, le ayuda a fijarse metas en relación a lo que queda por

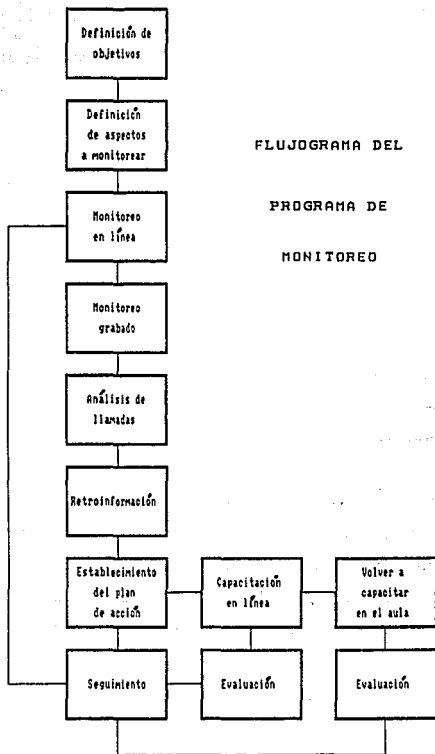
aprender. Este proceso de analizar los adelantos y establecer nuevas metas, permite mantener la motivación e incrementar el aprendizaje' (68).

- Establecimiento del plan de acción para mejorar. No es suficiente saber cuáles son las áreas de oportunidad, es necesario establecer cómo se pueden superar esas debilidades. Por lo que deben definirse las actividades que deberá realizar el telemercader así como la colaboración que en caso necesario requiere de su jefe y/o del área de capacitación, para que pueda superar sus deficiencias.

Todo lo anterior debe ser debidamente documentado para tener puntos de referencia en sesiones de retroinformación futuras y que éste sea un proceso de mejora y enriquecimiento con bases sólidas.

Finalmente y con base en la experiencia, se considera que el mayor valor del monitoreo está en que sea sistemático y continuo. Esto permitirá tener un patrón de seguimiento para identificar el momento en que se deben hacer ajustes en el programa de ventas, mejorar el desempeño y por tanto la productividad, así como definir nuevos aspectos en los que se deberá capacitar o volver a entrenar.

(68) BYARS, Lloyd, et. al., Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones., p. 176



Fuente: LA AUTORA

Figura 11

CAPÍTULO IV.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA TELEMERCADERES

CAPÍTULO IV. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA TELEMERCADERES

En este capítulo se señalan los antecedentes que originaron el Programa de Capacitación que se expone en esta tesis, su marco de referencia, objetivos, políticas, etapas, procedimientos e instrumentos que se emplearon.

IV.1. Antecedentes.

La institución donde se llevó a cabo el Programa de Capacitación es una empresa transnacional de la industria turística en su rama de intercambio de tiempo compartido y agencia de viajes principalmente, siendo la primera de dos en su género en el mundo.

Su misión corporativa es proporcionar servicios de viaje e intercambios vacacionales a sus clientes alrededor del mundo, anticipando y excediendo sus expectativas a través de su compromiso con la innovación y la calidad.

Para conocer más acerca del negocio, es necesario partir del concepto de "tiempo compartido". Este consiste en el derecho del adquiriente de usar y disfrutar una unidad vacacional, los bienes muebles que en ella se encuentran, las instalaciones, áreas y servicios comunes, limitando el ejercicio de este derecho a un periodo de

tiempo específico al año, generalmente en porciones de una semana, por un número determinado de años.

Existen muchas variables que afectan el precio de una semana vacacional: el tamaño de la unidad, las amenidades con que cuenta el desarrollo y la temporada del año en que se quieran las vacaciones.

Por otra parte, además del costo de la semana vacacional el comprador debe pagar una cuota anual por mantenimiento, reparación, administración, impuestos y otros gravámenes.

Las vacaciones son muy valiosas para el hombre, pues son un premio merecido por el trabajo que realiza. La idea del "tiempo compartido" es una manera de poder disfrutar de periodos vacacionales durante muchos años a precios actuales.

Sin embargo, el adquirir una propiedad de tiempo compartido obliga, de alguna manera, a vacacionar en el mismo Desarrollo Turístico durante el número de años que se haya comprado, tiempo que puede variar, según el Desarrollo, entre cinco y noventa años.

Para evitar esto surgió la idea del "Intercambio de Tiempo Compartido" como el primer negocio de la empresa. (69) Este consiste en permitir a los compradores de tiempo compartido de los Desarrollos Afiliados al sistema de intercambios, adquirir una membresía con la empresa por determinado número de años, con la posibilidad de

(69) cfr. RCI., Vacaciones sin Límite. Directorio Mundial De Condominios. 1993-1994., p. 6-23.

renovarla mientras se sea propietario del tiempo compartido, para intercambiar aquellas semanas que no deseen viajar a su condominio por otras semanas.

El adquirir esta membresía les permite a los socios tener las siguientes opciones:

- Viajar al condominio de su propiedad en una fecha diferente a la que compraron.

- Viajar a otro condominio afiliado en la misma fecha en que compraron.

- Viajar a otro condominio afiliado en cualquier parte del mundo en una fecha diferente a la que adquirieron.

Para ello la empresa tiene afiliados a su sistema de intercambio a casi dos mil cuatrocientos Desarrollos en setenta y seis países alrededor del mundo.

El proceso del intercambio de semanas de tiempo compartido consiste en los siguientes tres pasos :

- DEPOSITAR la semana que se tiene en propiedad en el Banco de Espacios, esto es, ceder los derechos de propiedad a la empresa, sin necesidad de efectuar pago alguno. Pudiendo DEPOSITAR la semana desde dos años hasta catorce días antes de que inicie.

- SOLICITAR, por cada semana depositada se tiene derecho a solicitar otra, pagando una cuota por el servicio de intercambio. La solicitud puede hacerse desde dos años hasta dos días antes de la fecha en que se desea viajar.

- CONFIRMAR, si alguna de las alternativas solicitadas está disponible, se le hace saber al socio (cliente) para su aprobación y para hacerle llegar por correo su papeleta de confirmación del intercambio.

Dado que difícilmente pueden existir en el mundo dos unidades iguales el proceso se basa en las Políticas de Intercambio Equitativo, tratando de asegurar al cliente una semana vacacional comparable al de la semana depositada en el Banco de Espacios.

Este valor se determina mediante los siguientes seis factores:

- La anticipación del depósito. Si se ceden los derechos de uso de la semana a la empresa para que la asigne a otro socio en intercambio con mayor anticipación, se cuenta con una mayor posibilidad de otorgar la semana a otro socio.

- La temporada de la semana que se tiene en propiedad. Según la temporada se afecta el costo de la unidad vacacional por la oferta y la demanda de la misma, por lo que los intercambios se realizan en función de las temporadas. Esto es, si se posee una semana de una temporada de alta demanda la semana puede ser intercambiada por otra de demanda alta, media o baja; una semana de una temporada de demanda media puede ser intercambiada por otra de demanda media o baja; y una temporada baja por otra de demanda baja.

- Las características de la semana en el condominio de tiempo compartido. Este factor está determinado por la preferencia de los socios, ya que entre mayor es la demanda de solicitudes en una semana específica, en un condominio específico, mayor valor se otorgará a dicha propiedad.

- La preferencia por un destino específico. Al igual que en el punto anterior, cuando las solicitudes hacia un destino específico aumentan, el valor de ese destino se eleva.

- Las características de la unidad que se tiene en el condominio. Considerando el tipo, tamaño, características, facilidades para cocinar y la ocupación máxima y con privacidad.

- El perfil de experiencia vacacional del condominio. Se forma con base en la evaluación que hacen los socios que viajaron al condominio acerca de su experiencia. Las facilidades para el registro de entrada y salida, las amenidades del condominio, el mantenimiento, el servicio recibido, los atractivos turísticos y las facilidades de servicios de la zona.

La combinación de estos seis factores determina el potencial de intercambio, y este valor es el que se asigna a la solicitud de intercambio en el momento en que se recibe, y se mantiene durante el proceso de búsqueda y confirmación.

La membresía con la empresa de intercambios les da a los socios algunos otros beneficios:

- **Directorio Mundial de Condominios:** Publicación que se envía anualmente a los socios informándoles de todos los condominios afiliados alrededor del mundo, sus características y atractivos.

- **Vacaciones sin Límite:** Revista trimestral en la que se informa sobre los destinos turísticos más atractivos, los nuevos condominios, promociones, consejos para viajar y lo necesario para planear las vacaciones.

- **Tarjeta de crédito internacional:** Para facilitar los trámites y servicios de viaje.

- **Certificado de invitado:** Que permite que otra persona, familiar o amigo del propietario, disfrute del intercambio mediante una cuota por el servicio.

- **Servicios de Viaje:** Mediante los servicios de la Agencia de Viajes los socios pueden obtener boletos de avión, renta de autos, reservación en hoteles, paquetes de viaje, cruceros y seguros vacacionales.

Por lo que los productos que vende la empresa a los socios son:

- Depósitos;
- Confirmaciones o Intercambios;
- Renovaciones y Extensiones de Membresía y;
- Servicios de Viaje.

Todos ellos se venden internacionalmente mediante la combinación de telemercadotecnia, correo directo y atención personal.

Una vez que se ha contemplado el aspecto mercadológico de la empresa se aludirá a la organización de la oficina en la que se realizó el proyecto de capacitación tema de esta tesis.

La empresa cuenta con una Oficina Matriz y treinta y dos oficinas alrededor del mundo. El programa se realizó en la Oficina Latinoamérica en la Ciudad de México a la cual le reportan además de las oficinas de Guadalajara, Venezuela, Argentina y Brasil varias Direcciones de Área, siendo la Dirección de Servicio a Clientes la principal unidad de negocio de la empresa.

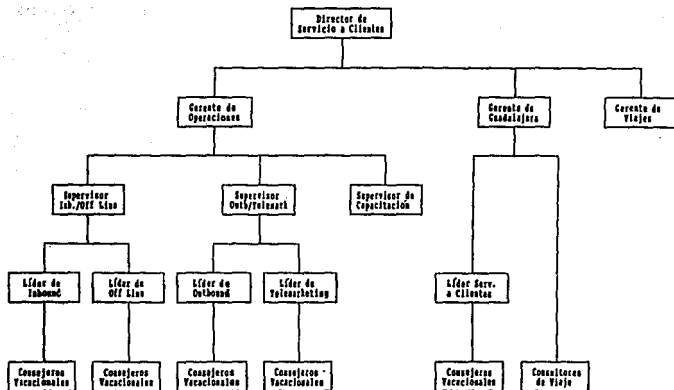
Dicha Dirección está dividida en tres Gerencias (Figura 12):

- Operaciones,
- Oficina Guadalajara y
- Agencia de Viajes.

Las dos primeras manejan sus ventas principalmente a través de Telemercadotecnia, y se enfrentan a problemas muy similares.

Organización Del Área De Servicio A Clientes

Figura 12



La Gerencia de Operaciones está dividida en tres áreas:

Supervisión de *Inbound* y *Off Line*:

- *Inbound*: Maneja todas las llamadas de entrada, así como a los socios que llegan a recepción. Se atiende a las personas que piden información sobre el sistema o el estado que guarda su solicitud, asimismo se lleva a cabo la venta de productos y servicios y pudiendo vender en el momento y/o manejar diferentes alternativas para iniciar o continuar con el trámite de venta.

- *Off Line*: es responsable a su vez de tres funciones:

- *Off line*: Se encarga de realizar todos los trámites de venta de las oficinas que no están conectados con el sistema computarizado de la oficina matriz en Estados Unidos.

- Verificaciones: Se encarga de verificar las propiedades que tienen los socios asignadas en el sistema, y mantienen comunicación con los condominios informándoles la llegada de los socios.

- Actualización de Datos: Se encarga de actualizar en el sistema la información de la base de datos de socios.

Supervisión de *Outbound* y *Telemarketing*:

- *Outbound*: Es una continuación del proceso que se inicia a través de *Inbound*, en donde debe haber mayor persuasión para cambiar las expectativas de viaje. Para ello se realizan llamadas de salida contactando a todos los socios que tienen en trámite una solicitud.

- *Telemarketing*: Se encarga de contactar a los socios para asegurar la calidad del servicio que se ofrece mediante diversos programas.

Supervisión de Capacitación de Servicio a Clientes:

En coordinación con la Supervisión de Capacitación de Recursos Humanos, se encarga de realizar la detección de necesidades de capacitación así como del diseño, realización, evaluación y seguimiento del Plan de Capacitación y Actualización del personal del área.

Siendo la calidad y la productividad las principales preocupaciones de la empresa, los directivos decidieron que se realizara un estudio para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio prestado y, paralelamente, el nivel de satisfacción de los integrantes del área de Servicio a Clientes con el trabajo que realizaban, los principales problemas a los que se enfrentaban, el nivel de conocimientos técnicos que tenían y las causas por las que los consejeros vacacionales (nombre que reciben los telemarcaderes de la empresa) no alcanzaban los niveles de productividad requeridos.

El primer estudio fue realizado por el área de Mercadotecnia de la empresa y los de clima organizacional y conocimientos fueron asignados para su realización a las Supervisiones de Capacitación de Recursos Humanos y de Servicio a Clientes.

Para ello las áreas de capacitación diseñaron y aplicaron tres instrumentos de evaluación, el primero una encuesta para el personal de servicio a clientes, (Anexo 1), el segundo un examen global de conocimientos tanto de los productos y servicios como del sistema de cómputo y el tercero una entrevista con líderes de grupo y supervisores del área para corroborar la información.

La encuesta se aplicó a 40 de los 43 consejeros vacacionales. Tres de ellos se encontraban incapacitados o de vacaciones. Sin embargo se consideró que el 93% de consejeros era una muestra suficientemente representativa. En cuanto a la entrevista ésta se realizó con los 7 líderes de grupo y los 2 supervisores, esto es el 100% de los mandos intermedios.

Los resultados obtenidos en la encuesta se pueden apreciar en el Anexo 1. Con la información que se obtuvo tanto de ésta última como de las entrevistas se elaboró un reporte en el que se clasificó las áreas de oportunidad en los siguientes aspectos:

- LIDERAZGO: El liderazgo ejercido tanto por los líderes de grupo como supervisores y gerente no eran adecuados. Fomentaban el mal ambiente de trabajo, la desconfianza, temor, sentimiento de no ser tomados en cuenta y ser considerados como *"máquinas de producir"*, gran desmotivación y sentimientos de frustración. No había trabajo en equipo y se propiciaba la división entre los departamentos del área.

Se aplicaban políticas disciplinarias muy estrictas y en ocasiones injustas. Se toleraba y premiaba a quienes lograban las metas de productividad aún cuando no respetaran las políticas internas de intercambio. No había oportunidades de crecimiento profesional.

- SUPERVISIÓN: Monitoreo insuficiente y retroinformación deficiente. No se monitoreaban con la frecuencia necesaria las llamadas de los consejeros y raras veces se les daba la retroinformación que se requería. Se les decía en qué fallaban pero no como mejorar. Los líderes de grupo tenían demasiadas actividades administrativas que no les permitían supervisar adecuadamente al personal a su cargo. Poca planeación de su trabajo.

- COMUNICACIÓN: Los cambios en las políticas, procedimientos, promociones de viaje y programas de venta no eran comunicados de manera eficiente, es decir, entendible y a tiempo, a los consejeros vacacionales lo cual se reflejaba en mala información a los socios y baja productividad. Exceso de juntas poco productivas. Se carecía de canales de información fluidos, precisos y constantes. La falta de uniformidad en los conceptos manejados por los líderes de grupo y supervisores creaba conflictos entre los consejeros. Falta de comunicación e información entre las áreas de Sistemas, Mercadotecnia, Agencia de Viajes y Servicio a Clientes.

- MOTIVACIÓN: Falta de reconocimientos al desempeño laboral y al esfuerzo en cada actividad. Se les ofrecían premios por productividad que no se les daban. No existían suficientes oportunidades de desarrollo profesional.

