

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

21  
2ej



INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FALLA DE ORIGEN

CAPACITACION EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA  
CAJERAS DENTRO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA

**MA. EUGENIA CALDERON JIMENEZ**

PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS.

LIC. JUAN MANUEL MARTINEZ GONZALEZ

MEXICO, D. F.

MAYO 1995



## **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

Agradezco primeramente a DIOS por permitirme vivir este logro tan importante y por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida.

**Papá:** Gracias por tu esfuerzo de darme una buena educación, por - tus horas de trabajo, por tu tiempo de convivir conmigo deg de que era pequeña y por tu espacio donde sólo entraba yo.

**Mamá:** Gracias por tus desvelos, tus cuidados, tu preocupación por mí y tu fe absoluta.

A ambos gracias por brindarme sobre todo amor y valores inquebrant tables.

**Adolfo:** Gracias por ser mi amigo, mi compañero, mi alegría y avec ces mi enojo. Gracias por ser el mejor hermano del mundo, Te Adoro.

**Eugenio Díaz:** Gracias por toda tu ayuda y dedicación en esta te - sis, y ser siempre un ejemplo intachable de trabajo y de las cosas bien hechas, Te Amo.

**Lic. Juan Manuel Martínez:** Gracias por tu tiempo, tus conocimient tos y todo tu profesionalismo.

**Rosy Neumann, Adriana Orozco, Karina Díaz, Ana Ceci Ruiz y Ana Gal by González:** Gracias por formar parte de una etapa tan maravillos a de mi vida, y conformar juntas un equipo.

**Víctor Uribe:** Gracias por ser aquél... un amigo entrañable, TQM.

**Dunstan del Valle:** Gracias por tu tiempo y ayuda incondicional.

**Jorge Díaz:** Gracias por toda tu colaboración y ayuda.

**Réctor Martínez:** Mil gracias por tu tiempo que fue decisivo para -  
mi trabajo.

**Rubén Esqueda:** Gracias por toda tu ayuda, tu interés y por estar -  
siempre ahí.

A la Universidad Panamericana y profesores por brindarme una carrera maravillosa que estoy segura será la base de un futuro prometedora.

Con mucho cariño

**Ma. Eugenia Calderón Jiménez**

## INDICE

	Pag
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I: PEDAGOGIA: CIENCIA Y ARTE DE LA EDUCACION EN EL TRABAJO.....</b>	<b>7</b>
I.1. Pedagogía:ciencia y arte de la educación.....	7
I.2. Educación:objeto de estudio de la Pedagogía.....	8
I.2.1. Esencia de la educación.....	9
I.2.2. Fines de la educación.....	10
I.3. Papel de la Pedagogía en el Trabajo.....	12
I.4. La educación y el trabajo.....	15
I.5. El Trabajo como actividad humana.....	20
I.6. El trabajo como actividad social.....	25
I.7. Ley Federal del Trabajo.....	28
<b>CAPITULO II: CAPACITACION EN LA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
II.1. Educación:demanda innegable en la empresa de hoy	31
II.2. Capacitación en la Empresa.....	38
II.2.1. Antecedentes.....	38
II.2.2. Capacitación:función educativa de la empresa.....	40
II.2.2.1. Tipos de Capacitación.....	41
II.2.2.2. Adiestramiento y Capacitación específica.....	46
II.2.2.3. Capacitador o instructor.....	51
II.3. Educación de adultos.....	52
II.3.1. Proceso Enseñanza-Aprendizaje en adultos.	52
II.3.2. Característica de la edad adulta.....	61

<b>CAPITULO III: SERVICIO AL CLIENTE.....</b>	<b>65</b>
<b>III.1. Servicio: una meta fundamental.....</b>	<b>65</b>
<b>III.2. El cliente: punto de partida para una estrategia de servicio.....</b>	<b>67</b>
<b>III.2.1. Tipos de clientes.....</b>	<b>70</b>
<b>III.2.2. Los siete pecados del servicio.....</b>	<b>74</b>
<b>III.3. Calidad en el servicio.....</b>	<b>77</b>
<b>III.3.1. Hacerlo bien a la primera.....</b>	<b>79</b>
<b>III.3.2. Normas de calidad en el servicio.....</b>	<b>85</b>
<b>III.3.3. Modelo de calidad en el servicio al cliente.....</b>	<b>88</b>
<b>CAPITULO IV: LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO.....</b>	<b>94</b>
<b>IV.1. La empresa.....</b>	<b>94</b>
<b>IV.1.1. Recursos de la empresa.....</b>	<b>96</b>
<b>IV.1.2. Areas de actividad en la empresa.....</b>	<b>97</b>
<b>IV.1.3. Clasificación de la empresa.....</b>	<b>99</b>
<b>IV.2. Tienda de autoservicio como empresa.....</b>	<b>102</b>
<b>IV.3. Tienda de autoservicio del ejército.....</b>	<b>106</b>
<b>IV.3.1. Area de cajas: cajeras.....</b>	<b>108</b>
<b>IV.3.1.1. Organización.....</b>	<b>108</b>
<b>IV.3.1.2. Cajeras: último elemento en el ciclo del servicio.....</b>	<b>110</b>
<b>IV.3.1.3. Servicio al cliente en cajeras.....</b>	<b>111</b>
<b>CAPITULO V: DERIVACION PRACTICA.....</b>	<b>119</b>
<b>V.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>119</b>
<b>V.2. Definición de la población.....</b>	<b>119</b>
<b>V.3. Definición de la muestra.....</b>	<b>121</b>
<b>V.4. Elaboración de los instrumentos.....</b>	<b>121</b>
<b>V.4.1. Características de los cuestionarios.....</b>	<b>122</b>
<b>V.4.1.1. Formato.....</b>	<b>123</b>

V.4.1.2. Análisis Cuantitativo y Cualitativo.....	131
V.5. Propuesta Pedagógica: Programa de Capacitación.....	199
V.5.1. Justificación del Programa.....	199
V.5.2. Programa de Capacitación: Estrategias para optimizar el Servicio al Cliente en cajas de Tiendas de Autoservicio.....	203
V.5.3. Recomendaciones para la Autotienda SEDENA Noi a nivel Gerencia.....	227
Conclusiones.....	232
Bibliografía.....	235

## INTRODUCCION

La educación es un proceso continuo de perfeccionamiento, que debe darse en cualquier ámbito y en cualquier nivel, ya que la educación necesariamente se logra en los seres humanos, por la sencilla razón de que sólo el hombre posee inteligencia y voluntad para adquirirla, por lo que indiscutiblemente, donde hay una persona, hay educación, o mejor dicho, debe haber educación.

La Pedagogía siendo la ciencia y el arte de la educación, y teniendo por consecuencia como objeto de estudio a esta última, de igual manera estará presente siempre, donde haya un ser humano, ya sea en la casa, en la escuela, en la comunidad, en la familia, en la empresa y en cualquier otro lugar donde pueda encontrarse.

Es la educación en la empresa, de lo que trata esta tesis, dirigida a una parte de su personal, donde en este caso, la empresa constituye una tienda de autoservicio, y su personal, a quien se pretende educar son las cajeras que laboran en ella.

El motivo de la realización de esta tesis, surgió a partir de un planteamiento hecho por mi padre, quien se ha dedicado la mayor parte de su vida laboral, a la gerencia y supervisión de tiendas de autoservicio, principalmente del ejército; donde observé la escasa preparación que tenían los empleados y principalmente las cajeras, con relación al servicio al cliente; quienes únicamente tomaban su trabajo como una tediosa función de marcar y cobrar las mercancías de las personas que pasaban por sus cajas, sin darse cuenta de que constituyen uno de los recursos humanos más importantes para el buen desarrollo de una tienda de autoservicio, y no sólo eso, sino que su trabajo, como cualquier otro, es un medio de perfeccionamiento, de comunicación, de

valores, de experiencias y de una infinidad de elementos que van formando su persona, y consecuentemente contribuyen con ello a la formación de la propia empresa.