- **COMPENSACIONES:** El plan de remuneraciones no era lo suficientemente equitativo entre las áreas y en ocasiones las comisiones no eran pagadas a tiempo.

- **CONVIVENCIA:** El personal manifestó la inquietud de que se les brindaran mayores oportunidades de convivencia tanto dentro como fuera de la empresa, ya que por las características de su trabajo se fomenta el individualismo.

- **MERCADOTECNIA:** Estrategias de mercadotecnia inadecuadas, fuera de la realidad, y deficientemente planeadas y organizadas.

- **CAPACITACIÓN:** Necesidades de actualización en el manejo del sistema de cómputo, en ventas por teléfono, mayor conocimiento de los productos y servicios que se ofrecen así como los destinos turísticos y de los Desarrollos Afiliados, desarrollo de habilidades de liderazgo, manejo de objeciones y relaciones interpersonales.

- **AMBIENTALES:** Ambiente físico inadecuado. Mal funcionamiento del aire acondicionado, mala iluminación, rayos de sol que se reflejaba en las pantallas de las computadoras lastimando la vista y goteras.

- **PRODUCTO:** Falta de producto que vender. Pocas unidades depositadas en el Banco de Espacios de semanas muy solicitadas, y exceso de semanas en condominios y destinos poco demandados.

- **TÉCNICOS:** Problemas con el funcionamiento tanto del sistema de cómputo como del sistema telefónico. Así como la base de datos mal depurada, es decir, con

muchos socios no propietarios o con direcciones y teléfonos no actualizados, por lo que la cantidad de correo devuelto y de socios no localizables disminuía las ventas.

En cuanto al examen de conocimientos técnicos, los resultados permitieron definir en cuales aspectos del sistema era necesario capacitar de acuerdo con el área de trabajo, y qué conocimientos era conveniente reforzar después de haber permanecido un tiempo en la línea. Con lo que se pudo corroborar la información de la Encuesta.

Las áreas de capacitación elaboraron un reporte de los resultados obtenidos a los directivos de la empresa. Sin embargo, aún cuando se insistió en que la capacitación de los consejeros vacacionales era un aspecto importante no era el único, los directivos no le dieron suficiente importancia a la solución de dichos problemas y abocaron a las supervisiones de capacitación a trabajar en el diseño y realización de un Programa Integral de Capacitación para Servicio a Clientes. Resaltando que si se capacitaba a los consejeros la productividad se incrementaría sensiblemente.

Se sugirió que el Programa Integral de Capacitación para Servicio a Clientes contemplara dos programas en sí mismo:

- Para supervisores y líderes de grupo.
- Para consejeros vacacionales.

Considerando que supervisores y líderes de grupo participarían en ambos programas.

A continuación se explicará la manera en que se procedió para la realización del Programa para consejeros vacacionales.

IV.2. La Planeación.

Previo al diseño del programa se analizaron los siguientes puntos:

- Perfil del puesto. Se realizó un análisis de las actividades, funciones y responsabilidades de consejeros vacacionales, líderes de grupo y supervisores de cada área.

Esta definición del perfil que debería cubrirse además de permitir que se definieran los objetivos del programa, obligó a rediseñar tanto el proceso de reclutamiento y selección para el puesto de consejero vacacional como el Programa de Capacitación para Nuevos Consejeros Vacacionales (curso de tiempo completo en el que deben participar en su primer mes de trabajo antes de estar en la línea).

- Metas de productividad. Se redefinieron las metas de productividad que debía alcanzar cada consejero considerando su antigüedad en el puesto y el área de trabajo en la que había sido asignado. Asimismo, se redefinieron las políticas y procedimientos tanto para ayudar a quienes no lograran las metas de productividad fijadas, como las condiciones en que se llevaría a cabo la terminación de contratos de trabajo en caso de no alcanzarlas en un periodo determinado.

- Guiones o **scripts**: En colaboración con los líderes de grupo se redefinieron los objetivos de las llamadas en cada una de las áreas de trabajo así como los guiones que debían seguirse.

- Expectativas de efectividad del programa: Los directivos buscaban obtener un **notable incremento** en la productividad, esto era llegar a las metas de ventas e ingresos establecidos como presupuesto para 1993.

Sin embargo, las supervisiones consideraron con base en los resultados de la detección de necesidades de Servicio a Clientes que, aunque la capacitación ayudaría a mejorar no era en lo único en lo que se tenía que trabajar.

Desafortunadamente esta observación no fue tomada en consideración, y no se establecieron acciones efectivas que corrigieran las deficiencias en otras áreas.

Directores y Gerentes de Servicio a Clientes y Recursos Humanos, aprobaron lo anteriormente señalado lo que hizo suponer su apoyo en el desarrollo del proyecto.

Una vez analizados los aspectos anteriores, se inició el diseño del programa basado en los siguientes puntos:

- Los objetivos del Programa. Proporcionar a los consejeros vacacionales mediante un curso, mayores conocimientos sobre los productos y servicios de la empresa, desarrollar sus habilidades de comunicación y de venta, así como mejorar la calidad del servicio que se brinda a los socios.

- El contenido del Programa. Para facilitar el aprendizaje, se diseñó un programa modular contemplando los temas siguientes:

- Introducción al Programa Integral de Capacitación.
- Políticas y procedimientos del sistema.
- Servicio y atención personalizada.
- *Scripts* telefónicos.
- Promoviendo el depósito.
- Confirmaciones.
- Manteniendo activa la membresía.
- *Tips* en línea.
- Geografía turística.
- La actitud en el trabajo.
- Actualización en el sistema de cómputo.

Dentro del desarrollo de cada uno de los módulos, se buscó dar énfasis a los siguientes aspectos:

- Conocimiento de los productos y servicios.
- Atención y servicio a los socios.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de venta.

Este programa debía homogeneizar los conocimientos y habilidades de los consejeros vacacionales y servir de base para futuros programas de capacitación del área.

- Definir quién participaría en el Programa. Se consideró a los 47 consejeros vacacionales que ya estaban trabajando, más 13 personas de nuevo ingreso, que se incorporarían al programa una vez terminado su curso de inducción al puesto (Programa de Capacitación para Nuevos Consejeros Vacacionales), para hacer un total de 60 participantes en la Oficina México. En cuanto a la Oficina Guadalajara fue necesario considerar a 12 participantes más.

- Definir quién realizaría el Programa. Debido a las características tan especiales tanto de los consejeros vacacionales como del giro de la empresa, era necesario que quienes diseñaran e impartieran el programa tuvieran un amplio conocimiento teórico - práctico de las funciones del puesto, de los productos y servicios y de la compañía, así como de las técnicas didácticas necesarias, por lo que se decidió integrar un equipo interdisciplinario entre los supervisores de capacitación de Servicio a Clientes (Licenciado en Turismo) y de Recursos Humanos (Pedagogo).

Aún cuando eran las personas con mayores conocimientos, durante el diseño de cada uno de los módulos, fue necesario que los instructores adquirieran bibliografía especializada y se prepararan cada vez más para el diseño y realización del programa.

En cuanto al módulo de Geografía Turística se decidió que los ejecutivos de cuenta de cada área geográfica de México lo impartieran por ser quienes tienen los mayores conocimientos de la zona y los desarrollos. Esto implicó que dicho módulo se dividiera en varias sesiones de acuerdo a la disponibilidad de ellos en sus visitas a México. Por lo que se intercaló entre los módulos mencionados.

Asimismo, se decidió que era necesario contar con la colaboración de una asistente de capacitación que se encargara de la coordinación y apoyo logístico del programa.

- Las características del Programa. Debido al número de participantes y al hecho de que no se podía sacar de la línea de trabajo a todo el personal simultáneamente, se decidió diseñar el programa de manera que los consejeros vacacionales participaran en el curso una vez por semana, formando 9 grupos de entre 5 y 7 personas.

Asimismo se decidió que la empresa cediera una hora de su tiempo de trabajo y los consejeros otra de su tiempo personal para recibir capacitación.

Posteriormente, fue necesario modificar en parte esto pues la productividad se estaba afectando, por lo que fue necesario capacitar a partir del módulo 3 fuera de horario de trabajo.

- Recursos Materiales y Equipo. Debido a que la empresa *"cree en la capacitación"* y tiene los recursos económicos, invierte en el material y equipo necesario, por lo que se contaba con pizarrón, rotafolios, teléfonos, retroproyectors, grabadoras, televisores de 42 pulgadas, videocaseteras formatos Beta y VHS, cámara de filmación con tripié, computadoras, infocus, pantallas, proyectores de transparencias, fotocopadoras, carpetas, aulas con sillas y mesas suficientes, servicio de café, así como con presupuesto para adquirir cualquier material que se requiriera.

Por otra parte, se contó con la colaboración del área de Mercadotecnia para el diseño de las portadas de las carpetas del curso, así como de otros materiales visuales.

Por lo anterior, en el diseño del programa se trató de aprovechar lo más posible tales recursos.

- Definir cuándo debía impartirse. Se calendarizó el programa de febrero a mayo de 1993. Como ya se señaló, se programó un módulo para cada semana y cada módulo debía ser impartido 9 veces, una vez para cada grupo en que se dividió a los consejeros vacacionales inicialmente.

A medida que avanzó el desarrollo del programa fue posible reducir el número de grupos a 5, y aumentar el número de participantes dadas las dinámicas que se programaron.

Cada semana se integraban los grupos tratando de que hubiera gente de todas las áreas de Servicio a Clientes y que cambiaran de compañeros.

La definición de los grupos estuvo basada en tres variables:

- las áreas de trabajo: ya que cada una realiza funciones diferentes, de esta manera se propiciaría el compartir experiencias, además de conocerse más entre sí e integrarse más como equipo de trabajo.

- los horarios: debido a que es necesario cubrir de las 08:00 a 21:00 horas, los consejeros tienen horarios de trabajo escalonados, por tanto su participación en el curso debería ser considerando sus horarios para no afectar tanto su productividad como sus actividades personales.

- la antigüedad en el puesto: se consideró importante que los consejeros con mayor antigüedad compartieran sus conocimientos y experiencias con los de menor tiempo en el puesto.

Además, tratando de vencer la resistencia de la gente ya que el curso sería impartido fuera de horario de trabajo, se consideró, en la medida de lo posible, aspectos como el tiempo de transportación de su casa a la oficina, los días en que no circulaban sus automóviles, que no afectaran los horarios de sus clases de inglés e incluso algún problema personal.

En cuanto a la Oficina Guadalajara se decidió que los instructores viajarían cada mes y medio para impartir en un fin de semana (sábado y domingo) los mismos módulos que a los consejeros de México ya que no se podía cerrar la oficina. Por lo que los participantes cedieron en su totalidad el tiempo para la capacitación.

- Definir dónde se iba a llevar a cabo. El curso debía impartirse en las instalaciones de la empresa en las respectivas oficinas en las que estuvieran asignados los consejeros (México y Guadalajara).

Una vez que se establecieron los puntos anteriores, los supervisores de capacitación contaron con el material suficiente para empezar a diseñar el contenido de cada uno de los módulos, así como la mejor forma de transmitir dichos conocimientos.

IV.3. La Realización

Aún cuando el número de módulos y su contenido fue concebido desde antes del inicio del programa, la solicitud de los directivos de iniciar el programa lo antes posible obligó a que los módulos se terminaran con una o dos semanas de anticipación a su realización. Esto dio por resultado aspectos tanto positivos como negativos.

Entre los primeros se pueden señalar los siguientes:

- Los resultados de las evaluaciones de cada uno de los módulos impartidos permitía a los participantes manifestar sus inquietudes, y a los diseñadores - instructores, conocer qué aspectos no habían quedado claros o no habían sido considerados en esa sesión y poder planear, cómo y en qué momento, reforzarlos o impartirlos en la siguiente sesión o apoyarlos en la línea de trabajo.

- Conocer el impacto de una sesión en el trabajo de la semana y reforzar aquellos factores que no hubieran sido bien aprendidos o manejados en la práctica.

- Obtener comentarios positivos y negativos que retroinformarán la realización del curso y permitieran mejorar y tomar en cuenta las opiniones de los consejeros vacacionales.

- Alterar el orden de los módulos en función de las necesidades del área.

- Modificar los horarios e integración de los grupos de acuerdo a los requerimientos del área.

En cuanto al aspecto negativo se puede señalar el hecho de que se requirió de una gran inversión de tiempo y, sobretodo, esfuerzo adicional para tener el contenido diseñado, revisado y aprobado por los directivos antes de ser impartido, simultáneamente con el trabajo de instructor del curso tanto en México como en Guadalajara.

El orden en que se impartieron los módulos es el siguiente:

- Introducción al Programa Integral de Capacitación.
- Políticas y Procedimientos del Sistema.
- Servicio y Atención Personalizada.
- *Scripts* telefónicos.
- Promoviendo el depósito.
- Confirmaciones.
- La actitud en el trabajo.
- Manteniendo activa la membresía.

- *Tips en línea.*
- *Geografía Turística.*

El módulo de Actualización en el sistema de cómputo fue integrado en los módulos 4, y 5 ya que fue sólo una revisión de las nuevas pantallas del sistema de cómputo o anotaciones nuevas en relación al tema que se exponía.

En cuanto al módulo Geografía Turística, como se señaló anteriormente, se realizaron varias sesiones intercalándolas entre los módulos pues contemplaba la exposición de varios de ellos, tratando de facilitar su asimilación.

En la distribución de los participantes, grupos, fechas y horarios se mantuvieron en general de acuerdo a los criterios planeados.

Cabe resaltar que los objetivos del programa están relacionados con cuatro aspectos fundamentales : Conocimiento de los productos y servicios, atención y servicio a los socios, habilidades de comunicación y habilidades de venta. Y aún cuando el objetivo particular de cada sesión está relacionado con alguno de ellos el desarrollo de la sesión permitía combinarlos.

A continuación se exponen los objetivos generales y los planes de cada sesión impartida.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

OBJETIVOS GENERALES

- Reafirmar en los consejeros vacacionales los conocimientos de las diferentes políticas y procedimientos que rigen los intercambios, así como de los productos y servicios que ofrece la compañía.

- Elevar la calidad en la atención y servicio brindado por los consejeros vacacionales con el fin de aumentar el nivel de satisfacción de los socios.

- Desarrollar las habilidades tanto de comunicación como de venta con el fin de lograr mayor efectividad en las mismas y elevar, en consecuencia, la productividad.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 0

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA

OBJETIVO PARTICULAR

Reafirmar en los participantes la importancia e impacto que tiene la actividad que desempeñan en la organización y en el logro de las metas corporativas.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
1. Breve presentación del Programa.	El Director de Recursos Humanos y el Gerente de Servicio a Clientes presentarán el programa a los consejeros vacacionales utilizando la técnica expositiva.	5 min	Retroproyector
2. Metas y compromisos del Programa.		5 min	Pantalla
3. Como ser un triunfador en la empresa.		10 min	Acetatos
4. Expectativas del Programa.		15 min	Manual del instructor
5. Objetivos del Consejo Vacacional.		15 min	
6. La calidad en el servicio.		10 min	
7. Visión, Misión y Factores clave de éxito.		25 min	
8. Metas de la Dirección de Servicio a Clientes.		10 min	
9. El rol del personal clave de Servicio a Clientes y su interacción en la empresa.		5 min	
10. Conclusiones y compromisos.		20 min	Hojas de compromiso para cada participante.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 1

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA

OBJETIVO PARTICULAR

Reafirmar los conocimientos relacionados con las diferentes políticas y procedimientos que rigen los intercambios vacacionales para elevar el conocimiento de los productos y servicios de la empresa, así como proporcionarles argumentos adecuados para explicarlos y convencer a los socios.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
Introducción.	Bienvenida e Introducción al Programa. Entrega de carpetas.	10 min	Carpetas con portada y separadores para todos los participantes.
	Dinámica: Políticas Chuscas.	5 min	Copias para el instructor de la dinámica.
1. Beneficios de la membresía.	Entregar a los participantes los doce casos prácticos para su lectura y comentario de cómo resuelven cada uno de ellos. Tomar nota de las aportaciones de los Consejeros.	50 min	Copias enmicadas de los casos para los participantes.
2. Intercambio Equitativo.			Copias del contenido temático del módulo para los participantes.
3. El Potencial de Intercambio.			
4. Programa de Reconocimiento a Desarrollos.	Lectura grupal de Nota técnica y comentario.	30 min	Nota técnica (incluida en el contenido del módulo)
Conclusiones.	El instructor cierra la sesión retomando los puntos más importantes.	10 min	
Evaluación.	Repartir los exámenes y evaluaciones. Breve explicación de como realizarlas.	15 min	Formatos de evaluación del módulo y del instructor para cada participante.
	Tiempo total: 2 horas		

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 2

SERVICIO Y ATENCIÓN PERSONALIZADA

OBJETIVO PARTICULAR

Mostrar a los participantes la forma más adecuada de atender al socio, obteniendo su confianza y empatía a través de los principios clave del proceso del servicio.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
Introducción.	Video "El Servicio " Análisis del video.	20 min	Televisión. Videocasetera . Video "El Servicio ".
1. Qué es la atención personalizada.	Lectura Nota técnica.	5 min	Copias del módulo para todos los participantes.
2. Por qué es importante personalizar las llamadas.	Dinámica: Identificación de Necesidades.	5 min	Copias del caso enmicadas para los actores.
3. Cómo se logra la empatía.	Exposición de Principios Clave.	10 min	Acetatos. Retroproyector.
4. Forma de mantener la confianza.	LLuvia de ideas de posibles frases.	5 min	Rotafolio.
5. La interacción con el socio.	Casos prácticos : Principios Clave.	25 min	Casos prácticos enmicados.
6. Principios Clave del Servicio.	Proceso del Servicio.	20 min	Retroproyector. Acetatos.
	Lluvia de ideas de posibles frases.	5 min	Rotafolio.
7. Desarrollo de una llamada.	Análisis del desarrollo de la llamada.	5 min	Copias de la estructura de la llamada.
Conclusiones.		5 min	
Evaluación.		15 min	Formatos de evaluación del módulo y del instructor para cada participante.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 3

SCRIPTS TELEFÓNICOS

OBJETIVO PARTICULAR

Analizar la importancia que tiene el uso del "Script" con el fin de que los participantes lo acepten como instrumento de control y cierre en sus ventas telefónicas.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
Introducción.	Casete: "Guiones"	15 min	Casete: "Guiones". Grabadora.
1. Cómo se hace un Guión.	Lectura y explicación del contenido del módulo.	5 min	Copias del módulo para cada participante.
2. Definición del proyecto.		5 min	Rotafolio.
3. Estructura de la llamada.		10 min	
4. Desarrollo del Guión.		5 min	
5. Implantación y seguimiento.	Revisión de los tipos de guiones que se manejan en la empresa.	20 min	Copias de los guiones.
	Práctica con los guiones.	30 min	
	LLuvia de ideas: Cómo vencer la resistencia al uso del guión.	10 min	
Conclusiones.		5 min	
Evaluación.		15 min	Formatos de evaluación del módulo y del instructor para cada participante.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 4

PROMOVIENDO EL DEPÓSITO

OBJETIVO PARTICULAR

Analizar la importancia de obtener depósitos con la máxima anticipación, así como ayudarles a desarrollar argumentos para convencer a los socios.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
1. Importancia de depositar anticipadamente.	Presentar datos estadísticos de los depósitos. Analizar por qué se requieren los depósitos.	10 min	Acetato "datos estadísticos". Retroproyector.
2. Potencial de intercambio de un depósito anticipado.	Lectura y explicación del contenido del módulo.	5 min	Copias del contenido del módulo para cada participante.
3. Promocionar el depósito en cada llamada.	Momentos de promoción y frases a utilizar.	10 min	Rotafolio.
	Lluvia de ideas de otros momentos y frases adecuadas.	5 min	
4. Objeciones para depositar y cómo resolverlas.	Casos prácticos: Posibilidades en el manejo de objeciones para depositar.	40 min	
5. Requisitos para depositar en cada condominio	Revisión de los casos especiales y otros aspectos importantes.	20 min	Lista de requisitos para cada participante.
6. Principios Clave del Proceso del Servicio.	Resolver Sopa de letras.	10 min	
Conclusiones.		5 min	
Evaluación.		15 min	Formatos de evaluación del módulo y del instructor para cada participante.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 5

CONFIRMACIONES

OBJETIVO PARTICULAR

Incrementar en los participantes su habilidad en el cierre de ventas mediante el análisis de las características de los socios y los argumentos más adecuados para manejar objeciones.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
Introducción.	Dinámica: Pongámonos en los calcetines del cliente.	15 min	Casos Prácticos 1 y 2 enmicados para los actores.
	Entrega de caricatura: Un día en la línea.	5 min	Caricatura: Un día en la línea para todos los participantes.
1. Etapas de la venta por teléfono.	Exposición del contenido del módulo.	10 min	Copias del módulo para cada participante.
2. Reglas de etiqueta.	Lluvia de ideas de las experiencias de los Consejeros Vacacionales.	10 min	Rotafolio.
3. Estructura de una llamada productiva.		10 min	
4. Manejo de objeciones.	Énfasis en las posibilidades de acción con base en sus experiencias.	20 min	
5. La comunicación telefónica.		10 min	
6. Opciones para cerrar una venta.		20 min	
Conclusiones.	Exposición de Frases Célebres.	5 min	Hoja de rotafolio con Frases Célebres.
Evaluación.		15 min	Formatos de evaluación del módulo y del instructor para cada participante.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 6

LA ACTITUD EN EL TRABAJO

OBJETIVO PARTICULAR

Concientizar a los participantes de la importancia de mantener un ambiente de cordialidad en su área de trabajo en beneficio propio y del socio.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
1. Nuestras necesidades.	Exposición del contenido módulo.	10 min	Copias del contenido del módulo para todos los participantes.
2. Los valores.	Enfasis en los valores corporativos.	10 min	
3. Las actitudes.		20 min	Rotafolio.
4. El trabajo.		10 min	
5. El desafío del cambio.	Lectura: Los días felices del pasado.	20 min	Lectura: Los días felices del pasado enmicada.
Conclusiones.	Película: En busca de la excelencia "DISNEYWORLD".	15 min	Película: En busca de la excelencia "DISNEYWORLD".
	Análisis grupal de la película.	20 min	Rotafolio.
Evaluación.		15 min	Formatos de evaluación del módulo y del instructor para cada participante.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 7

MANTENIENDO ACTIVA LA MEMBRESÍA

OBJETIVO PARTICULAR

Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de mantener vigente la membresía mediante el análisis de un caso práctico.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
Introducción.	Dinámica: Caso Práctico.	60 min	Una caja grande forrada con papel lustre de diferente color para cada equipo. Una grabadora por equipo. Un casete con llamadas de renovación. Dos hojas de control para evaluar la llamada por equipo.
	Exposición por equipos del análisis de las llamadas.	30 min	Cuestionario por equipo y hojas para las respuestas. Rotafolio. Cámara de videograbación. Televisión.
1. ¿Por qué conservar la membresía?	Exposición del contenido del módulo.	30 min	Copias del contenido del módulo para cada participante.
2. Como vender los beneficios de la membresía.			
3. Promover el pago de membresía en cada llamada.			
4. Como incrementar el número de pagos de membresía.			
5. Principios Clave del Servicio al Cliente.			
Conclusión.		10 min	Video: de la sesión.
Evaluación.		5 min	Formatos de la evaluación del instructor.
	Tiempo total:	2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 8

TIPS EN LÍNEA

OBJETIVO PARTICULAR

Mejorar las habilidades de los participantes en el manejo y control de las llamadas telefónicas con ideas y técnicas de otros Consejeros Vacacionales exitosos en el puesto.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
Tips en línea.	Dinámica "Tips en línea".	90 min	Roles enmascarados para los integrantes del equipo. Terminal de cómputo: una por equipo. Hojas de control desempeño del Consejero Vacacional y del socio.
1. La llamada Modelo. 2. El Socio Modelo. 3. Palabras y frases vendedoras. 4. Otros tips.	Exposición del contenido del módulo.	20 min	Copias del módulo para cada participante.
Conclusiones.	Lluvia de ideas de los participantes.	5 min	Rotafolio.
Evaluación.		5 min	Formatos de evaluación del instructor para cada participante.
		Tiempo total: 2 horas	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

MÓDULO 9

GEOGRAFÍA TURÍSTICA

OBJETIVO PARTICULAR

Incrementar en los participantes los conocimientos tanto de los destinos turísticos como de los condominios afiliados, que les permita contar con herramientas que faciliten su labor de venta.

CONTENIDO TEMÁTICO	ACTIVIDADES	TIEMPO DIDÁCTICO	MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO
1. Características de la zona geográfica. a. Localización. b. Clima. c. Vías de acceso. d. Tiempo y distancia.	El contenido temático se expondrá a los participantes utilizando el material de apoyo señalado.	10 min	Mapas de cada uno de los Estados de la República Mexicana. (Acetatos y copias para los participantes).
2. Actividades socio - culturales. a. Centros culturales. b. Atractivos del área. c. Centros comerciales. d. Actividades para niños. e. Visitas guiadas.		10 min	Mapas de las zonas señalando: ubicación de cada desarrollo afiliado y centros socio - culturales. (Acetatos y copias para los participantes)
3. Ubicación geográfica de los desarrollos.		40 min	Folletería de cada destino turístico para cada uno. Transparencias de cada uno de los desarrollos.
4. Características de cada desarrollo del área. a. Tipo de unidades. b. Amenidades. c. Servicios exclusivos para socios. d. Instalaciones.		60 min	Rotafolio con hojas. Plumones. Proyector de transparencias. Retroproyector
	Tiempo total:	2 horas	

Nota: El plan anterior se aplica a los Estados Mexicanos en los que hay desarrollos afiliados.

Las sesiones estarán distribuidas de la siguiente forma considerando la demanda y el número de desarrollos en cada zona:

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. Nuevo León, Guanajuato y Querétaro. | 6. Jalisco. |
| 2. Estado de México, Morelos y Veracruz. | 7. Guerrero (Ixtapa - Zihuatanejo) |
| 3. Baja California Norte y Sur y Sonora. | 8. Guerrero (Acapulco) y Oaxaca |
| 4. Sinaloa | 9. Quintana Roo. |
| 5. Nayarit y Colima. | |

IV.4. La Evaluación.

La evaluación del curso incluyó cuatro aspectos:

- El aprendizaje de los consejeros vacacionales.
- El desempeño de los instructores.
- El programa en sí.
- La productividad de los consejeros vacacionales.

Para ello se diseñó para cada módulo:

- Un breve examen (teórico y/o práctico) acerca de los conocimientos adquiridos en la sesión;
- Una evaluación del desempeño de los instructores y de lo valioso que los consejeros consideraban el programa para su desempeño laboral. (Anexo 2.) Dicha evaluación fue modificada a partir del módulo 4, para hacerla más breve.

La evaluación de cada una de las sesiones permitió enriquecer el contenido de los siguientes módulos e incluso obligó a modificar los módulos 7 y 8, no en cuanto al contenido planeado pero sí en la forma de impartirlos, ya que los consejeros sugirieron que las sesiones fueran más prácticas y con casos reales.

Como se puede apreciar en los resultados de las evaluaciones (Anexo 2), la realización de las sesiones en opinión de los participantes puede resumirse en los siguientes puntos:

- Aplicable a sus funciones.
- Diseñado con base en necesidades reales.
- De gran ayuda para el mejor desempeño de su trabajo.
- Cumplió con los objetivos.
- A medida que avanzó el curso se mejoró el contenido y realización de las sesiones.
- El desempeño de los instructores fue muy bueno.
- Se tomó en consideración la opinión de los participantes para mejorar el desarrollo de las sesiones.
- El considerar las experiencias de los participantes enriqueció el contenido del curso.
- Las sesiones se desarrollaron en forma dinámica y amena.

En cuanto a la evaluación de productividad, que no se incluyen en esta tesis por ser datos confidenciales de la empresa, se realizó considerando:

- El desempeño semanal de cada consejero comparado con sí mismo a lo largo del programa y;

- La evaluación del desempeño del segundo semestre de 92 contra la evaluación del primer semestre de 93.

IV.5. El Seguimiento.

Considerando que lo más importante en cualquier proceso de enseñanza - aprendizaje es que el discente aplique lo que aprendió, se hizo necesario diseñar e implantar un instrumento efectivo de medición que permitiera identificar el grado de avance en el desempeño de su trabajo después de las sesiones de capacitación, detectar nuevas o persistentes necesidades de los consejeros vacacionales, garantizar un mínimo estándar de servicio al socio y la oportunidad de tener información confiable que pudiera ser utilizada para brindar una retroinformación oportuna.

Por lo anterior se diseñó un Programa de Monitoreo con los siguientes objetivos:

- Evaluar el manejo de las llamadas de los consejeros vacacionales de acuerdo a los parámetros de calidad en el servicio establecidos.
- Mantener e incrementar el desempeño de los consejeros vacacionales en sus áreas fuertes.
- Identificar y mejorar aquellas áreas que requirieran más capacitación o atención especial.
- Identificar las habilidades específicas de cada consejero con el fin de ubicarlos en aquellas áreas más afines.

- Mantener un control con información detallada del desempeño de cada uno de los consejeros vacacionales.

Para implantar el Programa fue necesario preparar tanto a los líderes de grupo como a los supervisores en las técnicas más adecuadas para monitorear, tanto grabando las llamadas como en línea. Así como en la manera más adecuada de analizar las llamadas y retroinformar el desempeño de los consejeros y como ayudarlos a mejorar.

El Programa de Monitoreo consiste en la grabación y evaluación semanal de tres llamadas por consejero vacacional, así como de dos llamadas escuchadas directamente en la línea.

Para ello, es necesario establecer horarios para que cada líder de grupo pueda monitorear a sus consejeros, mientras otro de los jefes cubre sus funciones de asesoría en la atención de socios.

La evaluación de las llamadas debe hacerse de acuerdo a un formato en el que se señalan los puntos a evaluar, así como el sistema de evaluación que se utiliza con el fin de ser equitativos al calificar las llamadas (Anexo 3).

Posteriormente, el líder de grupo se reúne con cada consejero vacacional para analizar las llamadas grabadas, con el fin de detectar áreas de oportunidad y evaluar el manejo de las mismas en la forma de control diseñada para tal efecto.

Además, el líder de grupo debe aprovechar la sesión para retroinformar al consejero vacacional con la información relevante obtenida de las llamadas monitoreadas en línea, mostrando los aspectos positivos que debe mantener y aquellos que deban ser mejorados.

El líder de grupo lleva un reporte de control de las evaluaciones de monitoreo mensuales por consejero, con el propósito de contar con información que permita medir el avance alcanzado.

Romper con viejos hábitos requiere de mucho esfuerzo, tanto por parte de los consejeros vacacionales, como de sus jefes y sus capacitadores, por lo que la supervisión constante de la aplicación de los conceptos y técnicas de cada sesión es indispensable.

Por lo anterior, se puede decir que el monitoreo sistemático y continuo es insustituible como seguimiento de la capacitación de telemercaderes.

IV.6. Resultados del programa.

- El Programa logró un aumento en la productividad de los consejeros vacacionales, pero no llegó a los niveles esperados por los directivos, dado que, como se señaló anteriormente, las expectativas de productividad no se fijaron con base en datos reales ni se atendieron otras variables tan importantes como la capacitación.

- Las evaluaciones de desempeño mostraron la mejoría en la forma de vender los productos y la calidad del servicio, aún cuando no se lograron las metas.

Se considera que el programa tuvo las siguientes limitaciones en su realización:

- No se llevó a cabo en horarios adecuados (horas hábiles), debido a que afectaba la productividad. Esta situación hacía necesario realizar un esfuerzo adicional tanto de los participantes como de los instructores para lograr los objetivos del aprendizaje.

- Aún cuando la planeación y realización del programa en el aula fue muy bueno, no se obtuvieron los resultados deseados porque el programa de monitoreo no se realizó según fue propuesto, por lo que el refuerzo en la línea en el desarrollo de habilidades de venta y comunicación, no se llevó a cabo adecuadamente.