A partir de ello me convencí, que las cajeras de una tienda de autoservicio, al igual que todo ser humano, necesitan una preparación consciente y continua tanto en su trabajo como en su desarrollo personal, dirigida en este caso específico a la adquisición de conocimientos y habilidades y al desarrollo de actitudes con relación al servicio al cliente, que les forme tanto mental como emocionalmente, y consecuentemente repercuta de manera importante en el desempeño de su labor, logrando con ello mayor eficiencia y productividad, en cada una de sus funciones que conforman el servicio al cliente, esenciales para su propio crecimiento y el de la tienda.

En la actualidad la demanda de un servicio de calidad, se vuelve cada vez más necesaria, si se tiene en cuenta que en la economía los servicios representan una parte cada vez mayor de la actividad económica mundial.

Razón por la cual se puede afirmar que en nuestros días, no existe una empresa que sea viable sin una buena atención al cliente y sin la calidad de servicio que se le debe ofrecer.

Por ello la educación en la empresa denominada "capacitación", específicamente en cajeras que laboran dentro de tiendas de autoservicio, en cuanto al servicio al cliente, se convierten en el objeto de estudio de esta tesis; un tema de vital importancia para la Pedagogía, ya que va dirigido a seres humanos educables, necesitados de una guía para desarrollar sus capacidades y superar sus limitaciones, además de formarse integralmente para el bien propio y para el bien común.

Evidentemente, el sujeto de estudio de esta tesis, son las cajeras, un personal del área de cajas que es uno de los elementos más decisivos para que el cliente salga o no satisfecho de la tienda de autoservicio, ya que constituye el casi siempre el último paso en el ciclo del servicio, que es el pago de mercancías.

Motivo por el cual, las cajeras deben desarrollar una serie de capacidades y actitudes que logren una armonía y empatía auténticas al estar en contacto directo con el cliente, que en resumidas cuentas constituye el llamado "servicio al cliente".

De esta forma, el objetivo general de esta tesis es encontrar a través de un estudio previamente establecido a lo largo de ella, algunos de los medios y elementos pedagógicos más idóneos para contribuir de la mejor y eficaz manera posible, a la capacitación en el servicio al cliente para cajeras dentro del área de cajas, de tiendas de autoservicio, con el fin de brindarles todas las herramientas necesarias para desempeñar satisfactoriamente su labor, en beneficio propio y de la institución. Esto bajo un enfoque socio-psicológico del ámbito empresarial dentro del área administrativa.

Esta tesis está constituida por cinco capítulos; cuatro de los cuales son teóricos, y uno que constituye la derivación práctica.

En el primer capítulo se aborda el concepto de Pedagogía y la educación como su objeto de estudio. Así mismo se habla de la esencia de la educación y de sus fines.

Por otro lado se destaca el papel de la Pedagogía específicamente en el trabajo, para posteriormente hablar de la relación entre trabajo y educación.

También se justifica al trabajo como una actividad específicamente humana, y se aborda en su dimensión social, como

el espacio donde un ser humano puede enlazarse con su comunidad; siendo el trabajo motivo de convivencia y cooperación.

Por último aparece un breve apartado acerca del marco jurídico-legal que rige al trabajo en nuestro país.

La bibliografía más utilizada para la elaboración de este capítulo es la siguiente:

- PLANCHARD, E., Pedagogía Contemporánea..(traducido y adaptado por GARCIA HOZ.
- GARCIA HOZ, V., El Trabajo en la Educación
- OTERO, O. F., Educación en el Trabajo
- NEFF, S. W., Work and Human Behavior

En el *segundo* capítulo se fundamenta la importancia de la educación dentro de cualquier empresa, como un elemento esencial en el perfeccionamiento del ser humano, y como una demanda innegable en cualquier empresa de la actualidad.

Se justifica a la capacitación como la función educativa dentro de la empresa, y se describen los tipos de capacitación que existen, profundizando en aquel de mayor interés; así mismo que se justifica como un proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos, donde se explican brevemente cada uno de los elementos que lo conforman, además de describir las características de la edad adulta.

La bibliografía más utilizada para la elaboración de este capítulo es la siguiente:

- ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos
- SILICEO, A., Capacitación y Desarrollo de Personal
- REYES PONCE, A., Administración de Personal

En el *tercer* capítulo se define al servicio como una meta fundamental y se describen las condiciones que lo determinan. Así

mismo se define al cliente como el punto de partida para el servicio y se describen los tipos de clientes más comunes y los llamados "pecados del servicio".

Posteriormente se define la calidad en el servicio y las normas que lo constituyen; así como se enuncian y describen los elementos que la integran a partir de un modelo de calidad en el servicio al cliente.

La bibliografía más utilizada para la elaboración de este capítulo es la siguiente:

- HOROVITZ, J., La Calidad del servicio
- ALBRECHT, K y LAWRENCE, J, B., La Excelencia en el Servicio
- GRUBBS, R y REIDENBACH, E., Banca de Excelencia

En el cuarto capítulo, se define lo que es la empresa, así como los recursos, elementos y áreas que la conforman; asimismo que se describen los diferentes tipos de empresa que existen.

Se describe una tienda de autoservicio en general como una empresa, identificándola con los distintos tipos de empresa, ya manejados, al mismo tiempo que se define lo que es una tienda de autoservicio como tal y se mencionan los departamentos que la conforman; a partir de lo cual se describe a la tienda de autoservicio utilizada como muestra para esta tesis.

Por último se aborda la importancia de las cajas dentro de la tienda de autoservicio y se describen cada uno de los elementos de la calidad en el servicio aplicados a sus funciones específicas.

La bibliografía más utilizada para la elaboración de este capítulo es la siguiente:

- GALINDO, M y MARTINEZ, G., Fundamentos de Administración

Cabe destacar que todo el contenido referente a la tienda de autoservicio y cajeras, fue retomado a través de observaciones, experiencias, entrevistas e investigaciones directas.

El quinto capítulo como ya se había mencionado, constituye la derivación práctica de la tesis, realizada con base en la fundamentación teórica anterior.

El objetivo de ésta, es investigar sobre el nivel de servicio desarrollado en el área de cajas por las cajeras dentro de una tienda de autoservicio.

El instrumento utilizado para la investigación fueron dos cuestionarios, uno aplicado a clientes de la tienda y otro aplicado a las cajeras que laboran dentro de ella.

Posteriormente se hizo un análisis cuantitativo y cualitativo, a partir de los cuales se llegó a una conclusión general, de donde se eligió el contenido para la elaboración de la alternativa educativa: un Programa de Capacitación en el Servicio al Cliente para Cajeras de Tiendas de Autoservicio.

Finalmente se presentan las conclusiones de ésta tesis y la bibliografía utilizada en su elaboración.

Se espera que esta tesis cumpla con la finalidad y cometido establecidos; la cual se pone a disposición del lector interesado primordialmente en el área de recursos humanos, en el área de capacitación, específicamente en la empresa de autoservicio.

## CAPITULO I

### PEDAGOGIA: CIENCIA Y ARTE DE LA EDUCACION EN EL TRABAJO.

#### I.1. Pedagogía: ciencia y arte de la educación

Etimológicamente hablando, Pedagogía proviene del griego "paidagogia", "pais-paidos"=niños y "ago"=conducir, por lo que significa según sus raíces, conducir al niño, es decir que es una guía del niño; pero en realidad la Pedagogía no sólo es una guía del niño, sino en general del hombre en cualquiera de sus etapas evolutivas en las que se encuentre, aunque es cierto y es muy importante destacar el hecho de que será precisamente en la infancia donde el ser humano adquiere la mayor parte de los elementos necesarios para su desarrollo armónico posterior.

Pero por supuesto la Pedagogía no es sólo eso, sino que es en un sentido estricto, "la ciencia y el arte de la educación" (1)

Es una ciencia porque constituye todo un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos a un objeto determinado, que por consecuencia supone la utilización de métodos y técnicas adecuadas a éste.

Es un arte porque constituye la aplicación de esos conocimientos a una realización determinada, es decir que propone una diversidad de nociones y opciones para la mejor realización de cualquier tarea.

Toda ciencia práctica es un arte, y todo aquel que la práctica entonces será un artista, y en consecuencia toda parte artística posee dos elementos para llevarse a cabo, uno que es espontáneo, que brota subjetiva e impulsivamente desde el interior, y otro que es preciso, formado por conocimientos y nociones exactas de

---

(1) GARCIA HOZ, V., Pedagogía general, p. 24

los hechos que existen, y de las cosas que se deben hacer ante ellos.

De tal manera que la Pedagogía es una ciencia y un arte, porque es al mismo tiempo inspiración y realización, donde la primera se adquiere del interior de cada persona, sin aprenderlo nunca, y la segunda gracias a una formación científica, siempre con miras a un perfeccionamiento. (2)

### 1.2. Educación: objeto de estudio de la Pedagogía

Siendo la Pedagogía la ciencia y el arte de la educación, se deduce fácilmente que su objeto de estudio es precisamente la educación, que etimológicamente significa conducir de un estado a otro, es decir modificar un comportamiento para lograr otro, que invariablemente debe ser mejor, ya que la educación lo que realmente busca, es un perfeccionamiento.

Pero una perfección de qué o de quién?

La educación siempre irá dirigida al hombre, porque es el único ser dotado de inteligencia y voluntad, siempre susceptible de perfeccionarse.

Al hombre que es un ser único e irrepetible, una unidad biopsicosocial, que debe ser educado integralmente, como una unidad.

El perfeccionamiento que busca la educación, es precisamente aquel que debe permanecer constantemente en el hombre, por lo que la educación se convierte en un "perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas" (Victor García Hoz), esto es que la educación traerá consigo todo un conjunto de acciones intencionales mediante los cuales el hombre por ser educable,

---

(2) cf. ídem. p. 39

tomará para elevar y desarrollar sus potencialidades de su persona, con miras a una perfección que nunca terminará.

La educación dependerá entonces del carácter específicamente humano del hombre, de su poder de reflexión, autodeterminación y su voluntad, porque no se puede hablar de educación si ésta no ha sido aceptada por la persona. (3)

### **1.2.1. Esencia de la educación**

Siendo la educación un perfeccionamiento dirigido al ser humano, como una unidad, se realiza principalmente en tres planos: la instrucción, la formación y el despertar de las buenas disposiciones de la voluntad. (4)

#### **a) Instrucción**

Se encamina a la adquisición de capacidades que sirvan a la práctica.

Prepara para una tarea en específico.

La instrucción se dirige principalmente a la materia que debe aprenderse y no a la persona que aprende, esto es que el hombre adquirirá una capacidad que poseerá, pero él mismo, en cuanto persona, no habrá experimentado ningún cambio, en otras palabras, no habrá sido formada.

Desarrolla más bien destrezas y habilidades.

#### **b) Formación**

Se encamina a la adquisición de conocimientos, pero que esta vez sí transforman la propia substancia de la persona, es decir que sí generan un cambio en su comportamiento que como ya se mencionó debe ser de mejora, encaminado a un crecimiento personal.

(3) cfr. KRIEKEMANS, Pedagogía General, p. 31

(4) cfr. GARCIA HOZ, V. op. cit. p. 15

**c) Despertar de la buena disposición de la voluntad**

No bastará con instruir o formar al hombre para educarlo integralmente, sino que partiendo de que el hombre está destinado a ocuparse él mismo de su vida y a edificarla bajo su propia decisión y responsabilidad, será necesario educarlo para que pueda ejercer su voluntad constantemente en el sentido adecuado, otorgando los elementos necesarios para que posea una madurez tal, que sus actos sean la expresión de una firme dirección de su voluntad y constituyan por tanto el fruto de una buena orientación de su vida.

"Toda educación es educación de una disposición. Esta disposición no se aprende; se despierta" (5), y se despertará con hechos reales, con experiencias, aquí no hay recetas hechas ni leyes establecidas a seguir.

Como se vió, la educación es una práctica que se realiza en tres planos, sin embargo no se puede olvidar que la teoría es indispensable, ya que por medio de ella se conocerán y justificarán las acciones, orientando de esa forma la práctica.

Una vez visto lo que es la educación, y la esencia de la que está formada, se verán a continuación los fines de la educación.

**1.2.2. Fines de la educación**

Los fines de la educación, son los objetivos que se pretenden alcanzar con ella, éstos indicarán el rumbo y el punto de llegada, con base en los cuales se deberá centrar cualquier acción educativa.

---

(5) *ibidem*, p. 20

Nerici ha dividido los fines de la educación de la siguiente manera:

**\* Fines desde un sentido individual**

- Proporcionar una adecuada atención a cada individuo en particular, según sus propias posibilidades de modo que se favorezca el desenvolvimiento de su personalidad.

- Inculcar el sentimiento de grupo al individuo, con la finalidad de inducirlo a cooperar con sus semejantes de bien común, sustituyendo la competencia por la colaboración, el vencer a los otros por el vencerse a sí mismo, en un esfuerzo de autoperfeccionamiento.

**\* Fines desde un sentido social**

- Preparar a las nuevas generaciones para recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural del grupo.

- Preparar los procesos de subsistencia y organización de los grupos humanos teniendo presente nuevas exigencias sociales, derivadas del crecimiento demográfico y de los nuevos conocimientos.

- Promover el desenvolvimiento social y económico

**\* Fines desde un sentido trascendental**

- Orientar al individuo hacia la aprehensión del sentido estático y político de las cosas, de los fenómenos y de los hombres mismos, con el objeto de posibilitarle vivencias más profundas y desinteresadas.

- Llevar al individuo a tomar conciencia y reflexionar sobre los grandes problemas y misterios de las cosas y de la vida, a fin de proporcionarle vivencias más hondas.

De esta división, interesa para este trabajo de tesis, en primera instancia, la educación dirigida a la persona en su individualidad, ya que cada quien posee sus cualidades y limitaciones propias, y será con base en ello que se logre un perfeccionamiento integral, ya que primero la persona debe comenzar por perfeccionarse ella misma.

En segunda instancia la educación dirigida al hombre como ser social, necesitado de vivir en sociedad, sabiendo convivir armónicamente con sus semejantes y estando preparado para sobrellevar las exigencias de su medio.

Y en tercera instancia, la educación dirigida al hombre como ser trascendental, proporcionándole elementos más profundos a través de los cuales su trabajo por la vida tanto individual como social dejará huella para el beneficio y conocimiento de las nuevas generaciones, con el objeto de que su tarea no termine cuando él se vaya, sino que los que vengan puedan continuarla dándole un seguimiento.

Una vez estudiado el concepto de Pedagogía y su objeto de estudio que es la educación, a continuación se verá cuál es el papel específico que realiza la Pedagogía dentro del trabajo, ya que es la educación en él dentro de una empresa, de lo que trata este trabajo de investigación.

### **I.3. Papel de la Pedagogía en el Trabajo**

La Pedagogía como ya se ha mencionado es la ciencia y arte de la educación, entendiéndose por ésta última un proceso continuo de perfeccionamiento específicamente humano, ya que sólo en el hombre puede haber educación, si se parte de que es el único ser vivo dotado de inteligencia y voluntad, capaz de encaminar sus

actos hacia un bien que le perfecciona, como también ya ha sido expuesto.

La educación consiste entonces en "fomentar en el individuo aquellas posibilidades útiles de que está dotado, de modo que le sean provechosos en su vida" (6), esto es que la educación se dirige a toda la vida del ser humano, al mejoramiento de todo lo que le conforma, tanto mental, como afectiva y psicomotrizmente, en cualquier ámbito en que se encuentre, ya sea en el hogar, en la escuela o en el trabajo como es en este caso.

Esta persigue la formación del hombre como un todo, como un ser integral.

La educación será quien ayude al ser humano a conocer tanto sus limitaciones como sus capacidades, pero claro que no sólo eso, sino principalmente se encargará de superar las primeras y desarrollar estas últimas con la finalidad de llevar al hombre a un verdadero perfeccionamiento integral.

El papel de la Pedagogía, específicamente en el trabajo, será pues aumentar el potencial de los trabajadores, con el fin de alcanzar un mayor rendimiento laboral y por supuesto un mayor nivel de capacidad.

Será también al mismo tiempo preparar al individuo para enfrentarse con las diversas situaciones que le aguarden de tal manera que encuentre el mejor medio de sobrellevarlas y resolverlas.