- El programa debía ser una responsabilidad compartida entre las áreas de capacitación de servicio a clientes y recursos humanos, con el área operativa de servicio a clientes, y durante el proceso el área operativa no se involucró ni proporcionó el apoyo necesario, antes bien lo obstaculizó.

- Desde la planeación se manifestó que la productividad estaba afectada no solamente por necesidades de capacitación, sino que era necesario resolver problemas en otras áreas tales como: supervisión, comunicación, motivación, compensaciones, convivencia, mercadotecnia, ambiente, falta de producto que vender y técnicos. Dichos problemas no fueron solucionados adecuadamente.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas tanto de la fundamentación teórica como de la aplicación práctica del modelo de formación pedagógica del centro de telemarketecnia.

1. La persona humana, dadas sus facultades espirituales de inteligencia, voluntad y libertad que lo constituyen el ser más perfecto de la naturaleza, capaz de responsabilizarse de sus actos y de reconocerse como ser inacabado en constante proceso de desarrollo, es el único ser educable y por tanto, sujeto de ayuda de la pedagogía.

2. El ser humano, en su calidad de ser en continuo desarrollo, debe perfeccionarse, por lo que necesita recursos que le permitan hacerlo, y en este sentido el trabajo le permite crecer, madurar y desarrollarse en el medio socioeconómico y cultural en el que vive.

3. El trabajo, como actividad propia del hombre en la que se concentran las fuerzas intelectuales y físicas en la realización de una determinada actividad, repercute en la vida en general y en el medio a través del cual el hombre trasciende socialmente.

4. Lo más valioso con que cuenta la empresa es el recurso humano. Sin él sus recursos materiales, financieros, de mercadotecnia, administrativos y tecnológicos no

podrían ser utilizados ni mejorados. Son las personas quienes determinan los resultados de los demás recursos y constituyen el medio a través del cual la organización alcanza sus objetivos de productividad.

5. El desarrollo personal en la empresa, es una necesidad humana en cuanto a que somos seres inmersos en el proceso continuo de perfeccionamiento; de la organización, en cuanto a la falta de personal calificado y a los avances tanto científicos como tecnológicos; y del entorno dado el creciente y acelerado proceso de cambios en la vida.

6. La capacitación como proceso sistémico de enseñanza - aprendizaje, es un medio de educación de adultos en la empresa, a través de la cual las personas obtienen un beneficio inmediato y directo, aumentando su capacidad y calidad de colaboración en la empresa en que trabajan, y que puede ser capitalizable de manera individual en su futuro desarrollo personal y laboral.

7. La capacitación es una inversión que debe llevar a las empresas a lograr el mejor aprovechamiento del tiempo, los recursos materiales y financieros y, sobretodo, de sus recursos humanos, buscando elevar su calidad de vida dentro y fuera del trabajo.

8. Para obtener beneficios y resultados tangibles de los planes y programas de capacitación, éstos deben estar estrechamente vinculados a la planeación estratégica de la empresa, al inventario de recursos humanos, a los recursos materiales y financieros y, en general a todas las actividades de la organización.

9. Todo programa de capacitación debe ser planeado tomando en consideración el diagnóstico de necesidades, estableciendo la relación que existe entre la causa y el efecto, y determinando claramente cuáles serán los alcances, posibilidades y limitaciones del proceso de capacitación.

10. Los efectos de la capacitación pueden verse limitados, si no se hacen esfuerzos por resolver los problemas que estén causando interferencia en el logro de resultados de productividad.

11. Dado que la empresa es una unidad de carácter económico le interesa que toda inversión de tiempo, recursos materiales, financieros y humanos le reporte un beneficio económico, por lo que es indispensable que en todo proceso de capacitación se determine el costo - beneficio para la empresa.

12. Tanto en el proceso administrativo, como en el proceso de capacitación, se realizan funciones de planeación, realización y verificación integrando los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa para el logro de objetivos.

13. El pedagogo es el colaborador por excelencia en el proceso educativo de la empresa; dada su formación humanista es quien puede realizar diagnósticos, sugerir programas de acción, realizarlos, evaluarlos y darles seguimiento.

14. El proceso de capacitación y desarrollo es una responsabilidad compartida entre directivos y personal, y el éxito de la misma depende de la eficiencia con la que ambos realicen su labor.

15. Así como la telemercadotecnia como nueva estrategia de ventas surge por los cambios en el mercado, la tecnología, la distribución y las comunicaciones, la pedagogía del trabajo en ésta área surge como respuesta a la necesidad de capacitación del personal cuyas funciones se relacionen con esta novedosa y para muchos desconocida estrategia mercadológica.

16. Las características de los recursos humanos que trabajan en telemercadotecnia son muy específicas y requieren además de conocimientos, actitudes y habilidades inherentes a las personas, otras que pueden ser adquiridas y desarrolladas mediante capacitación.

17. Se considera conveniente que quien diseñe, realice, evalúe y dé seguimiento a la capacitación de telemercaderes esté familiarizada tanto con las funciones del puesto por experiencia propia, como con el proceso de enseñanza - aprendizaje.

18. Parte del éxito de la capacitación recae en el instructor, ya que es quien dirige las sesiones y la manera de hacerlo repercute en el logro de los objetivos de aprendizaje. Por lo que se deberá ser muy cuidadoso en la selección de instructores, eligiendo para la función a quien demuestre tener los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para ello.

19. El proceso de reclutamiento y selección debe tratar en lo posible de acercarse al perfil del puesto, de tal manera que se detecte y contrate a aquellos candidatos que tengan los conocimientos y aptitudes necesarias y se facilite así su capacitación y desarrollo.

20. La telemercadotecnia requiere de personal altamente calificado para cumplir con las expectativas de productividad de la empresa, por lo que la capacitación para el puesto, continua y de desarrollo es indispensable.

21. Siendo la evaluación la parte del proceso educativo que permite diagnosticar, revisar y apreciar los resultados alcanzados, es indispensable evaluar los programas de capacitación y considerar que, el conocimiento de los resultados, permitirá retroinformar las acciones pedagógicas realizadas.

22. El seguimiento sistemático y continuo de la capacitación de telemercaderes a través del programa de monitoreo es invaluable, tanto para verificar que los conocimientos y habilidades adquiridos y/o desarrollados durante el curso se apliquen en la práctica y retroinformen, como para demostrar en forma tangible los beneficios de invertir en la capacitación de telemercaderes.

23. Las empresas considerarán con mayor seriedad los beneficios de la capacitación, en la medida en que se demuestre a los directivos cuantitativamente los aumentos en la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica.

1. ARIAS GALICIA, Fernando
Capacitación Para La Excelencia.
Editorial ARGUS, S.A. DE C.V. México 1988. 221 p.
2. ARTHUR, Diane.
Selección Efectiva De Personal.
Editorial Norma. Colombia 1986. 234 p.
3. BENCIN, Richard L., et al.
Encyclopedia Of Telemarketing.
Primera Edición. Editorial Prentice Hall. U.S.A. 1989. 726 p.
4. CALDERON CORDOVA, Hugo.
Manual Para La Administración Del Proceso De Capacitación de Personal.
Primera Edición. Editorial Limusa. México 1982. 129 p.
5. CRAIG, Robert L., et al
Manual de Entrenamiento Y Desarrollo De Personal.
Primera Edición. Editorial Diana. México 1985. 587 p.
6. CHIAVENATO, Idalberto
Administración De Recursos Humanos.
Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO. México 1993. 578 p.
7. FERRINI, María Rita
Bases Didácticas.
Serie Educación Dinámica. Editorial Progreso, S.A. México 1991. 127 p.
8. FLIPPO, Edwin
Principios De Administración De Personal.
Editorial McGraw Hill. México 1978. 135 p.
9. GUZMAN VALDIVIA, Isaac.
Humanismo Trascendental Y Desarrollo.
Editorial Limusa. México 1993. 181 p.
10. ISAIS REYES, Jesús M.
Educación De Adultos.
Tercera Edición. Ediciones Oasis, S.A. México 1981. 211 p.
11. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro.
Manual Para Determiar Necesidades De Capacitación.
Segunda Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México 1986. 139 p.

12. NERICI, Imideo G.
Hacia Una Didáctica General Dinámica.
Segunda Edición. Editorial Kapelusz. Argentina, 1973. 541 p.
13. OTERO, Oliveros F.
Educación Y Manipulación.
Primera Edición Mexicana. Editora de Revistas, S.A. de C.V. México 1984. 224 p.
14. OTERO, Oliveros F.
La Educación Para El Trabajo.
Segunda Edición. EUNSA. España 1989. 224 p.
15. PEKAS, Mary D.
El Teléfono: Su Uso Productivo En Los Negocios.
Primera Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia 1992, 116 p.
16. POPE, Jeffrey.
Telemarketing: La Comercialización Mediante El Teléfono.
Primera Edición. Editorial Norma S.A. Colombia 1991. 238 p.
17. REYES PONCE, Agustín.
Administración De Empresas: Teoría Y Práctica. Primera y Segunda Partes.
Primera edición, vigésima reimpresión. Editorial Limusa. México. 1982. 392 p.
18. RIEDEL, Johannes.,
La Formación Para El Trabajo En La Empresa.
Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1965. 161 p.
19. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., et al
Administración De La Capacitación.
Serie Capacitación Efectiva. Primera Edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO. México 1990. 122 p.
20. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., et al
Formación De Instructores.
Serie Capacitación Efectiva. Primera Edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO. México 1991. 197 p.
21. SILICEO AGUILAR, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Segunda Edición. Editorial Limusa. México 1987. 152 p.
22. SILICEO AGUILAR, Alfonso., et al.
Planeación De Vida Y Carrera: Un Enfoque Teórico - Vivencial.
Primera Edición. Editorial Limusa. México 1983. 158 p.
23. STEVENS, MICHAEL.
Manual De Telemarketing: Estrategias de Implantación y Manejo.
Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Colombia 1992. 409 p

24. SLUTSKY, Jeff., et al.
33 Secretos Eficaces Para Ventas Por Teléfono.
 Primera Edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO.
 México 1992. 196 p.

Revistas:

25. MAHOOD, JAMES M.
Telemarketing: Increase Sales In Cost - Effective Manner .
 Direct Marketing. U.S.A. Julio 1982.
26. GUILLÉN NIEMEYER, Benito G.
Mercado de Trabajo En Actividades Técnico - Profesionales Del Pedagogo.
 Revista E + A Num. 10. Escuela de Graduados de la Normal Superior del
 Estado de Nuevo León. Monterrey, NL. 1983

Bibliografía complementaria.

27. BYARS LLOYD, L. et. al.
Administración De Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones.
 Primera Edición. Editorial Interamericana. México 1982.
28. BYHAM, William C., et al.
Zapp! The Lightning Of Empowerment: How To Improve: Productivity, Quality,
 And Employee Satisfaction.
 Primera Edición. Editorial Fawcett Columbine. U.S.A. 1992. 191 p.
29. DAVIS, Keith., et. al.
El Comportamiento Humano En El Trabajo: Comportamiento Organizacional.
 Editorial McGraw - Hill. Séptima Edición. México 1989. 608 p.
30. DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL
Service Plus.
 Editorial DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL. U.S.A. 1990
31. DESSLER, Gary.
Organización Y Administración: Enfoque Situacional.
 Serie Ciencia del Comportamiento En Los Negocios. Editorial Prentice Hall.
 México 1988. 410 p.
32. GAGNÉ, Robert M.
Las Condiciones Del Aprendizaje.
 Editorial McGraw-Hill. Cuarta Edición. México 1985. 360 p.
33. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP
 Voz: Pedagogo Tomo VIII p. 350
 Editorial Rialp, S.A. Madrid, 1974.

34. LARROYO, Francisco
La Ciencia De La Educación.
Editorial Porrúa, S.A. México 1974. 359 p.
35. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
Editorial Delma. Onceava Edición. México 1993. 580 p.
36. MARGULIES, Newton, et. al.
Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso Y Tecnología.
Editorial Diana. Primera Edición. Novena reimpresión. México 1993. 795 p.
37. DE MATTOS, Luiz Alvez
Compendio De Didáctica General
Segunda Edición. Editorial Kapelusz. Argentina, 1974. 355 p
38. OTERO, Oliveros F.
Realización Personal En El Trabajo.
Primera Edición. EUNSA. España 1978. 150 p.
39. RESORT CONDOMINIUMS INTERNATIONAL
Vacaciones Sin Límite: Directorio Mundial de Condominios 1993 - 1994.
Edición Especial en Español. México 1993. 399 p.
40. REYES PONCE, Agustín.
Administración De Personal: Relaciones Humanas. Primera Parte.
Primera edición, 18a. reimpresión. Editorial Limusa. México. 1986. 245 p.
41. ROBBINS, Stephen P.
Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias Y Aplicaciones.
Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. México 1986. 566 p.

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE SERVICIO A CLIENTES

Anexo 1

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE SERVICIO A CLIENTES.

DEPARTAMENTO:	FECHA:
---------------	--------

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE POR OBJETO CONOCER TU OPINION SOBRE ASPECTOS RELEVANTES DEL AREA DE SERVICIO A CLIENTES QUE PERMITA DETECTAR NUESTRAS AREAS DE OPORTUNIDAD. TU PARTICIPACION ES MUY IMPORTANTE POR LO QUE TE AGRADECEREMOS CONTESTES LO MAS OBJETIVAMENTE POSIBLE

INSTRUCCIONES:

LEE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS Y ELIJE LA PALABRA O FRASE QUE MEJOR SE APLIQUE SEÑALANDO CON UNA CRUZ EN DONDE CONSIDERES QUE CORRESPONDE.