La Pedagogía será quien proporcione seguridad en la valoración de la persona, predisponiendo al individuo a utilizar sus aptitudes de manera idónea. (7)

---

(6) RIEDEL, J. La formación para el trabajo en la empresa. p. 12

(7) cf. ibidem. p. 15

Hilf (Bosques y Haciendas Forestales), señala como principales objetivos de la Pedagogía del Trabajo en la empresa, los siguientes puntos: (8)

1. Conseguir que el trabajador se identifique con su tarea de modo que comprenda su sentido y finalidad.

Esto es, enseñar al trabajador el verdadero sentido de su trabajo, la finalidad que éste lleva consigo, y por lo tanto como el hacerlo de manera correcta va a repercutir en su beneficio propio y de la empresa.

Es muy importante hacer que comprenda que lo que está haciendo es valioso y vital para el buen desarrollo de la institución y a partir de ello comience a identificarse con su tarea.

2. Hacer que el trabajador se familiarice con la labor que realiza.

Una vez que el trabajador logre comprender el sentido de su trabajo, identificándose con él, hay que inducirlo a que se familiarice con éste, esto es que le tome cariño a su labor, que su trabajo se convierta en parte de sí mismo, ya que será con lo que lidie durante toda su jornada laboral.

3. Procurar que el trabajador llegue a dominar su cometido.

Ya que el trabajador entable una verdadera familiarización con su trabajo, será necesario brindarle todos los elementos teórico-prácticos necesarios, de tal manera que obtenga un dominio real de la actividad que realice y consecuentemente llegue a su cometido específico.

Es importante mencionar que no sólo hay que llenar al trabajador de conocimientos aislados, sino desarrollar todo un proceso de enseñanza-aprendizaje que realmente lo lleve a un conocimiento completo de su actividad, así como también se deberá evaluar constantemente su rendimiento, con el objeto de detectar las

---

(8) cf. ibidem, p. 11

deficiencias, que sean foco de atención para una mejora, sin dejar atrás un seguimiento oportuno de este proceso.

**4. Procurar los medios para que alcance mayores logros.**

Los logros del trabajador, si bien giran alrededor de su trabajo, no sólo deben ser de tipo laboral o intelectual, sino personal, es decir que hay que procurar medios que además de que doten al individuo de elementos para el mejor desarrollo de su trabajo, también lo hagan para el mejor desarrollo y crecimiento de su persona, dichos medios, que pueden ser entre otros, la motivación, buen trato, cursos de superación personal, etc. Esta acción debe ser una tarea ardua y constante que permita un crecimiento continuo en todos los aspectos del trabajador.

A manera de resumen, la Pedagogía en el trabajo, debe velar principalmente porque los trabajadores obtengan una formación integral que les permita desarrollarse intelectual como afectivamente, de tal manera que todas las áreas que constituyen su vida queden cubiertas por la educación, logrando así una armonía en toda su personalidad, que repercuta positivamente en todas las acciones y actividades que realice, principalmente de trabajo, que lo que en este caso interesa.

**I.4. La educación y el trabajo**

Una vez ubicada la educación como objeto de estudio de la Pedagogía, y el papel específico que ésta realiza dentro del trabajo, se profundizará en este apartado el papel de la educación con relación al trabajo.

Primero que nada, se partirá diciendo que toda acción educativa, se fundamenta en la educabilidad del educando, en esa posibilidad de poder ser educado; por lo que es vital que se tenga la firme y

total convicción de que el ser humano, al ser perfectible, es por tanto también educable, y por ello, la educación se convierte en una función real y necesaria para el desarrollo de su vida y su introducción al mundo social y cultural, apelando de esta manera, a su propia actividad. (9).

De tal modo que la educación debe realizarse durante toda la vida humana, desde que se nace hasta que se muere, ya que siempre habrá algo nuevo que aprender y algo presente que mejorar; la educación en suma, como ya se mencionó anteriormente, es un proceso permanente, constante y continuo.

La educación en efecto, se dirige a la vida total del ser humano y trata de encaminarla, acrecentarla y facilitarla en todas y cada una de sus manifestaciones (10)

Y es aquí, precisamente entre todas estas manifestaciones, donde aparece el trabajo. El trabajo entendido como una actividad productiva que constituye un medio de integración de la personalidad; un ámbito donde la educación consistirá en el aprendizaje de la mejor realización de un verdadero trabajo humano, como elemento crucial para el logro de la propia madurez.

El trabajo es la gran oportunidad para demostrar de lo que se es capaz, es el medio de realización pleno.

El trabajo es "aprender a ser feliz en el ejercicio de su profesión, si la educación es preparar y prepararse para la vida feliz". (11)

Y para alcanzar esta felicidad, hay que aprender a trabajar como personas humanas, de tal modo que ningún obstáculo o interés de cualquier otra índole, impida realizar un quehacer profesional con la dignidad que le corresponde a una condición personal.

---

(9) cfr. LUZURRIAGA. L., Pedagogía, p. 51

(10) cfr., ibidem, p. 25

(11) OTERO, O. F., Educación para el Trabajo, p. 141

Y puesto que se está dotado de inteligencia y libertad, entendiéndolo por esta última, la energía interior que permite abrirse al mundo de las personas para servirlos con y por amor, y al mundo de las cosas para dominarlas con saber (12), la educación en el trabajo llevará como tarea lograr un aprendizaje de cómo prestar el mejor servicio a los demás, con intención voluntaria basada en el amor y el conocimiento basado en la verdad.

Hay que aprender a trabajar con empeño, con esfuerzo, con la voluntad de hacer las cosas bien, tomando al trabajo como un verdadero concepto de servicio que tiene un sentido esencial en el desarrollo de cualquier ser humano.

Hay que aprender a disfrutar el trabajo, ofreciendo una entrega total hacia él.

El mayor valor de la tarea educacional consiste en un urgir y llamar constantemente a la inteligencia y a la libre voluntad. (13)

Pero no bastará con sólo contar con esa libertad que permita darse a los otros, sino que ésta implicará necesariamente una responsabilidad.

Responsabilidad de compromiso y obligación ante los derechos que conciernen al hombre, por el simple hecho de ser personas.

Necesario es por consiguiente desarrollar a la vez el sentido de la libertad y el de la responsabilidad, el de los derechos y el de las obligaciones.

Bien, como se pudo observar, después de analizar la íntima relación del trabajo con la educación, se puede afirmar que no

---

(12) *cf.* ALVIRA, R. Qué es la libertad?. Prensa española

(13) *cf.* MARITAIN, J. La educación en este momento crucial. p. 25

existe un trabajo sin una educación que tenga por objeto su constante perfeccionamiento.

En la actualidad, es notoria la falta de calidad en el trabajo; y esto se debe principalmente a la escasa vinculación que se les da a estos dos elementos, pues si bien es cierto que estas deficiencias en el ámbito laboral, se deben a conflictos políticos, económicos, organizacionales, etc., también se deben a la pérdida de valores tan importantes como el de la disciplina, el orden, la eficacia, la laboriosidad, la responsabilidad y el sentido de la obra bien hecha. (14)

Faltan motivos que muevan a las personas a realizar un trabajo bien hecho.

Pero qué mejores motivos se pueden tener, si el hombre mismo por el simple hecho de ser persona, constituye un gran valor; razón suficiente por la cual se debe hacer de un trabajo una actividad a la altura de la dignidad humana, para la que se espera el respeto y el aprecio ajeno.

El ser humano, es libre, con una libertad que aunque condicionada, le brinda la oportunidad de crecer y superar sus limitaciones.

Es un ser capaz de querer, poseedor de ese inmenso valor llamado "amor"; puede aprender a querer mejor, saber querer, que es lo más importante, ese debe ser su objetivo principal de mejora personal, para que con ello pueda ofrecer a los demás un mejor servicio, cualificado y detallado, como expresión de aprecio y respeto a los destinatarios del propio trabajo.

Todas estas características, van de la mano con el desarrollo personal de cada persona, con la calidad de su servicio y el incremento de valor de los recursos que utiliza, los cuales son medios indispensables para las finalidades de su trabajo.

---

(14) *cf.*, OTERO, O. F., *op. cit.*, p. 67

Y si estas características están relacionados con su crecimiento personal, es decir, con la educación, con ese interés de mejorar como personas, entonces no es posible un trabajo humano sin educación, porque no habría motivos para su realización. (15)

Por ende, "si falta la educación entendida como crecimiento del ser humano en los más altos valores del espíritu (...), en fases sucesivas de descubrimiento, aceptación, preferencia, compromiso y organización de la propia vida en función de esos valores, no será posible realizar un trabajo humano". (16)

El trabajo es ocasión y medio de crecer en los valores cuando hay un uso responsable de recursos materiales, cuando se evita la injusticia, cuando las cuestiones económicas y políticas, se subordinan a la dignidad humana, cuando la profesión se orienta al servicio de la mejora personal y social.

Este cultivo de valores en el trabajo, requiere de una preparación previa, por lo que se concluye argumentando la necesidad fundamental de una educación en y para el trabajo.

"A la organización de la vida humana, según las múltiples posibilidades laborales, debería corresponder un adecuado sistema de instrucción y educación que tenga como principal finalidad el desarrollo de una humanidad madura y una preparación específica para ocupar con provecho un puesto adecuado en el grande y socialmente diferenciado mundo del trabajo". (17)

---

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

(16) *ibidem*, p. 70

(17) Juan Pablo II., *Laborem Exercens*, # 18

### **I.3. El Trabajo como actividad humana**

En un sentido estricto se dice que el trabajo es una actividad propia del hombre, del ser humano, mientras que en un sentido amplio, se puede referir al trabajo de los animales y hasta de las máquinas; los cuales constituyen actividades puramente mecánicas, con ausencia de inteligencia y voluntad; estas últimas características propias y esenciales del ser humano.

Por esta razón se puede afirmar que no siempre el trabajo que realiza el hombre es un trabajo verdaderamente humano, pues para que éste realmente lo sea, será necesario que reúna características esenciales propias, además de una serie de condiciones favorables tales como un buen trato personal, condicionamientos ambientales benéficos, medios positivos y adecuados para el logro de su mejor desempeño y lo más importante: el uso racional y voluntario de éstos.

El trabajo humano es un proceso de actividad esforzada, y muchas veces fatigosa, mediante la cual el hombre domina la tierra, es decir, descubre, perfecciona y usa oportunamente recursos que la tierra encierra en sí, para su propia realización personal, que implica la prestación de un mejor y mayor servicio a la sociedad, especialmente a los seres humanos que son destinatarios, directos o indirectos, de este servicio. (18)

Desglosando esta definición, se señala como primera instancia que el trabajo es un proceso, es decir, que no constituye acciones aisladas, sino que conforma un conjunto de acciones que suponen un proyecto y su respectiva realización.

Estas acciones a las que nos referimos, de ninguna manera son irreflexivas, sino al contrario, son reflexivas, pensadas,

---

(18) OTERO, O. F., *op. cit.*, p. 46

meditadas, guiadas hacia una meta específica; exigiendo una racionalidad humana.

Prosiguiendo, el trabajo, es una *actividad esforzada*, lo cual implica obviamente un esfuerzo por parte de quien lo realiza, y por lo tanto conlleva a un cansancio.

De tal manera que es muy importante tomar en cuenta que si no se destaca la existencia de un esfuerzo humano, no se podría tratar propiamente de un trabajo humano.

En segunda instancia se destaca que el trabajo es un acto de la *persona*, quien lo realiza en función de una actitud de servicio; lo que automáticamente trae consigo un perfeccionamiento por parte de quien lo lleva a cabo, la ayuda de mejoramiento a otras personas y el perfeccionamiento del propio trabajo. (19)

Con esto, se puede afirmar, que el trabajo conforma una actividad humana por medio de la cual, y en la cual, se van desarrollando los conocimientos, destrezas y habilidades del ser humano, en función de una formación y crecimiento propio y de la sociedad de la que forma parte; así como de la misma organización donde se realiza.

Por este motivo se debe ser consciente de la trascendencia de una buena realización y entrega de y en el trabajo; luchando siempre porque éste no se convierta en una obligación o una necesidad simplemente, sino que sea un elemento vital que conduzca a un desarrollo más pleno en todos los ámbitos de la vida del hombre. (20)

---

(19) *id.*, *ibidem.*, p. 49

(20) *id.*, NEFF, S. W., *Work and Human Behavior*, p. 15

Por ello, el hombre no debe limitarse sólo al hacer de las cosas o a la construcción de objetos, sino que debe ordenar su trabajo al amor, pues es aquí donde nace, donde se manifiesta.

El trabajo es el testimonio de la dignidad de una persona humana; dignidad que está fundada en el amor; por lo tanto, un trabajo será más digno, en cuanto más sea realizado con amor, por supuesto sin dejar atrás el conocimiento, que también forma parte esencial del ser humano.

"El amor, en lo más profundo de su naturaleza, implica el darse, es salir de sí mismo..., dice de suyo alteridad, relación interpersonal". (21)

Cada uno llenará de amor su trabajo, en la medida en que sepa darse en esa relación con las demás personas. Pero no sólo el dar es suficiente, sino también el recibir, y por consecuencia, el desarrollo del amor humano, consiste en este binomio de dar-recibir.

Dar en el trabajo, significa poner lo mejor de cada quien a disposición de los demás, mientras que por su parte, recibir es aceptar de la misma manera, lo que los demás ofrezcan; aunque ya será por juicio y criterio propio tomar primeramente aquello que haga de cada quien mejores personas y contribuya a su formación.

De este modo, el trabajo se entiende como esa actividad al servicio de los demás, dignificado por el amor y concretado en una mejora continua del binomio dar-recibir.

Como puede observarse, no es tan sencillo lograr que un trabajo sea verdaderamente humano; por lo que se necesita una preparación constante, y una voluntad real para hacerlo.

Pero ¿cómo prepararse para ello?; ¿cómo saber cuál es el mejor camino para alcanzarlo?

---

(21) RODRIGUEZ, P., Sobre el amor y la correspondencia al amor, p. 91

Bien, primeramente hay que partir comprendiendo, que el recurso humano, es el hombre mismo, protagonista de su propio trabajo, y por consecuencia influirá en todos los aspectos que le forman como ser humano; así como también estos aspectos serán influenciados por todos los elementos que hayan a su alrededor, y principalmente aquellos referentes a su individualidad (22)

Es en este punto precisamente, donde se destacarán tres niveles vitales del ser humano, que son: el cognoscitivo, el afectivo y el psicomotor; los cuales deberán lograr una armonía, una integridad conjunta que llevará al ser humano a lograr un equilibrio real. Es de suma importancia señalar, que sin estos tres elementos fundamentales, nunca se podría concebir al trabajo como una actividad humana.

Si bien, aunque con esto puede afirmarse, que todos los hombres poseen los mismos aspectos, se puede asegurar que si cada una de las personas es única e irrepetible, entonces, cada quien posee conocimientos, habilidades, destrezas y sentimientos diferentes a los de los otros; por lo que cada una tendrá un estilo distinto y personal de hacer las cosas; en este caso, tendrán su propia forma de trabajar.

De aquí que una verdadera educación en el trabajo debe ser individual, dirigida exclusivamente a las necesidades, inquietudes, deficiencias y características de cada uno en especial, así como al desarrollo de las potencialidades propias que particularmente le pertenecen.

El trabajo es realizado por seres humanos, por lo que cada uno de ellos, lleva consigo su propia individualidad dentro de él.

---

(22) cf., NEFF S, W., op. cit., p. 4

Cada individuo tiene una "(...) actitud interior según la cual el trabajo se vive como una actividad íntimamente personal, en la que el sujeto no es recambiable (...)". (23)

Una vez conscientizadas las características propias de un trabajo verdaderamente humano, se puede, a partir de este momento, empezar a prepararse para su auténtica realización.

Hay que aprender a conocerse uno mismo, saber cuáles son las capacidades y cuales las limitaciones propias de cada uno, y con base en ello, guiar cualquier trabajo hacia una realización plena, hecha con gusto, con individualidad, con la seguridad de obtener sólo resultados satisfactorios, a través de esas características que cada persona posee y es capaz de desarrollar y mejorar.