1	En general comprendo mis tareas y asignaciones	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
2	Conozco el objetivo de confirmaciones que tengo que cubrir		Cierto			Falso
3	Estoy comprometido con mis objetivos.		Cierto			Falso
4	Recibo comentarios positivos sobre mi desempeño.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
5	Conozco a mi jefe personalmente.	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
6	El supervisor toma en cuenta mis ideas y sugerencias.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
7	Los cambios que se llevan a cabo en mi departamento están bien planeados.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
8	Estoy consciente del compromiso de mi departamento.		Cierto			Falso
9	La evaluación de mi propio desempeño es imparcial y objetiva.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
10	Se me informa sobre los resultados de la evaluación de mi desempeño.		Cierto			Falso
11	Mi jefe desempeña una función de liderazgo.		Cierto			Falso
12	Mi jefe tiene un trato justo conmigo.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca

13	Mi jefe hace hincapié en la obtención de resultados:		Cierto			Falso
14	Las decisiones que toma mi jefe son:	Muy Buenas	Buenas	Regulares	Males	Muy Malas
15	En mi área los tiempos muertos son:	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
16	La Dirección está comprometida con el mejoramiento.		Cierto			Falso
17	Se me informa de los resultados del departamento y de los esfuerzos de la empresa.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
18	Nuestra organización se interesa más por los resultados que por las actividades.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
19	Cuando los estándares establecidos no se cumplen, se toman medidas adecuadas para corregir los problemas.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
20	La actitud de nuestra área de trabajo es positiva y constructiva.		Cierto			Falso
21	La mayoría de las reuniones a que asisto son productivas.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
22	La mayoría de mis compañeros de trabajo se interesan por lo que es bueno para el grupo y no por su satisfacción personal.		Cierto			Falso
23	En mi departamento se trabaja en equipo.		Cierto			Falso
24	Me preocupo por la productividad.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
25	Considero que existe el nivel de frustración en mi área.		Cierto			Falso
26	Se me informa de las oportunidades de ascenso dentro de la compañía.		Cierto			Falso
27	Considero mi trabajo personalmente satisfactorio.		Cierto			Falso
28	Mis deberes representan un reto para mí.		Cierto			Falso
29	Mi jefe toma en cuenta mis intereses y preocupaciones.		Cierto			Falso
30	Me gusta mi trabajo.		Cierto			Falso

31	Me esfuerzo por trabajar con eficiencia.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
32	Se fomenta mi participación en el establecimiento de los objetivos del departamento.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
33	Conozco las acciones que puedo emprender y las que no puedo.		Cierto			Falso
34	En mi actual puesto utilizo plenamente todas mis capacidades.		Cierto			Falso
35	Comprendo los cambios en los procedimientos.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
36	Los cambios se realizan en forma ordenada y bajo control.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
37	Se me brinda la oportunidad de mantenerme al día profesionalmente.		Cierto			Falso
38	Los cursos de capacitación que he recibido en la empresa me han permitido desarrollar mis habilidades como coordinador.		Cierto			Falso
39	La capacitación en el área es permanente y bien planeada.	Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
40	La capacitación en el área tiene un papel prioritario para mi jefe.		Cierto			Falso

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE SERVICIO A CLIENTES

1 En general comprendo mis tareas y asignaciones.

Muy Bien 70,0%	Bien 30,0%	Regular	Mal	Muy Mal	No Contestó
-------------------	---------------	---------	-----	---------	-------------

2 Conozco el objetivo de confirmaciones que tengo que cubrir.

Cierto 100%	Falso	No Contestó
----------------	-------	-------------

3 Estoy comprometido con mis objetivos.

Cierto 100%	Falso	No Contestó
----------------	-------	-------------

4 Recibo comentarios positivos sobre mi desempeño.

Muy Frecuente	Frecuente 15,0%	A Veces 65,0%	Casi Nunca 15,0%	Nunca 2,5%	No Contestó 2,5%
---------------	--------------------	------------------	---------------------	---------------	---------------------

5 Conozco a mi jefe personalmente.

Muy Bien 12,5%	Bien 37,5%	Regular 40,0%	Mal 7,5%	Muy Mal	No Contestó 2,5%
-------------------	---------------	------------------	-------------	---------	---------------------

6 El supervisor toma en cuenta mis ideas y sugerencias.

Muy Frecuente 5,0%	Frecuente 37,5%	A Veces 50,0%	Casi Nunca 5,0%	Nunca 2,5%	No Contestó
-----------------------	--------------------	------------------	--------------------	---------------	-------------

7 Los cambios que se llevan a cabo en mi departamento están bien planeados.

Muy Frecuente 2,5%	Frecuente 22,5%	A Veces 60,0%	Casi Nunca 7,5%	Nunca 7,5%	No Contestó
-----------------------	--------------------	------------------	--------------------	---------------	-------------

8 Estoy consciente del compromiso de mi departamento.

Cierto 100%	Falso	No Contestó
----------------	-------	-------------

9 La evaluación de mi propio desempeño es imparcial y objetiva.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
5,0%	45,0%	30,0%	10,0%	7,5%	2,5%

10 Se me informa sobre los resultados de la evaluación de mi desempeño.

Cierto	Falso	No Contestó
75,0%	22,5%	2,5%

11 Mi jefe desempeña una función de liderazgo.

Cierto	Falso	No Contestó
60,0%	40,0%	

12 Mi jefe tiene un trato justo conmigo.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
25,0%	55,0%	20,0%			

13 Mi jefe hace hincapié en la obtención de resultados:

Cierto	Falso	No Contestó
97,5%	2,5%	

14 Las decisiones que toma mi jefe son:

Muy Buenas	Buenas	Regulares	Malas	Muy Malas	No Contestó
7,5%	50,0%	42,5%			

15 En mi área los tiempos muertos son:

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
5,0%	17,5%	50,0%	15,0%	12,5%	

16 La Dirección está comprometida con el mejoramiento.

Cierto	Falso	No Contestó
82,5%	15,0%	2,5%

17 Se me informa de los resultados del departamento y de los esfuerzos de la empresa.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
15,0%	55,0%	17,5%	12,5%		

18 Nuestra organización se interesa más por los resultados que por las actividades.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
55,0%	32,5%	10,0%	2,5%		

19 Cuando los estándares establecidos no se cumplen, se toman medidas adecuadas para corregir los problemas.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
5,0%	27,5%	60,0%	7,5%		

20 La actitud de nuestra área de trabajo es positiva y constructiva.

Cierto	Falso	No Contestó
70,0%	30,0%	

21 La mayoría de las reuniones a que asisto son productivas.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
5,0%	20,0%	67,5%	7,5%		

22 La mayoría de mis compañeros de trabajo se interesan por lo que es bueno para el grupo y no por su satisfacción personal.

Cierto	Falso	No Contestó
35,0%	65,0%	

23 En mi departamento se trabaja en equipo.

Cierto	Falso	No Contestó
60,0%	40,0%	

24 Me preocupó por la productividad.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
35,0%	50,0%	15,0%			

25 Considero que existe el nivel de frustración en mi área.

Cierto	Falso	No Contestó
70,0%	30,0%	

26 Se me informa de las oportunidades de ascenso dentro de la compañía.

Cierto	Falso	No Contestó
45,0%	55,0%	

27 Considero mi trabajo personalmente satisfactorio.

Cierto	Falso	No Contestó
92,5%	7,5%	

28 Mis deberes representan un reto para mí.

Cierto	Falso	No Contestó
95,0%	5,0%	

29 Mi jefe toma en cuenta mis intereses y preocupaciones.

Cierto	Falso	No Contestó
70,0%	30,0%	

30 Me gusta mi trabajo.

Cierto	Falso	No Contestó
97,5%	2,5%	

31 Me esfuerzo por trabajar con eficiencia.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
57,5%	42,5%				

32 Se fomenta mi participación en el establecimiento de los objetivos del departamento.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
5,0%	42,5%	35,0%	7,5%	7,5%	2,5%

33 Conozco las acciones que puedo emprender y las que no puedo.

Cierto	Falso	No Contestó
82,5%	17,5%	

34 En mi actual puesto utilizo plenamente todas mis capacidades.

Cierto	Falso	No Contestó
57,5%	40,0%	2,5%

35 Comprendo los cambios en los procedimientos.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
5,0%	27,5%	65,0%	2,5%		

36 Los cambios se realizan en forma ordenada y bajo control.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
2,5%	12,5%	67,5%	15,0%		2,5%

37 Se me brinda la oportunidad de mantenerme al día profesionalmente.

Cierto	Falso	No Contestó
67,5%	32,5%	

38 Los cursos de capacitación que he recibido en la empresa me han permitido desarrollar mis habilidades como coordinador.

Cierto	Falso	No Contestó
85,0%	15,0%	

39 La capacitación en el área es permanente y bien planeada.

Muy Frecuente	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca	No Contestó
15,0%	55,0%	15,0%	12,5%	2,5%	

40 La capacitación en el área tiene un papel prioritario para mí jefe.

Cierto	Falso	No Contestó
70,0%	25,0%	5,0%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE SERVICIO A CLIENTES.

CONCENTRADO DE IDEAS PARA MEJORAR.

Las respuestas a las tres últimas preguntas del cuestionario se concentraron en una sola ya que las contestaciones eran muy similares.

Las respuestas que se dan a continuación constituyen el vaciado de las respuestas de los cuestionarios, habiéndose eliminado las respuestas iguales.

Para ubicar las áreas de conflicto se han clasificado en los siguientes aspectos: capacitación, comunicación, compensaciones, convivencia, comunicación con socios, mercadotecnia, motivación, recursos humanos, sistemas y supervisión y liderazgo.

CAPACITACION

- * Actualización en las pantallas del sistema.
- * Actualización sobre aspectos específicos de los condominios.
- * Capacitación en horarios que ayuden a mejorar y no a perder el tiempo.
- * Capacitación integral por departamentos, de acuerdo a sus características de trabajo.
- * Capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo.
- * Capacitación para vender "seguros".
- * Capacitación: del sistema, aspectos turísticos y culturales de los destinos a ofrecer.
- * Conocer los desarrollos (viajes de familiarización).
- * Conocer mejor que hacen otras áreas, como su trabajo afecta a otros y cómo ayudarlos.
- * Conscientizar al consejero de la importancia de concentrarse en cada llamada.
- * Cursos de Relaciones Humanas.
- * Cursos de Ventas.
- * Cursos de: "Manejo de objeciones" y "Ventas por teléfono de Nuestro Producto".
- * Mayor capacitación para vender nuestros productos.

COMUNICACION.

- * Comunicación constante en el área pero NO A TRAVES DE JUNTAS, se descuida el trabajo.
- * Comunicación e intercambio constante de experiencias y conocimientos entre compañeros.
- * Comunicación y apoyo de los supervisores.
- * Disposición al diálogo: escuchar, tomar en cuenta ideas e inquietudes.
- * Estandarizar la información entre líderes de grupo y supervisores.
- * Hablar claro y sin rodeos, y dando razones por las que se toman las decisiones.
- * Juntas para comentar experiencias de los programas.
- * Manejar la misma información en ambos turnos para evitar malas interpretaciones.
- * Más acercamiento con supervisores.
- * Más información de los logros y metas del departamento.
- * Mayor comunicación entre la empresa y los desarrollos para actualizar a todos los socios.
- * Mayor comunicación entre supervisor y líderes de grupo y de ellos a consejeros.
- * Mayor información sobre el trabajo que realizan líderes de grupo y supervisores.
- * Tener canales de comunicación fluidos, precisos y constantes.
- * Utilizar más el correo electrónico.

COMPENSACIONES

- * Ajustar el nivel salarial de acuerdo a responsabilidades.
- * Crear incentivos materiales, (a eso los han acostumbrado).
- * Incentivos por igual a todo el personal del área.
- * Mejorar el programa de incentivos.
- * Mejorar sueldos base y comisiones, el aumento pasado fue ridículo.
- * Tener un base más alto y bonos de actuación.

CONVIVENCIA

- * Actividades sociales fuera de horas de trabajo que permitan conocernos más y mejor.
- * Convivencia más frecuente y sincera con el supervisor.

- * Descansos cortos con personas de otros departamentos.
- * Hablar directamente con los interesados y evitar chismes, enemistades y mal ambiente.
- * Hacer sentir a la gente que somos un equipo, existe mucha individualidad y egoísmo.
- * La lucha constante por ver quien hace más confirmaciones deteriora las relaciones.
- * Los cambios de lugares son innecesarios, no afectan la productividad.
- * Más compañerismo y colaboración.
- * Más integración entre el personal de los dos turnos.
- * Mayor conocimiento de los consejeros por parte del jefe.
- * Mayor integración de los cuatro departamentos del área.
- * Mayor respeto como personas y al trabajo.
- * No levantar barreras entre departamentos, empezando por los jefes.
- * Organizar diferentes actividades recreativas más acordes a los gustos del personal.
- * Programas de convivencia externa en algunos condominios cercanos al D.F.
- * Programas de motivación laboral y personal (pláticas, películas, libros...).
- * Respeto al trabajo, ética y educación.

COMUNICACION CON SOCIOS

- * Manejar un lenguaje más sencillo para los socios.
- * Que los socios reciban más información de nuestros servicios desde que compran.
- * Tener una campaña permanente de información a los socios, real, efectiva y personal.

MERCADOTECNIA.

- * Estudios de mercadotecnia para saber realmente qué, cómo y cuándo darle al socio.
- * Planear las promociones con base al espacio real que existe en el sistema y con más tiempo.
- * Que mercadotecnia nos informe oportunamente de las promociones.

- * Planear y calendarizar el trabajo del *MELITA* evitando perdidas de tiempo y esfuerzos vanos.
- * Poner otro fax, ya que quita tiempo por su ubicación y generalmente está ocupado.
- * Poner un teléfono exclusivo para Verificaciones, ya que muchas de las llamadas son para ellos.

SUPERVISION Y LIDERAZGO

- * Apoyo real y reconocimiento a la labor de cada uno.
- * Ascensos en base a experiencia, resultados y capacidad de liderazgo.
- * Cambiar la clasificación del sistema de estándares de productividad.
- * Cambios y modificaciones planeadas, avisadas con tiempo, ser los primeros no los últimos.
- * Comprensión acerca de necesidades fisiológicas, que no los busquen para ver donde están.
- * Comunicación constante de programas.
- * Crear equipos de trabajo que permitan apoyarse unos a otros.
- * Crear verdaderas unidades productivas, competitivas y seguras de pertenecer a un equipo.
- * Dejar de espiarlos como si fueran niños para checar que hacen o dejan de hacer.
- * Dejarse de juntas frecuentes e inútiles que sólo quitan tiempo.
- * Determinar objetivos reales del área, "no de tapa hoyos".
- * Dirigir y delegar más, no supervisar.
- * El llegar al presupuesto los hace descuidar calidad, atención y servicio.
- * Falta apoyo y demostración de conocimientos de la labor por parte del supervisor.
- * Fomentar el trabajo en equipo, no el individualismo.
- * Igualdad de criterios de líderes de grupo.
- * Importancia al trabajo de calidad, ya que los errores de unos perjudican el trabajo de otros.
- * Información de posibilidades de desarrollo, así como de causas de la no promoción.
- * Justificar que no estén tanto tiempo al teléfono si están buscando espacios.
- * Líderes de grupo más involucrados en el trabajo, no sólo con monitoreo, sino personalmente.
- * Manejar información real a los consejeros, no hacerlos sentir que van mal.

MOTIVACION

- * Actividades de motivación constante: rifas, pequeñas convivencias, viajes de familiarización, fines de semana en los desarrollos, nombrar al empleado del mes ...
- * Concursos de productividad semanales o diarios.
- * Cumplir con los premios que prometen, "así como exigen que sepan cumplir".
- * Incentivos: salir un día temprano o un fin de semana en algún condominio cercano.
- * Levantar más la estima del consejero ante la demás gente.
- * Mantener las promociones de empleados en temporada alta.
- * Motivación personal cuando se necesite.
- * Motivar a los consejeros con buenos resultados mediante trabajos especiales.
- * No contratar gente de fuera.
- * Oportunidades de cambio de área, si no son buenos como consejeros.
- * Oportunidades de desarrollo dentro de la compañía permitiendo cambios de área.
- * Oportunidades de desarrollo dentro del área.
- * Que traten a la gente por lo que es no por lo que confirma.
- * Reconocer esfuerzos adicionales.
- * Reconocimiento al desempeño laboral y al esfuerzo de cada actividad, no sólo las fallas.
- * Reconocimiento no solo del líder de grupo.
- * Reconocimientos aunque sea verbales por pequeños avances.

RECURSOS HUMANOS

- * Mayor flexibilidad en la política de puntualidad.
- * Presentar a los nuevos empleados con todos como antes.

SISTEMAS

- * Actualizar la información de la base de datos de los socios.
- * Confirmaciones equitativas evitando quejas de los socios.
- * Mayor comunicación entre sistemas y telemarketing para el mejor funcionamiento del MELITA.
- * Mejorar el sistema telefónico y poner más líneas al exterior.

- * Mantener bien definidas las actividades grupales y a nivel individual dentro del área.
- * Mayor contacto con el departamento por parte del supervisor y director del área.
- * Mayor flexibilidad al otorgar permisos.
- * Mayor retroalimentación, positiva y negativa, a tiempo.
- * Mejor organización y ayuda de los demás departamentos.
- * Mejor planificación sobre objetivos a alcanzar.
- * Mejorar la productividad desde el principio y no presionar cuando tenemos la soga al cuello.
- * Mentalidad abierta de los jefes para aceptar errores de los consejeros.
- * Motivar a la comunicación sincera con el ejemplo, los pensamientos negativos crecen.
- * Motivar participación para decisiones conjuntas.
- * No comparar el trabajo de los consejeros.
- * No hablar de grilla cuando se manifiestan ideas para mejorar.
- * No tener una disciplina tan rígida que impida convivir con los compañeros.
- * Preocuparse más por el cómo y el por qué, no por el cuánto.
- * Promover a los más aptos en los mejores puestos.
- * Que el líder de grupo ocupe más tiempo en ayudarnos que en hacer reportes y otras tareas administrativas.
- * Que el supervisor tome en cuenta ideas y aportaciones.
- * Que los consejeros depositen correctamente las semanas.
- * Que los jefes demuestren que un nuevo procedimiento, táctica o promoción se puede realizar.
- * Que los líderes de grupo los ayuden a conseguir espacios mientras los consejeros están al teléfono.
- * Que los líderes de grupo sean gente capacitada para ser jefe, líder de un grupo de personas.
- * Que para los ascensos a líder de grupo se tomen en cuenta los resultados, la creatividad y las cualidades de liderazgo, cosa que no se ha hecho hasta ahora.
- * Reconocer a las personas por sus aportaciones y logros en la evaluación del desempeño.
- * Respetar las decisiones que se tomen en las juntas.
- * Satisfacer otras necesidades profesionales y no cerrar a tan poco el área y funciones.
- * Ser equitativo en las labores específicas a realizar.
- * Supervisión más estrecha.