"(...) lo importante no es en modo alguno, la profesión que se ejerce, sino el modo como se la ejerce; que es de nosotros mismos, y no de la profesión concreta en cuanto tal". (24)

Depende de las actitudes y aptitudes propias, que un trabajo sea humano, digno de la persona humana. Independientemente de la profesión que se realice, se debe ejercer lo mejor posible, con todas las herramientas que estén al alcance para lograr hacer del trabajo una actividad eminentemente humana; con ello alcanzaremos seguramente una inmensa satisfacción.

"Cuando la profesión concreta que se ejerce no produce en el hombre un sentimiento de satisfacción, no debe culparse de ello a la profesión sino al hombre mismo". (25)

---

(23) CHOZA, J. *La supresión del pudor y otros ensayos*, p. 52

(24) FRANKL, V., *Psicoanálisis y Existencialismo*, p. 170

(25) *Ibidem*, p. 171-172

Hay que encontrarle sentido al trabajo, y tomarlo antes que todo como un medio de perfeccionamiento personal, "(...) un medio necesario para terminar de ser humanos. El trabajo nos humaniza y sobrenaturalmente considerado nos santifica". (26)

Esto es que no sólo se queda a nivel individual o social, sino tiene además un sentido trascendental, que es el que se mencionó en los fines de la educación.

El trabajo está al servicio de la persona humana, definitivamente subordinado a ella y constituyéndose en factor de perfeccionamiento personal.

Después de haber analizado en que consiste un trabajo humano y lo importante que es para el desarrollo armónico de la formación personal, se puede concluir con unas palabras llenas de optimismo y verdad: "(...) El trabajo consiste en aprender a ser jóvenes permanentemente con carácter vitalicio, mediante la realización de un trabajo verdaderamente humano que contribuya, de modo eficaz, al desarrollo de la capacidad de servir aprendiendo, de aprender a servir mejor". (27)

#### I.6. El trabajo como actividad social

El trabajo al ser una actividad desarrollada por seres humanos, implica necesariamente una cuestión de índole social, pues el hombre por naturaleza constituye un ser social; y por éllo necesita vivir en sociedad, rodeado de las demás personas que también comparten el lugar donde se desenvuelve.

El hombre, por medio del trabajo, además de perfeccionarse individualmente, lo hace socialmente, pues forma parte de una

---

(26) cfr., BOLIO, E. El trabajo: un medio terapéutico. p. 26

(27) OTERO, O. F., op. cit., p. 89

comunidad laboral, donde su trabajo ya no sólo repercutirá y traerá consecuencias positivas o negativas en él, sino también en los demás individuos que en cierta manera se relacionan con él.

El trabajo puede representar, en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor". (28)

El trabajo será para el ser humano, motivo de convivencia, diálogo y cooperación, con todos aquellos que de alguna forma trabajan en un mismo ámbito.

Razón por la cual, representa para cada persona un medio ideal para relacionarse unos con otros, pues puede proporcionar las herramientas necesarias para entablar una comunicación real entre todos. Logrando con eso un ambiente laboral cordial y sincero que produzca una gran satisfacción e incentivos considerables en quienes la conformen.

Como ya se sabe, un conjunto de personas, forma una sociedad, ésto es que sin personas no hay sociedad; por lo que se podría afirmar, que el trabajo puede considerarse como una pequeña sociedad, donde quienes la integran, tienen ciertas obligaciones que cumplir, y consecuentemente ciertos derechos que merecer; al mismo tiempo que se encuentran bajo ciertas normas que rigen su conducta.

De esta manera, todos forman un gran equipo, y por lo tanto cada uno tendrá la obligación de poner la mejor disposición para lograr hacer de esa pequeña sociedad, un lugar lleno de optimismo y bienestar, de compañerismo y lealtad; además de esforzarse por alcanzar el mayor grado de eficacia y productividad posible, que conlleve a un verdadero desarrollo integral, de aquellos que lo lleven a cabo con voluntad e inteligencia.

---

(28) FRANKL, V., *op. cit.*, p. 171

Por esta razón, será de suma importancia, preocuparse continuamente por mantener entre los grupos de trabajo una clara armonía, pues su trascendencia será vital en el desempeño laboral, social y personal de quienes lo integran.

Como ya se ha comentado anteriormente, el trabajo es además una actitud de servicio, basada en el amor; esto es que la tarea que cada quien realiza en un momento dado, deberá llevar consigo esa intencionalidad de servir a los demás, de entregar a ellos todo lo mejor de las personas mismas, de sus características propias, basándose en el bien y en la verdad por sobre todo; con esa alegría de amar y ayudar a quienes están cerca y mejorar esa sociedad en la que se vive, contribuyendo así a la "(...) existencia de una sociedad de personas, de una sociedad educativa". (29)

Una "sociedad educativa", esa debe ser la gran meta a cumplir, con un trabajo realizado ante todo, con la dignidad humana de la que cada individuo es dueño, con un trabajo humano que implique una verdadera labor social, en función de las necesidades propias y del al rededor, con miras a un perfeccionamiento tal, que lleve a elevar la calidad de vida como seres humanos, siempre en busca de los valores, que acrecenten su sentir y actuar para con los otros; que ayuden a superar las dificultades que se presenten, y a engrandecer las pequeñas situaciones de la vida.

Andando por un camino recto, de justicia y honestidad, realizando por ende, una actividad ética aunada con una buena técnica, que les lleve a integrar una sociedad más sana, repleta de mentes sabias, limpias y corazones bondadosos.

El trabajo debe ayudar al hombre a hacerse mejor, espiritualmente más duro, más responsable, para que pueda realizar su vocación sobre la tierra, en comunidad con los demás.

---

(29) OTERO. O. F., *op. cit.*, p. 165

El hombre deberá poner mucha atención en la manera en que se realiza el trabajo, pues tiene que asegurarse que lo que se está haciendo, esté bien, el trabajo debe estar bien hecho, dirigido como se ha insistido, al servicio del prójimo, apreciando el trabajo ajeno sin envidia ni rencor.

Como ciudadano en cumplimiento de sus deberes, atento a lo que sucede en su entorno, y en la sociedad de hoy; abierto siempre activamente a la mejora social. (30)

Todo esto ciertamente supone un alto grado de laboriosidad, la cual implica conocer los criterios de un trabajo bien hecho en cada caso, además de contar con los motivos suficientes para esforzarse, y tener bien desarrolladas una serie de capacidades para realizar bien la actividad concreta.

Y para lograr todo esto, se debe recordar siempre, que sólo un trabajo humano real, nos dará los medios necesarios para saber cuando una labor verdaderamente conduzca a una obra bien hecha, con los motivos y capacidades suficientes para dirigirla al bien de los demás.

Se puede concluir este apartado diciendo que el trabajo, debe considerarse como un medio de interacción social, pero no para adaptarse a él pasiva y apáticamente, sino para mejorar esa indefinida sociedad de masas en la que se habita, contando indiscutiblemente con todos aquellos elementos que hacen seres humanos pensantes y conscientes de su condición actual.

#### **1.7. Ley Federal del Trabajo**

---

(30) cfr. ibidem, p. 19

En nuestro país, la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la previsión Social, está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123, dice lo siguiente: "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley." (31)

Dentro de los enunciados generales de este artículo, se otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores para su trabajo, tales como las horas de trabajo, salarios, días de descanso, etc., así como las contraprestaciones que los patrones están obligados a dar.

Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, así como los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Esto constituye una visión general del amplio contenido del artículo 123 constitucional, pero lo que más interesa en esta ocasión, es su fracción XIII correspondiente al apartado A, donde se consigna como obligación de las empresas, capacitar y adiestrar a sus trabajadores, es decir, la obligación de educar en el trabajo a quienes laboran dentro de cualquier organización.

Fracción XIII: "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

---

(31) Ley Federal del Trabajo, p. 8

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones, deberán cumplir con dicha obligación." (32)

La obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de Abril de 1978, entrando en vigor hasta el mes de Mayo del mismo año.

---

(32) *ibidem*. p. 9

## **CAPITULO II**

### **CAPACITACION EN LA EMPRESA**

#### **II.1. Educación: demanda innegable en la empresa de hoy**

La empresa en la actualidad atraviesa por un periodo de cambios constantes, ya que a medida de que pasa el tiempo, mayores van siendo las necesidades de progreso y crecimiento, manteniendo un alto nivel en producción y calidad, en competencia continua con todas las demás empresas.