- * Supervisión que motive con buenas estrategias, que transmita entusiasmo y carisma.
- * Supervisor más aportador de ideas y estrategias aplicables a la obtención de resultados.
- * Tener planes de trabajo.
- * Tener tiempos fuera de línea para descansar y producir más.
- * Trabajar en equipo por un sólo presupuesto eliminando fricciones entre áreas.
- * Trabajos adicionales para conocer más acerca del departamento y de la empresa.
- * Trato de seres humanos no de máquinas que sólo vienen a confirmar.
- * Trato justo y equitativo para todos sin preferencias, pues se crean conflictos.
- * Un mayor acercamiento entre supervisores, líderes de grupo y consejeros, ético, honesto y sin afán de crear una atmósfera de desconfianza; que permita un trato de compañerismo real, con la finalidad de avanzar juntos.

AMBIENTALES

- * Que arreglen el aire acondicionado porque parece congelador.
- * Que arreglen las goteras.
- * Que permitan poner algo para tapar el sol aunque se vea feo.

ANEXO 2.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

NOMBRE (OPCIONAL) _____

FECHA _____

MÓDULO _____

INSTRUCTOR _____

Por favor contesta las siguientes preguntas objetivamente.
Tu colaboración es muy importante para lograr el éxito del programa.

1. ¿Qué es lo que más te gustó de esta sesión?

2. ¿Qué consideras que se puede mejorar, cambiar o reforzar en esta sesión?

3. ¿Qué opinas del desempeño del instructor?

4. ¿Qué opinas del contenido de esta sesión?

5. ¿Qué otros temas sugieres para futuros módulos?

INSTRUCCIONES: De acuerdo con la siguiente escala de calificaciones marca con una cruz el número que mejor evalúe los enunciados que se proponen:

Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Neutral	3
Parcialmente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

1. La sesión fue motivante.

1 2 3 4 5

2. La sesión despertó mi interés por conocer más de mi trabajo.

1 2 3 4 5

3. Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.

1 2 3 4 5

4. El material fue cubierto en su totalidad.

1 2 3 4 5

5. Se manejaron ideas y técnicas que me ayudarán en mi trabajo.

1 2 3 4 5

6. El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.

1 2 3 4 5

7. El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.

1 2 3 4 5

8. Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.

1 2 3 4 5

9. Es un módulo que deberían tomar todos los consejeros.

1 2 3 4 5

10. Fue una sesión efectiva de capacitación.

1 2 3 4 5

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

NOMBRE (OPCIONAL) _____

FECHA _____

MÓDULO _____

INSTRUCTOR _____

**Por favor contesta las siguientes preguntas objetivamente.
Tu colaboración es muy importante para lograr el éxito del programa.**

1. ¿Qué es lo que más te gustó de esta sesión?

2. ¿Qué consideras que se puede mejorar, cambiar o reforzar en esta sesión?

3. ¿Qué opinas del desempeño del instructor?

INSTRUCCIONES: De acuerdo con la siguiente escala de calificaciones marca con una cruz el número que mejor evalúe los enunciados que se proponen:

Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Neutral	3
Parcialmente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

1. Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.

1 2 3 4 5

2. El material fue cubierto en su totalidad.

1 2 3 4 5

3. Se manejaron ideas y técnicas que me ayudarán en mi trabajo.

1 2 3 4 5

4. El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.

1 2 3 4 5

5. El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.

1 2 3 4 5

6. Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.

1 2 3 4 5

7. Fue una sesión efectiva de capacitación.

1 2 3 4 5

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

MÓDULO 1.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1 La sesión fue motivante.	44,00%	56,00%	0%	0%	0%
2 La sesión despertó mi interés por conocer más de mi trabajo.	84,00%	16,00%	0%	0%	0%
3 Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	28,00%	66,00%	6,00%	0%	0%
4 El material fue cubierto en su totalidad.	47,00%	50,00%	3,00%	0%	0%
5 Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	47,00%	50,00%	3,00%	0%	0%
6 El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	47,00%	50,00%	3,00%	0%	0%
7 El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	50,00%	41,00%	9,00%	0%	0%
8 Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	66,00%	31,00%	3,00%	0%	0%
9 Es un módulo que deberían tomar todos los consejeros.	88,00%	12,00%	0%	0%	0%
10 Fue una sesión efectiva de capacitación.	72,00%	25,00%	3,00%	0%	0%
TOTAL	57,30%	39,70%	3,00%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 1. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * El que los grupos sean pequeños apoya la participación de cada uno de los integrantes.
- * El contenido se presenta de manera clara y amena.
- * El buen desempeño de los instructores.
- * Es de gran utilidad la presentación de varias experiencias con llamadas telefónicas, manejo de objeciones y resultados exitosos pues favorece la retroalimentación y el mejor aprovechamiento de la sesión de capacitación.
- * La información acerca de las políticas es muy necesaria dado que hay datos que por no usarse muy frecuentemente se olvidan.
- * El dinamismo con que se lleva a cabo la sesión.
- * La confianza en cada uno de los participantes.
- * Que apoya el tomar conciencia de los errores que se comenten.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Reforzar el apearse más a la realidad y no idealizar situaciones.
- * La sesión se hace monótona si se relatan varias experiencias de cada consejero repitiendo casos o situaciones similares con los socios.
- * Que las sesiones sean más cortas.
- * El horario de la tarde es muy pesado.
- * Soluciones reales en lugar de un solo comentario, para acudir con los jefes en casos muy necesarios.

3. TEMAS SUGERIDOS PARA FUTUROS MÓDULOS.

- * Geografía.
- * Interpretación de pantallas financieras.
- * Trato al público.
- * Guiones sobretodo para promociones.
- * Información detallada de los programas de telemarketing.
- * Videos de los desarrollos.
- * Manejo de objeciones y casos con clientes difíciles e indecisos.
- * Políticas entre los propios consejeros.

- * Motivacionales.
- * Temas de relaciones humanas y superación personal.
- * Convivencia con los compañeros.
- * Actualización de las claves del sistema.
- * Guías culturales, por lo menos de México.
- * Información de lugares para esquiar.

4. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Muy profesionales, metódicos pero dinámicos.
- * Excelente.
- * Motivaron a todos a participar, al mismo tiempo que se aclararon dudas y conceptos.
- * Utilizan un lenguaje claro.
- * Hay esmero para cumplir con las metas fijadas.
- * Motivan a los participantes ya que se interesan por la opinión de cada uno, y saben reforzar conceptos y disipar dudas.
- * Más que instructores fueron moderadores, no había nada nuevo que enseñar realmente.
- * Transmiten confianza.

5. CONTENIDO DE LA SESIÓN.

- * Está muy completo y actualizado.
- * Interesante y a la vez ameno.
- * Util, pues se presentó información que ya estaba un poco olvidada, sobretodo en cuanto a políticas.
- * Unificó criterios.
- * Es una buena terapia para la presión que ocasiona el trabajo.
- * De aplicación inmediata en el trabajo.

MÓDULO 2.
SERVICIO Y ATENCIÓN PERSONALIZADA.

		Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1	La sesión fue motivante.	41,00%	56,00%	3,00%	0%	0%
2	La sesión despertó mi interés por conocer más de mi trabajo.	59,00%	37,00%	4,00%	0%	0%
3	Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	37,00%	52,00%	11,00%	0%	0%
4	El material fue cubierto en su totalidad.	52,00%	48,00%	0%	0%	0%
5	Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	58,00%	37,00%	7,00%	0%	0%
6	El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	44,00%	56,00%	0%	0%	0%
7	El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	59,00%	41,00%	0%	0%	0%
8	Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	59,00%	41,00%	0%	0%	0%
9	Es un módulo que deberían tomar todos los consejeros.	85,00%	15,00%	0%	0%	0%
10	Fue una sesión efectiva de capacitación.	52,00%	41,00%	7,00%	0%	0%
TOTAL		54,40%	42,40%	3,20%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 2. SERVICIO Y ATENCIÓN PERSONALIZADA

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * Las sesiones son muy amenas.
- * Se proporcionan alternativas de solución a problemas.
- * Se promueve la constante participación del grupo.
- * Favorece el que de un módulo a otro se cambien los integrantes.
- * Que se induce a que el participante se ponga en el lugar del socio, y expresar como le gustaría que lo trataran.
- * Que no todo fue teoría.
- * Excelente manejo del grupo.
- * Las sugerencias telefónicas que se dieron en la sesión.
- * Que los participantes se pueden involucrar con los problemas del socio.
- * El que se dieran diversas soluciones para un mismo problema.
- * Las dinámicas de grupo.
- * Fue importante que se definiera el valor del servicio.
- * La sesión apoya el corregir actitudes negativas.
- * El hecho de profundizar en las políticas favorece su comprensión.
- * Que los instructores saben escuchar y apoyar con información provechosa a los participantes.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Es muy poco el tiempo de la sesión para cubrir todo lo que se espera ver en ella.
- * El contenido de la sesión fue completamente empírico, debe hacerse más hincapié en incrementar la autoestima del socio y de toda la gente con la que se tiene trato.
- * Se deben presentar resoluciones de casos muy difíciles.
- * Que las llamadas que se presenten sean de los mismos participantes.

3. TEMAS SUGERIDOS PARA FUTUROS MÓDULOS.

- * Llamadas directas con socios problema.
- * Manejo de programas de otras áreas y saber detectarlos en sistema.
- * Otra sesión de servicio.
- * Videos de condominios.

- * Atractivos turísticos y geográficos de varios lugares.
- * Motivacionales.
- * Repaso de pantallas nuevas o de poco uso.
- * Ortografía.
- * Manejo del tiempo en el teléfono.
- * Relaciones públicas.

4. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Muy buenos, conocen el tema y organizan bien su tiempo.
- * Tratan de empatizar con el grupo.
- * Muy útil la introducción que dieron y la confianza que transmiten.
- * Utilizan un lenguaje muy fluido y son objetivos con la información.
- * Se notan su empeño por enseñar y aclarar dudas.
- * Son claros, breves y concretos en sus explicaciones.
- * Amenos e ilustrativos.

5. CONTENIDO DE LA SESIÓN.

- * Bueno, completo y específico.
- * Faltan agregar ejemplos y dinámicas.
- * Muy necesario para dar mejor servicio.
- * En la sesión se define el trabajo y se cuestiona si en línea se aplica la información que ya se tiene.
- * Es muy extenso para una sola sesión, ya que son muchas políticas y falta reafirmar algunas de las que no se usan mucho.
- * De aplicación inmediata en el trabajo diario.

MÓDULO 3
SCRIPTS TELEFÓNICOS

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1 La sesión fue motivante.	84,00%	36,00%	0%	0%	0%
2 La sesión despertó mi interés por conocer más de mi trabajo.	50,00%	50,00%	0%	0%	0%
3 Tuvo suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	55,00%	45,00%	0%	0%	0%
4 El material fue cubierto en su totalidad.	84,00%	32,00%	4,00%	0%	0%
5 Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	59,00%	41,00%	0%	0%	0%
6 El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	45,00%	55,00%	0%	0%	0%
7 El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	55,00%	41,00%	4,00%	0%	0%
8 Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	84,00%	32,00%	4,00%	0%	0%
9 Es un módulo que deberían tomar todos los consejeros.	88,00%	14,00%	0%	0%	0%
10 Fue una sesión efectiva de capacitación.	84,00%	32,00%	4,00%	0%	0%
TOTAL	60,60%	37,80%	1,60%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 3. SCRIPTS TELEFÓNICOS

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * Que se pueden ver otros puntos de vista en referencia a como es el trato de otros compañeros con los socios.
- * Fue una sesión muy productiva.
- * La participación del grupo, el entusiasmo y el material.
- * Dominio del tema.
- * Gran habilidad del instructor.
- * El contenido fue presentado de manera sencilla y completa, logrando retroalimentar a cada uno de los participantes.
- * Se logró el objetivo propuesto.
- * El uso de los guiones es de gran ayuda para controlar una llamada.
- * Es muy positivo el intercambio de opiniones.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Se requiere del apoyo de más dinámicas y más material.
- * Insistir más en el uso del guión como apoyo.
- * Que se tome en cuenta la opinión del participante para mejorar los guiones, pues son ellos los que están en la línea y tienen trato con el socio.
- * Que se de mayor continuidad al resultado de las sesiones.
- * Que haya un repaso al final de cada sesión.
- * Que se de una lista de pasos de lo que no se debe olvidar del contenido de la sesión.
- * Más ejemplos de llamadas utilizando guiones y sin ellos.
- * Más orden en los puntos a revisar en la sesión.
- * Hay que analizar las políticas, no sólo enunciarlas.
- * Sería útil practicar algún guión.
- * Se requieren más ejemplos y más dinamismo en el desenvolvimiento de las sesiones.
- * El ambiente se siente restringido para aportaciones personales.
- * Faltan conclusiones.

3. TEMAS SUGERIDOS PARA FUTUROS MÓDULOS.

- * Monitoreo.
- * Sugerencias de venta.

- * Geografía.
- * Motivacionales.
- * Mercadeo.

4. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Excelente, conocimiento total del tema, dinámico.
- * Buena presentación, muy seguro de sí mismo.
- * El que presente el tema con experiencias propias es de gran valor.
- * Muy claro, ameno y entusiasta.
- * Sabe guiar al grupo al objetivo de la sesión.
- * Provoca el diálogo y permite dar su opinión a cada participante.
- * Es muy bueno que los conserjeros que están en línea participen como expositores.
- * Faltaron ejemplos.
- * Restringe un poco a los participantes para opiniones personales.

5. CONTENIDO DE LA SESIÓN.

- * Puede aplicarse.
- * Muy completo, se analiza desde diversos aspectos y puntos de vista.
- * Material claro y las explicaciones muy acordes con esto.
- * Muy bueno, sobretodo el seguimiento en la aportación de ideas.
- * Es necesaria la información para estandarizar el servicio.

**MÓDULO 4.
PROMOVIENDO EL DEPOSITO**

		Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1	Tuvo suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	61,54%	34,62%	3,85%	0%	0%
2	El material fue cubierto en su totalidad.	71,15%	23,08%	6,77%	0%	0%
3	Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	83,46%	36,54%	0%	0%	0%
4	El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	65,38%	32,69%	1,92%	0%	0%
5	El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	50,00%	40,38%	9,62%	0%	0%
6	Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	59,62%	32,89%	7,69%	0%	0%
7	Fue una sesión efectiva de capacitación.	71,15%	26,00%	3,85%	0%	0%
TOTAL		63,19%	32,14%	4,67%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 4. PROMOVRIENDO EL DEPÓSITO

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * El poder compartir experiencias con otros compañeros y conocer las sugerencias que ellos ya tienen en otros departamentos.
- * La fluidez y lo sencillo de los conceptos.
- * Que la sesión fue amena, ágil y objetiva.
- * Las dinámicas apoyaron positivamente el desarrollo de la sesión.
- * Conocer la situación actual en relación a los depósitos en lo que va del año.
- * Es muy bueno que se les de oportunidad a los consejeros de participar como instructores.
- * El interés que se demuestra sobre la opinión de los participantes.
- * El poder aclarar varias situaciones sobre depósitos debido a la diferente administración de cada uno de los condominios.
- * Se tomaron en cuenta las diferentes objeciones que pone el socio al depositar.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Se requieren más dinámicas para hacer los temas más fáciles de entender; aplicar más la teoría a casos prácticos.
- * Enfatizar la importancia del depósito anticipado.
- * Sería más provechosos que se diera el material antes para estudiarlo, y después dar la explicación.
- * Que se apoye la sesión con más material.
- * Apoyar la actualización del procedimiento para depositar.
- * Se requiere conocer a mayor profundidad como el sistema maneja las verificaciones.
- * Hay mejor aprovechamiento cuando los grupos son pequeños.
- * Tratar de no salirse del tema.
- * Que se lleve un seguimiento de los resultados a futuro de cada módulo.
- * Ampliar el horario.
- * Proporcionar alternativas a problemas sobre el depósito.
- * El monitoreo en grupo y datos originales de problemas para su estudio.
- * Que se maneje más información, tratar de transmitir más experiencias.
- * Mostrar como aparecen en pantalla los errores en que se puede caer.