Principalmente ahora, con el TLC, las empresas mexicanas se encuentran en una situación difícil, ya que tienen que redoblar esfuerzos para que su gente esté mucho mejor preparada para los retos que en un futuro nada lejano tendrán que enfrentar.

Futuro que pronto llegará, y que más aún ya está aquí, donde las empresas norteamericanas comienzan a introducirse en México, acaparando una parte importante del mercado, sobre todo si se habla de empresas de autoservicio, donde por lo pronto ya existen tres muy importantes y de renombre, que poco a poco van creciendo, desbancando a las mexicanas, y es lógico, porque empresas como Kaymart o Walmart y Sam's Club traen consigo una diversidad de productos impresionantes, ya sea nacionales o importados y un servicio al cliente extraordinario, donde la atención de todo el personal es magnífica, ya que desde la entrada hasta la salida se recibe a la clientela con una enorme sonrisa y un saludo invariable, además de que dentro de la tienda existe personal altamente calificado para atender cualquier problema, queja o lo que se le pueda ocurrir al cliente.

Por esta razón, ninguna empresa puede quedarse atrás, ninguna puede creer que sus conocimientos y métodos aplicados hasta ahora, seguirán siendo los que mejor den resultado para siempre.

El mundo de hoy presenta innovaciones continuas en todos los ámbitos, ya sean tecnológicos, ideológicos, educativos, legales, etc, los cuales ejercen una innegable influencia en la vida de cualquier organización, cambiando la naturaleza de viejos oficios y creando la urgente necesidad de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes por parte de todo el personal, y es por ello que la educación en la empresa se convierte más que en una necesidad, en un deber para cualquier persona dentro de cualquier empresa.

Una educación permanente dentro de cualquier organización, será el medio a través del cual, el personal pueda estar actualizado en todo lo concerniente a su campo de trabajo, de tal manera que esté preparado para adaptarse a cualquier cambio que surja en éste, y más aún, esté lo suficientemente capacitado para que él mismo pueda hacer los cambios que considere pertinentes para la mejora y mayor perfección de su actividad.

Retomando a las innovaciones, hablando más específicamente de aquellas de tipo tecnológico, se puede decir que son un factor muy importante para el cambio en el potencial humano, ya que cada vez, todo se hace a través de maquinaria más exacta y rápida, lo que lleva quizás a ratos de ocio por parte de los trabajadores, llevando a su vez a tener más tiempo para un perfeccionamiento y desarrollo personales, además de comenzar a asumir un papel más activo dentro de la empresa, entablando una comunicación entre sus compañeros y superiores, conformando de esta manera un ambiente laboral más sano y armónico, propicio para el crecimiento tanto en conocimientos, como en habilidades y

actitudes que conlleven a una verdadera integración de su personalidad.

Las empresas mexicanas en la actualidad requieren de hombres preparados para enfrentar cualquier reto que la sociedad cambiante demande, así como también para resolver problemas y superar obstáculos de toda índole.

Se necesitan hombres capaces de realizar jornadas de trabajo no tanto largas, sino arduas, calidad más no cantidad, esa es ahora la meta; aprovechar el tiempo ya sea poco o mucho, pero ocuparlo todo en un trabajo profesional, con resultados satisfactorios.

Se necesitan hombres comprometidos con su trabajo, con la empresa y con ellos mismos, hombres motivados, con un sentido real del trabajo y un gusto enorme por realizarlo, personas que realmente actúen como tales, con la dignidad que les merece, haciendo un buen uso de su inteligencia, dirigida siempre hacia la verdad, y educando su voluntad siempre hacia un bien propio y social.

Educar hoy, es una demanda innegable para cualquier empresa que quiera que su personal logre los objetivos que la lleven a un lugar muy alto de competitividad y eficacia dentro de cualquier mercado.

Educar hoy será la herramienta más importante para cualquier organización que quiera formar hombres altamente capacitados y calificados en el desempeño de su trabajo, en la resolución de problemas y en la iniciativa de nuevos proyectos que hagan crecer más a la empresa.

Una vez visto cómo la educación puede satisfacer la demanda del mundo actual, y específicamente de la empresa actual, ahora se expondrá con mayor profundidad qué es la educación en la empresa y como se lleva a cabo.

"El hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc." (33)

El objetivo de la educación, es precisamente ese, la persona humana y su perfección; en cuanto que le brinda conocimientos y desarrolla su personalidad, con la finalidad de alcanzar un perfeccionamiento.

Por tal motivo, la educación se convierte en una parte extraordinariamente vital para todo ser humano, y por consiguiente para cualquier país y más específicamente para cualquier organización.

Por un lado, la educación permite un mayor y mejor aprovechamiento de todos los recursos técnicos y materiales, y por otro, nos ofrece mayores niveles de vida, por un más amplio conocimiento y desarrollo de potencialidades. (34)

Más la educación en la empresa, no sólo debe ir encaminada al perfeccionamiento, a nivel técnico e intelectual, sino también a nivel emocional, para que con ello llegue a la persona completa, de manera integral, sin dejar a un lado ningún aspecto que forme parte de él.

"La educación en todos sus niveles, debe ser integral. Si no es así, deformaremos la concepción del mundo." (35)

Una buena y completa educación, será innegablemente la base para un desarrollo armónico en cualquier persona, y por tanto, en cualquier empresa; pues ésta está formada por personas, y si cada

(33) SILICEO, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. p. 16

(34) cf., ARIAS GALICIA, F. Administración de Recursos Humanos. p. 311

(35) SILICEO, A. op. cit. p. 18

una de ellas cuenta con los elementos necesarios para lograr un buen desempeño, por ende la empresa para quien trabajan, logrará un alto grado de productividad y eficacia.

En este punto no se debe olvidar que para lograr tales resultados, además será de suma importancia, lograr perfecta armonía entre los factores tanto tecnológicos como humanos, pues si no se tiene una verdadera integración entre ellos, el funcionamiento de la empresa no marchará bien, ya que ambos son indispensables para su éxito.

"Los factores tecnológicos y humanos son, ambos factores importantes e interdependientes en la productividad y en la efectividad organizacional." (36)

La educación implica un perfeccionamiento constante, una inagotable adquisición de conocimientos, desarrollo de actividades y de actitudes; constituye una insaciable fuente de formación en todos los aspectos, por lo que el hombre debe llevarla siempre de la mano, como una preocupación latente, procurándola hasta el final de su vida, pues será el mejor aliado para alcanzar el éxito en todos los ámbitos de su existencia.

"La educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, sino una situación que interesa, además a los individuos, y naturalmente a las organizaciones donde éstos van a trabajar." (37)

Desafortunadamente, la función educativa en las empresas, sobre todo en las públicas, no tiene la seriedad y calidad suficientes que deberían tener, por lo que es necesario retomar este grave problema, poniendo a la educación muy en alto; pues será por

---

(36) WENDELL L. F., Administración de Personal. Desarrollo de recursos humanos, p. 122

(37) cfr. ARIAS GALICIA, F., op. cit., p. 313

medio de ella que cualquier empresa pueda obtener resultados altamente satisfactorios a través de su personal.

Claro que no por ello, se puede dejar de mencionar que también hay empresas que realmente se preocupan por esta parte, y que no escatiman de ninguna manera en sus inversiones de todo tipo para una completa educación dirigida a todo el personal de la empresa.

Personal que debe ser tratado como su nombre lo indica, como personas, como seres humanos que piensan y sienten, y que por lo tanto tienen el derecho de recibir una educación que les lleve a una mejora personal, y a un mayor desarrollo de sus potencialidades; así como éstos por su parte también tienen la obligación de responder a ello, con gusto y con esmero, realizando su trabajo con esfuerzo, de la mejor manera posible, dirigiéndose a su bien propio, y a un mayor continuo beneficio de la organización.