- * Presentar con mayor detenimiento la parte de los requisitos que piden los condominios.

3. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Bueno, dieron sugerencias e ideas a partir de casos reales.
- * Muy específicos, claros y objetivos al dar la información; el lenguaje utilizado durante la sesión fue muy comprensible.
- * Pusieron todo su empeño y realmente se preocuparon por preparar el tema.
- * Tienen buen control del grupo.
- * Su tono de voz es adecuado.
- * Dieron buenas sugerencias que ayudarán al mejor desempeño del trabajo.
- * Aceptan las sugerencias de los participantes.
- * Mantienen la atención de los participantes, fomentan la participación constante y sus explicaciones son claras y concisas.
- * Son dinámicos y realistas.

**MÓDULO 5
CONFIRMACIONES**

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1 Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	76,79%	23,21%	0%	0%	0%
2 El material fue cubierto en su totalidad.	80,36%	19,64%	0%	0%	0%
3 Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	83,95%	14,23%	1,79%	0%	0%
4 El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	73,21%	26,79%	0%	0%	0%
5 El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	78,57%	21,43%	0%	0%	0%
6 Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	80,36%	19,64%	0%	0%	0%
7 Fue una sesión efectiva de capacitación.	85,71%	14,29%	0%	0%	0%
TOTAL	79,85%	19,90%	0,26%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 5. CONFIRMACIONES

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * Los comentarios y ejemplos.
- * Que al día siguiente quiere ponerse en práctica todo lo visto en la sesión.
- * Que se permitió a los participantes expresar sus comentarios.
- * Las sugerencias para el manejo de objeciones.
- * La creatividad con la que se manejó el módulo.
- * Que la sesión se presentó con casos prácticos que apoyaron la realización del objetivo de la sesión.
- * Que la dinámica que hubo entre los instructores fue muy interesante.
- * La exposición se manejó de manera entretenida y divertida.
- * Los conceptos fueron manejados de manera muy clara.
- * Se manejaron muchas sugerencias importantes.
- * Las moralejas y los dibujos.
- * La motivación para realizar mejores ventas.
- * Que el contenido del módulo fue aclarado punto por punto.
- * Un día en la línea.
- * Los ejemplos fueron excelentes.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Que las sesiones no duren tanto tiempo.
- * Que se pongan más casos prácticos con ejemplos reales.
- * Dar más sugerencias para realizar el cierre de venta y el manejo de objeciones.
- * Reforzar las ideas sobre como tomar la información sin sentirse agredido cuando se está en el caso de una crítica constructiva.
- * El que se analice punto por punto cada concepto hace tediosas las sesiones.
- * Que se presenten más grabaciones de llamadas.
- * Tratar de que la sesión sea más participativa.
- * La manera como se presentó el módulo fue muy buena, ya que aparte de participar, los asistentes pueden ver sus errores y fallas.
- * Que se pudieran escuchar grabaciones de los integrantes de la sesión.

3. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Que se preocupó y esforzó en la preparación del tema.
- * Hizo que la sesión fuera muy amena.
- * Mostró interés en que todos los participantes opinaran.
- * Fue clara, objetiva, y supo explicar los diferentes puntos que se tocaron.
- * Se preparó muy bien para la sesión, pero en un momento cayó en el tedio por analizar punto por punto.
- * Excelente, es una persona que conoce su trabajo y sabe transmitir muy bien sus conocimientos.
- * Muy buen desempeño.
- * Permite la participación general y se nota la retroalimentación.
- * Excelente, fluido, ameno y objetivo.
- * Sensacional.

MÓDULO 6
LA ACTITUD EN EL TRABAJO

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1 Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	69,23%	25,00%	6,77%	0%	0%
2 El material fue cubierto en su totalidad.	73,08%	23,08%	3,85%	0%	0%
3 Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	50,00%	44,23%	6,77%	0%	0%
4 El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	71,15%	28,85%	0%	0%	0%
5 El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	83,46%	34,62%	1,92%	0%	0%
6 Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	48,08%	42,31%	9,62%	0%	0%
7 Fue una sesión efectiva de capacitación.	21,15%	57,69%	21,15%	0%	0%
TOTAL	56,59%	36,54%	6,87%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 6

LA ACTITUD EN EL TRABAJO

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * La motivación fue muy agradable.
- * El poder exponer nuestras conformidades e inconformidades para con la interrelación laboral.
- * El poder exponer abiertamente todas mis opiniones y puntos de vista.
- * La participación de todos los integrantes que fue objetiva y concreta.
- * La dinámica con la que se presentó.
- * La película de Walt Disney y el mensaje que nos da en cuanto al trabajo.
- * La teoría y la película en cuanto a actitudes.
- * El enseñarnos como se lleva a cabo la capacitación en una empresa tan grande como la de Disney.
- * El tocar un tema al que quizá no le habíamos dado la debida importancia.
- * Que el tema estuvo muy bien preparado.
- * Nos sirve para centrarnos más en lo que hacemos.
- * El poder definir la situación actual de la empresa con sus empleados.
- * La idea del tema es muy buena, pues el reforzar nuestros valores propicia una mejor imagen de nuestra empresa y de nuestra persona.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Nada, estubo excelente.
- * Tal vez hizo falta alguna dinámica.
- * Más aplicación a nuestro trabajo.
- * El reforzar conocimientos de actitudes.
- * Más material audiovisual.
- * Tratar que la gente se integre más, tocar nuevamente el tema más adelante para ver que tanto hemos cambiado o modificado nuestra actitud.
- * Que no se lleve la sesión mucho tiempo, sobretodo entre uno y otro comentario.
- * Que se cuente con un poco más de tiempo.
- * Podría haberse pasado otra película más.
- * Que se dieran más cursos de motivación, en realidad dan mucho resultado.
- * Quizá se podría reforzar la sesión con más ejemplos y medios audiovisuales.

- * Tratar de que siempre se propicie la plática y los comentarios, pues siempre se aprende de ellos.
- * Más integración del grupo.
- * Que haya actividades en equipo.
- * El orden del desarrollo de la sesión.
- * La continuidad en el curso nos sirve para reforzar la excelencia en el servicio.
- * Utilizar siempre este tipo de material, ya que te hace estar atento.
- * Compaginar este curso con una campaña de comunicación.
- * Más desarrollo en el punto de valores.

3. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Excelente, gusta mucho como exponen los cursos.
- * Muy buenos, estudiaron y llevaron una secuencia lógica del tema.
- * Mantuvieron el control de la sesión.
- * Logran la participación de la gente.
- * Su actitud es muy positiva y la transmiten a los participantes.
- * Muy buen desempeño, dominan muy bien el tema y es admirable su energía en cada una de sus exposiciones.
- * Sus explicaciones fueron muy claras.
- * Son explícitos y tratan de dar lo mejor de sí.
- * Refuerzan y amplían los conocimientos.
- * Dejan la semilla para recapacitar sobre el tema, y no sólo en el trabajo sino en la vida personal.
- * Presentaron interés, compartieron sus experiencias y pudieron transmitir sus ideas.
- * Manejaron adecuadamente el módulo.
- * Se logró dar un enfoque positivo y buscar el cambio en nuestras actitudes.
- * Preparan muy bien sus temas, siempre tienen muchísima información y nos hacen participar.
- * Manejan muy bien el curso.
- * Se preocuparon porque mantuviéramos la atención para aprender más.
- * Su exposición fue muy amena.
- * Son muy profesionales y objetivos.

MÓDULO 7
MANTENIENDO ACTIVA LA MEMBRESÍA.

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1 Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	69,23%	25,00%	5,77%	0%	0%
2 El material fue cubierto en su totalidad.	73,08%	23,08%	3,85%	0%	0%
3 Se manejaron técnicas e ideas que me ayudarán en mi trabajo.	50,00%	44,23%	5,77%	0%	0%
4 El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	71,15%	25,00%	3,85%	0%	0%
5 El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	44,23%	38,46%	17,31%	0%	0%
6 Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	67,31%	19,23%	13,46%	0%	0%
7 Fue una sesión efectiva de capacitación.	51,92%	32,69%	15,38%	0%	0%
TOTAL	60,99%	29,67%	8,34%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 7. MANTENIENDO ACTIVA LA MEMBRESÍA

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * El cambio de ideas al momento de efectuar el trabajo de investigación.
- * El manejo de grupos y la forma en que se dio el material.
- * La importancia de mantener la motivación de todo el personal.
- * La manera dinámica como se evalúan las llamadas y se escuchan diversos puntos de vista.
- * La participación y opinión de cada uno de acuerdo a sus experiencias.
- * El utilizar ejemplos reales, de tal forma que al emitir un juicio, los integrantes de los equipos realicen una evaluación de su propio trabajo.
- * Lo dinámico de la sesión, que se promovió la autocrítica y el desarrollo de áreas de oportunidad.
- * Escuchar y aprender de otras llamadas.
- * Que fue totalmente diferente a los módulos anteriores.
- * Que fue en equipo.
- * La oportunidad de poder identificarme con las llamadas que se efectuaron y así poder detectar mis puntos malos.
- * El que se mantenga en las mentes de todos que una llamada puede ser objeto de muchas ventas y promociones.
- * La actividad que se mantuvo.
- * Los puntos clave que se pueden utilizar en la renovación de membresías.
- * Que pudimos aportar ideas y se nos dio la oportunidad de analizar las situaciones.
- * Lo diferente.
- * Las diferentes formas de decir una misma idea para llegar al mismo fin.
- * El video.
- * La explicación y los ejemplos de manejo de objeciones.
- * El juego en el cual vimos como podemos aprovechar más sugerencias para vender.
- * La satisfacción de poder ver como uno está capacitado para evaluar una llamada, y que nos sirve de retroalimentación.
- * La comunicación y evaluación en equipo.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Dejar un poco más de tiempo para evaluar la llamada.

- * Únicamente hacer hincapié en la actitud tan positiva y la dinámica tan agradable.
- * Dar un poco más de tiempo para preparar el material gráfico de la presentación.
- * Trabajar más la parte final de apoyo, e incluso, realizar algunas prácticas empleando las sugerencias que se dan en el material.
- * Definir que es un área de oportunidad y qué es un error u omisión.
- * Cambiar la teoría al principio.
- * El tener más elementos de la llamada para poder emitir un juicio más completo.
- * Seguir aplicando este tipo de técnicas, participar e intercambiar ideas.
- * Los casetes ayudan mucho para reforzar las llamadas.
- * Dar un poco más de tiempo para analizar la llamada ya que no es fácil detectar los puntos importantes.
- * Que todos los miembros del equipo participen en la exposición.
- * Hacer la sesión más corta pues dos horas y media es muy cansado.
- * Que las explicaciones no sean tan largas.
- * Tratar más casos prácticos.
- * Que los expositores no se salgan tanto del tema.
- * Calcular más los tiempos de duración para no ver los puntos tan rápido.
- * Que sean más concisos.

3. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Bueno, aportaron buenas ideas.
- * Trataron de aclarar dudas.
- * Saben exponer muy bien y darnos temas necesarios para nuestro trabajo.
- * Muy bueno y entusiasta, interactivo y con toda la intención de hacernos llegar el mensaje.
- * Ha mejorado el curso y los temas son más interesantes.
- * Dieron buenos ejemplos prácticos.
- * Fue excelente, además de que fueron varios los expositores y todos dieron aportaciones.
- * Hicieron una dinámica diferente.
- * Dominan el tema y tienen gusto por su trabajo.
- * Que cada día tratan de mejorar los módulos.
- * Son muy precisos al reafirmar el tema al final del día.
- * Siempre mantuvieron el objetivo.

- * Totalmente adecuado al sistema, y transmiten su positivismo.
- * Excelente por la forma dinámica y amigable con que hicieron participar dentro de la práctica.
- * Son amenos y tratan de mantener al grupo interesado y participando, también están muy bien documentados.
- * Tratan de ejemplificar todas las situaciones.
- * Alcanzaron el objetivo del módulo.
- * Motivan la discusión.
- * Acertados.
- * Tienen un buen control del grupo.
- * Motivan a que haya un desenvolvimiento completo por parte del grupo.
- * En la parte teórica se nota la prisa por terminar.
- * Se nos dio la oportunidad de expresar nuestras ideas.

MÓDULO 8
TIPS EN LÍNEA

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
1 Tuve suficiente tiempo para preguntar y discutir mis dudas.	69,23%	26,00%	5,77%	0%	0%
2 El material fue cubierto en su totalidad.	73,08%	23,08%	3,85%	0%	0%
3 Se manejaron técnicas o ideas que me ayudarán en mi trabajo.	50,00%	44,23%	5,77%	0%	0%
4 El material fue adecuado a mis funciones y responsabilidades.	53,85%	38,46%	7,69%	0%	0%
5 El instructor distribuye y emplea racionalmente el tiempo.	61,54%	15,38%	23,08%	0%	0%
6 Los temas fueron explicados de manera ordenada y lógica.	67,31%	26,85%	3,85%	0%	0%
7 Fue una sesión efectiva de capacitación.	71,15%	23,08%	5,77%	0%	0%
TOTAL	63,74%	28,30%	7,97%	0%	0%

La escala de calificaciones es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1	Muy bien
De acuerdo	2	Bien
Neutral	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	4	Mal
Totalmente en desacuerdo	5	Muy Mal

MÓDULO 8. TIPS EN LÍNEA

1. ASPECTOS POSITIVOS DE LA SESIÓN.

- * La práctica que tuvimos, ya que nos ayudó bastante.
- * Fue muy útil, ya que se vio un caso real.
- * La práctica de una situación real con un socio que atiendes a diario, y te puedes dar cuenta de tus errores.
- * Poder detectar los vicios en que hemos caído en cada una de las llamadas por la misma rutina.
- * Poder hacer saber a los instructores que es lo que nos preocupa dentro del objetivo de la empresa.
- * Que fue retroalimentadora, y sobre todo, real, pude sentir lo que es ser vendedor y cliente a la vez, sensibilizándome en cada una de las situaciones.
- * El manejo de objeciones.
- * La práctica real, los casos a desarrollar y el trabajo en equipo.
- * Escuchar los diferentes puntos de vista sobre el manejo de las llamadas.
- * La dinámica.
- * El poder expresar los problemas que tenemos en la línea.
- * El tema y la forma como lo trabajamos.
- * La oportunidad de expresarnos sinceramente para llegar a una solución.
- * Que hubo mucho material para discutir.
- * La motivación que nos dan los instructores para poder desempeñar mejor nuestro trabajo.
- * La participación de todos, fue una sesión muy activa que nos mantuvo despiertos y atentos.
- * La integración del grupo y la dinámica.
- * El que cada uno le tocara un papel distinto y poder ver las necesidades de cada uno.
- * Todas las sugerencias que se dieron.

2. ASPECTOS A MEJORAR, CAMBIAR O REFORZAR EN LA SESIÓN.

- * Fue muy bien llevada la sesión, ya que todos participamos y sugerimos.
- * Se requirió más tiempo para el mejor desarrollo de la sesión.
- * El seguir externando opiniones acerca de los puntos que hacen falta para poder desempeñar un mejor trabajo en línea.

- * El poder saber que es lo que se va a manejar en la siguiente sesión.
- * Que las sesiones tengan más casos prácticos.
- * Un poco más de asesoramiento.
- * Ha sido realmente efectiva esta y todas las sesiones.
- * No hay mucho, ya que fue una sesión bien encausada.
- * Que nos entreguen el monitoreo de las llamadas para poder incrementar nuestra eficacia en el servicio.
- * Que se hagan más prácticas.
- * Cada sesión refuerza los conocimientos de ventas, ojalá se continúe con estos cursos pues son muy productivos.
- * Que se pongan más llamadas de casos de seguimiento.
- * Se requiere más tiempo para analizar la llamada y sacar conclusiones.
- * Que se tome el curso en horas hábiles.
- * Que se sigan haciendo sesiones como esta.

3. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.

- * Excelente, ya que se preocupan por mantener todo en orden.
- * Siempre muy bueno, preparan muy bien sus cursos, con una excelente actitud.
- * Tienen gran interés por transmitirnos el mejor manejo del sistema, realmente hacen un gran esfuerzo.
- * Nos encanta la forma como nos motivan a hacer mejor las cosas.
- * Atacan directamente el problema.
- * Son expertos en el sistema y son muy sensibles a las situaciones por las que pasamos laboral y profesionalmente.
- * Dieron sugerencias y cosas prácticas que nos hacen reflexionar.
- * Saben manejar muy bien los casos.
- * Como siempre, bien preparados en los temas que exponen.
- * Propician el diálogo y permiten dar nuestros puntos de vista sobre el curso.
- * Inspiran confianza y saben encaminar nuestras inquietudes.
- * Fue muy buena la dinámica y siempre se siente su apoyo.
- * Efectivos.
- * Manejan mucho material para conversar, y las ideas son buenas y claras.
- * Les interesa mucho el que demos resultados para beneficio de nosotros mismos.
- * Se apresuraron un poco.

ANEXO 3

PROGRAMA DE MONITOREO

PROGRAMA DE MONITOREO

ASPECTOS A EVALUAR

1. Manejo del sistema de intercambios.

a) Demuestra el uso correcto del sistema de procesamiento de datos.

- * Utiliza procedimientos para proteger la seguridad y establecer registro de servicio.
- * Utiliza secuencia adecuada de las pantallas.
- * Es hábil para manejar el teclado.
- * Usa los sistemas de soporte de la computadora.

b) Utiliza adecuadamente el equipo telefónico.

- * Activa y desactiva señales de acuerdo con los procedimientos.
- * Utiliza adecuadamente los botones del equipo.

2. Conocimiento de políticas de intercambio.

a) Demuestra amplios conocimientos de las políticas y procedimientos de la empresa.

- * Sigue los principios administrativos para las operaciones.
- * Mantiene un alto nivel de integridad en su trabajo.
- * Actualiza información del socio.
- * Registra, actualiza, busca y confirma solicitudes de intercambio.
- * Usa apropiadamente la terminología del negocio.
- * Realiza las cancelaciones solicitadas.
- * Cobra y carga las cuotas apropiadas.
- * Renueva membresías.

b) Comprende el proceso de intercambio.

- * Entiende y tiene habilidad para explicar el potencial de intercambio.

- * Entiende claramente el intercambio equitativo.
- * Tiene conocimiento adecuado de la forma en que deben procesarse los datos.
- * Aplica las políticas y procedimientos con buen juicio.

c) Conoce los productos y servicios de la empresa.

d) Comprende las relaciones con los socios, socios potenciales y con los desarrolladores.

- * Instruye a los nuevos propietarios o no socios en el programa de intercambios.
- * Atiende al personal de los desarrollos.
- * Se adapta rápidamente a los nuevos productos y procedimientos.
- * Entiende y promueve las ofertas actuales.

e) Conoce y comprende las responsabilidades de otros departamentos.

- * Atiende apropiadamente a la persona que llania o la remite al departamento correspondiente.

f) Demuestra conocimientos adecuados de geografía.

g) Muestra familiaridad con los desarrollos.

h) Demuestra un conocimiento adecuado de la competencia en la industria del tiempo compartido.

3. Actitud ante el trabajo.

a) Demuestra atención, optimismo y espíritu de servicio.

- * Muestra energía y espíritu para proporcionar el servicio al socio.
- * Hace más de lo que se espera para asegurar la satisfacción del socio.
- * Considera los problemas como oportunidades para tener un buen desempeño.
- * Ayuda a consejeros con menos experiencia.
- * Muestra iniciativa y resolución para ayudar a los socios.

b) Mantiene un grado positivo y realista de autoconfianza.

- * Se impone en una forma útil, no agresiva.

c) Es proactivo para satisfacer las necesidades del socio.

- * Busca formas de hacer las cosas más sencillas.
- * Proporciona información o sugerencias útiles.
- * Proporciona información o recursos especiales para ayudar con problemas complejos o atípicos.
- * Asesora y dirige adecuadamente a los socios.
- * Trata con los socios en una forma confiable, honesta y ética.
- * Establece expectativas realistas sobre el sistema de la empresa.

d) Establece relaciones positivas.

- * Mantiene una actitud amistosa, agradable y servicial con los socios.
- * Transmite el sentimiento de disfrutar y estar satisfecho con el trabajo.

4. Acercamiento con el socio.

a) Prepara adecuadamente la llamada.

b) Muestra sensibilidad ante los socios.

- * Muestra voluntad para ver las cosas desde el punto de vista del socio.
- * Crea una impresión positiva en cada llamada.
- * Permite al socio explicar su situación/problema.
- * Acepta la crítica a la empresa y se disculpa por la situación cuando es apropiado.
- * Informa al socio de la necesidad de retenerlo en la línea.
- * Hace un uso profesional del teléfono. (Nivel de ruido, evita comer o mascar chicle, fumar, uso apropiado del botón "mute").

c) Reconoce los diferentes tipos de personalidad y responde apropiadamente a las necesidades únicas de cada una.

- * Mantiene la calma y es educado con los socios que sólo desean quejarse.
- * Proporciona ayuda especial a quien lo necesita.
- * Atiende equitativamente las llamadas que no producen ingresos.

5. Detección de necesidades del socio.

a) Recopila y analiza la información disponible para llegar a una solución apropiada.

- * Formula preguntas para aclarar y confirmar la comprensión de cada situación de los socios.

6. Manejo de alternativas.

a) Usa conocimientos especializados para ayudar a los socios a resolver los problemas.

- * Considera los problemas y las implicaciones antes de sugerir soluciones.
- * Se asegura de que los socios comprendan la razón por la cual existen los problemas y lo que se hará para resolverlos.
- * Presenta opciones a los socios y proporciona información adecuada para ayudarlos a tomar las alternativas adecuadas.

b) Demuestra habilidad para proporcionar una amplia variedad de alternativas de solución.

- * Proporciona información sin tener que remitir al socio a otras fuentes.
- * Responde a preguntas relacionadas con otras áreas.
- * Acepta resolver problemas del socio sin responsabilizar a otros.

c) Piensa analíticamente.

- * Considera todos los factores que afectan la situación y utiliza la lógica para determinar la acción apropiada.
- * Percibe el patrón de problemas y toma acción para corregirlos.
- * Reconoce las restricciones del sistema y desarrolla alternativas que pueden satisfacer al socio.

d) Negocia soluciones y toma acción apropiadamente.

- * Resuelve disputas entre el socio y la empresa.
- * Realiza concesiones y/o compromisos en forma apropiada.

7. Fuerza de venta.

a) Demuestra habilidad para identificar las necesidades del socio y presentar los productos para satisfacer esas necesidades.

b) Demuestra capacidad para introducir el valor de los productos/servicios en una forma que permite a los socios visualizar o entenderlos.

- * Ofrece alternativas a las opciones solicitadas, usando habilidades de búsqueda para determinar las necesidades del socio.

c) Reconoce las actitudes del socio y proporciona información apropiada para desarrollar el interés o superar las objeciones.

d) Reconoce las oportunidades para cerrar efectivamente la venta.

- * Responde en forma acertada.

- * Cierra ventas en forma eficiente.

e) Expresa confianza en los productos y servicios en todas las presentaciones de ventas y utiliza una posición positiva al ofrecer los productos.

- * Responde positivamente a las cuestiones de la competencia.

f) Mantiene una actitud positiva hacia el socio, la empresa y a sí mismo cuando trata con un rechazo.

- * Establece el foro para futuros negocios.

- * Es persuasivo y ofrece alternativas.

- * Evita el abuso verbal cuando se enfrenta a un rechazo y permanece con una actitud positiva para la próxima llamada.

g) Cubre todas las oportunidades disponibles para la productividad.

h) Demuestra capacidad para ejercer influencia sobre otros cuando es apropiado.

- * Es persuasivo para obtener el consentimiento del socio en lo referente a una acción en particular.

- * Presenta beneficios apropiados de los productos y servicios.

i) Identifica las oportunidades de compra de otros productos en el momento o a futuro.

- * Evita vender en exceso cuando se ha dado la aceptación.

- * Busca oportunidades de venta adicionales.

8. Habilidad para comunicarse.

a) Se expresa en forma articulada y fácil de entender.

- * Explica cuestiones técnicas en forma clara, evitando utilizar la jerga de la empresa.
- * Proporciona inmediatamente información precisa, relevante y confiable.
- * Habla con claridad, con buena selección de palabras y postura.
- * Evita el uso de muletillas o modismos.
- * Ajusta el tono de voz, la inflexión y la velocidad a las del socio.
- * Verifica con los socios para asegurarse de que entendieron la información.

b) Formula las preguntas adecuadas.

- * Sabe cuál es la información necesaria para ayudar a los socios.
- * Sabe cómo/cuándo formular diferentes tipos de preguntas para recopilar la cantidad y calidad de información necesaria.

c) Utiliza habilidades de control eficiente de llamada.

- * Completa una transacción antes de pasar a la siguiente.
- * Sigue la conversación con atención. Evita salirse por la tangente.
- * Muestra seguridad.

d) Documenta la cuenta tomando notas apropiadas de acuerdo a políticas.

e) Escucha no sólo las palabras del socio, sino también su significado.

- * Se concentra en las palabras y los sentimientos que se están comunicando.
- * Escucha pacientemente a los socios sin interrumpir.
- * Se enfoca en la persona que llama, sin distracciones.
- * Aclara y confirma que el socio haya entendido.
- * Escucha las necesidades del socio y ofrece los servicios apropiados.

f) Resume la conversación en los puntos apropiados.

9. Control de la llamada.

a) Se mantiene organizado, calmado y constructivo cuando maneja situaciones tensionantes:

- * Responde a los socios con cortesía, aún cuando está bajo presión.

- * Responde a preguntas de rutina repetidamente en forma educada.

b) Se muestra tolerante, con humor apropiado y paciente con socios que están furiosos o con los que es difícil tratar.

- * Es cortés con los socios que no aceptan el consejo o seguir instrucciones.

- * Rechaza la hostilidad reconociendo sentimientos y respondiendo en forma paciente y cortés.

- * Asegura a los socios furiosos que se puede manejar la situación sin tener que hablar con el supervisor y procede a resolver la situación.

c) Controla las emociones.

- * Se comporta en una forma agradable y profesional a pesar de las interrupciones, quejas, problemas personales, etc.

- * Mantiene la calma.

- * Controla las respuestas, evitando enfado personal.

d) Demuestra habilidad para manejar situaciones complejas.

- * Se muestra paciencia.

- * Demuestra buenas habilidades de búsqueda del hecho.

e) Interactúa con los socios mostrando interés y respeto.

- * Proporciona su nombre y se dirige al socio por su nombre.

- * Muestra interés por el valor del tiempo del socio, evitando plática superflua excesiva.

- * Explica sin hablar con altivez o menosprecio al socio.

- * Establece afinidad.

f) Demuestra diplomacia.

- * Equilibra la firmeza con la cordialidad al abordar las preocupaciones del socio.

10. Promoción de productos y servicios adicionales.

a) Promueve todos los productos y servicios de la empresa.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MONITOREO

CONSEJERO VACACIONAL: _____

LIDER DE GRUPO: _____

FECHA: _____

ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION	COMENTARIOS .
1. Manejo del sistema de intercambios.		
2. Conocimiento de políticas de intercambio.		
3. Actitud ante el trabajo.		
4. Acercamiento con el socio.		
5. Detección de necesidades del socio.		
6. Manejo de alternativas.		
7. Fuerza de venta.		
8. Habilidad para comunicarse.		
9. Control de la llamada.		
10. Promoción de productos y servicios adicionales.		

ESCALA: Excelente 4 Bueno 3 Regular 2 Necesita mejoría 1

ASPECTOS POSITIVOS A MANTENER EN LAS LLAMADAS:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD:

ACCIONES A REALIZAR PARA MEJORAR:

ANEXO 4

GLOSARIO DE TÉRMINOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANTICIPACIÓN: Número de días que transcurren desde que la semana que se deposita ingresa al Banco de Espacios hasta la fecha en que inicia dicha semana.

BANCO DE ESPACIOS: Es el inventario computarizado compuesto por las semanas depositadas, que los socios de todo el mundo ceden a la empresa para intercambiar.

CERTIFICADO DE INVITADO: Autorización por escrito que se tramita a solicitud del socio, para ceder su intercambio a aquella persona designada por el propio socio, debiéndose cubrir una cuota por el mismo al momento de solicitarlo.

CONSEJERO VACACIONAL: Nombre que la empresa le da a los telemercaderes.

CUOTA DE INTERCAMBIO: Es la cantidad que debe cubrirse en el momento de solicitar una semana de intercambio como pago por el servicio.

CUOTA DE MANTENIMIENTO: Es la cantidad que un propietario o comprador de tiempo compartido debe cubrir en su condominio para que le sea asignada la semana a la cual tiene derecho.

CUOTA DE MEMBRESÍA: Pago que lo acredita como suscriptor activo de la empresa.

DEPÓSITO: Ceder a la empresa de intercambios los derechos de su semana vacacional por el año que le haya asignado su condominio, para que sea utilizada por otro socio de la empresa. Al hacerlo la semana ingresa al Banco de Espacios para poder ser asignada a otro socio. Para realizar dicho depósito es necesario haber pagado la cuota de mantenimiento de la semana.

FORMA DE CONFIRMACIÓN: Documento emitido por la empresa una vez que el espacio solicitado ha sido encontrado y ha sido aceptado por el cliente para que

este último lo presente al momento de registrarse en el condominio que le fue asignado.

INBOUND: Área del departamento de servicio a clientes que atiende las llamadas telefónicas que se reciben en el centro de telemercadotecnia.

LLAMADA DE ENTRADA: Llamadas telefónicas que se reciben en el centro de telemercadotecnia.

LLAMADA DE SALIDA: Llamadas telefónicas que realiza el personal del centro de telemercadotecnia.

MELITA: Equipo cuya función es marcar automáticamente los números telefónicos dados en la base de datos, y proyectar la información de la persona a la que corresponde el número marcado en la pantalla de la computadora.

MONITOREO: Práctica de supervisión de las llamadas efectuadas por los telemercadotes.

OCUPACIÓN CON PRIVACÍA: Indica el número de personas que pueden ocupar la unidad tomando como base dos personas en cada área de dormitorio.

OCUPACIÓN MÁXIMA: Es el número máximo de personas que pueden alojarse en una unidad.

OFF LINE: Área del departamento de servicio a clientes que atiende a las oficinas que no están conectadas al sistema de cómputo de la oficina matriz.

OUTBOUND: Área del departamento de servicio a clientes que realiza llamadas telefónicas desde el centro de telemercadotecnia.

PERFIL VACACIONAL: Documento que le proporciona información detallada acerca del condominio a visitar.

SCRIPT: Guión. Texto preparado para ser seguido por los telemercaderes en el momento de realizar o atender las llamadas.

SOLICITUD DE INTERCAMBIO: Una vez depositada la semana en el Banco de Espacios el socio tiene derecho a pedir una semana a cambio para lo cual debe solicitarla personal, telefónicamente o por correo, ingresándose la solicitud en la computadora para iniciar la búsqueda de un espacio que se acople a los planes del socio.

TELEMARKETING: Método profesional de ventas, controlable y medible, que utiliza las telecomunicaciones y las computadoras. Y cuyo objetivo básico es incrementar las ventas y reducir los costos.