De esta manera, "los trabajadores obtendrán un beneficio personal, no sólo para mayores posibilidades de ascender, de mejorar su salario, sino aún para poder realizar fuera del trabajo (...) labores con mayor beneficio para ellos." (38)

Pero no sólo los empleados tienen la necesidad de ser educados, sino también quienes están a su cargo, ya que además de que estos últimos constituyen un ejemplo, deben ser los mejores capacitados para resolver cualquier situación y desempeñar cualquier labor; asimismo deberán tener los conocimientos necesarios para instruir en determinado caso a algún empleado; y las actitudes más adecuadas para entablar una verdadera comunicación; logrando de esta manera un ambiente propicio para el mejor desempeño laboral.

---

(38) REYES PONCE. A., Administración de Personal, p. 34

Hay que "(...) fomentar en la empresa, actitudes, comprensión y hábitos que conviertan a empleados y patronos en miembros cooperadores y edificantes de la colectividad laboral" (39)

El personal que labore en cualquier organización, debe estar lo suficientemente capacitado y preparado para ser competente frente a las demás organizaciones, con el fin de lograr el más alto nivel de desarrollo y productividad, y de esta manera poner en alto el nombre de su empresa.

Así el destino de la organización dependerá en gran parte de si sus miembros son capaces de hacer frente con éxito a la competencia.

Y será la educación, quien provoque los medios más óptimos para lograrlo.

La educación en la empresa es una forma de inversión en los seres humanos; donde la ganancia será indudablemente garantizada, ya que sólo reeditará en mayores beneficios para la empresa.

Qué mejor inversión que aquella con la cual se eduque al personal de una empresa, contando como consecuencia con individuos mejor preparados, más efectivos, actualizados, altamente motivados e integralmente desarrollados.

Si el personal no está preparado para llevar a cabo todas sus labores adecuadamente, sin una organización ni un resultado óptimo, hay que educarlo para ello.

Educarlo con los elementos más idóneos dentro de la empresa; bajo las mejores condiciones tanto físicas como mentales; pero sobre todo con la idea muy fija de que a quienes se va a educar son seres humanos, y como tales se les debe tratar.

Con el respeto y la calidad que merece su dignidad humana.

---

(39) KNOWLES W. H. Principios de Dirección.. p. 124

Induciéndolos y guiándolos siempre hacia un mejoramiento personal que así mismo repercute en un crecimiento organizacional, que conlleve al bienestar armónico de ambas partes, y con ello a un rendimiento satisfactorio dirigido a un bien común.

Todo esfuerzo de educación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender; para aprender a Ser; y de esa manera, aprender a Hacer.

## **II.2. Capacitación en la empresa**

### **II.2.1. Antecedentes**

Desde hace muchos años, la capacitación se ha conocido como aquella capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas y diversas situaciones, es decir que sólo se transmitía aquello adquirido por la experiencia.

Se han encontrado diversidad de informaciones acerca de la capacitación, que datan desde el inicio del hombre en la época A.C, donde se han tenido que ejercer las habilidades y conocimientos de un oficio, siendo transmitidas por instrucción directa únicamente, es decir de generación en generación, del abuelo al padre del padre al hijo, y así sucesivamente, aquí quizás sea donde se desarrolla el primer sistema de enseñanza-aprendizaje, pasando los conocimientos que se obtuvieron a través de observaciones y prácticas.

Este tipo de enseñanza-aprendizaje era igual en todos los campos de acción y conocimiento, desde los oficios de artesanos, leyes, medicina, etc.

Posteriormente surgieron los gremios, entre los siglos XII y XV, los cuales conformaban grupos unidos por metas e intereses comunes, además de contar con un compromiso de protección debido a la gran cantidad de guerrillas e invasiones.

A estos gremios se les puede considerar como las primeras empresas, donde todos trabajaban con un objetivo en común, en beneficio de todos.

Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores: un maestro, quien era el propietario de la herramienta y de la materia prima, los aprendices, quienes únicamente recibían comida, alojamiento y enseñanza y por último estaban los trabajadores, quienes ya habían pasado la etapa de aprendices, y ahora ponían en práctica lo que habían adquirido, aunque en realidad nunca llegaban a dominar el oficio.

Más tarde, durante la Revolución Industrial, surgieron institutos especializados de trabajo, que recibieron el nombre de escuelas industriales, donde se establecían horarios nocturnos con el objeto de que los trabajadores pudieran asistir a ellas después de finalizar su jornada de trabajo, y estuvieran con ello mejor preparados.

En el siglo XIX se vislumbró un cambio en la organización de los trabajadores, entre los cuales se dió un especial énfasis en la capacitación perfeccionada de los trabajadores, que dió como resultado un sistema de educación vocacional, entendida como la enseñanza para realizar diversas vocaciones más bien de tipo manual, tales como la jardinería, carpintería, albañilería, etc.

Mucho más tarde, con la Primera Guerra Mundial, llegó un cambio radical en el trabajo, ya que la mayoría de los hombres salieron a combatir y luchar por su país, dejando infinidad de puestos vacantes para mujeres y niños que hasta la fecha no habían

entrado a las fábricas ni empresas, este revuelo dió origen a una necesidad urgente de capacitar de forma rápida y precisa a esta nueva fuerza laboral, logrando así una capacitación efectiva, ya que el objeto principal en ese momento era el de satisfacer necesidades inmediatas, para lo cual fue capacitado el nuevo personal.

Con la Segunda Guerra Mundial, se observó también la falta de trabajadores por la misma razón que en la guerra anterior, así como también de gente que pudiera capacitar, pero esto último no fue impedimento para que instantáneamente la actividad de capacitar se convirtiera en un factor elemental dentro de cualquier industria, y siguiendo los modelos de capacitación de las fuerzas armadas, tales como la marina y la fuerza aérea, fue como la capacitación se transformó en una innovación necesaria e importantísima dentro de la industria de aquellos tiempos, y a partir de ahí, en los nuestros.

### **II.2.2. Capacitación: función educativa de la empresa**

La capacitación, es propiamente hablando, la función educativa de la empresa; por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores. (40)

De esta manera, la capacitación, es en primer lugar una actividad planeada, por el hecho de ser todo un proceso; proceso por medio del cual se espera "(...) un cambio en la respuesta de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias; cuando este cambio se ha dado, podemos decir que el aprendizaje ha ocurrido." (41)

---

(40) *cf.* SILICEO, *op. cit.*, p. 20

(41) FOLLEY JR D. J., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. El proceso de aprendizaje. p. 53

Y en segundo lugar debe además basarse en necesidades reales, esto es que sus objetivos deben ir encaminados a la solución de problemas y carencias verdaderas dentro de cualquier organización; con la finalidad de encauzar a su personal, al logro de una auténtica automotivación e integración.

La capacitación en la empresa, específicamente en el trabajo, constituye una serie sistematizada de actividades dirigidas al desarrollo de habilidades , a la adquisición de conocimientos y al mejoramiento actitudinal del personal, en la labor que realiza.

Todos estos elementos importantísimos para elevar su nivel de vida y sobre todo de productividad.

Cualquier organización entre más permita la expresión de estos conocimientos, habilidades y actitudes recién aprendidos; más lograrán un grado de efectividad mayor; con lo que se entiende que si el personal pone en marcha lo que adquirió lo más pronto posible, existen mayores probabilidades de que la enseñanza impartida, sea más efectiva. (42)

Una vez obtenida una visión global acerca de la esencial tarea que llevan consigo la capacitación; se pasará a delimitar las áreas de trabajo que le competen.

#### II.2.2.1. Tipos de Capacitación

El Lic. Hugo Calderón Córdova, en su Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

---

(42) cfr. WENDELL L. F. op. cit., p. 124

A continuación se presenta un esquema que permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

## **CAPACITACION**

### **1. Capacitación para el Trabajo**

- a) Capacitación de preingreso
- b) Inducción
- c) Capacitación promocional

### **2. Capacitación en el trabajo**

- b) Capacitación específica y humana

### **3. Desarrollo**

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales

A continuación se explicarán cada uno de los diferentes tipos de capacitación:

## **1. Capacitación para el trabajo**

Este tipo de capacitación está dirigida al trabajador que va a desempeñar una función nueva; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Su objetivo es proporcionar la capacitación adecuada al puesto que esta persona vaya a ocupar.

a) *Capacitación de preingreso.* Esta capacitación se realiza generalmente con fines de selección, y se centra en otorgar al nuevo personal, que aún no está propiamente aceptado, los conocimientos necesarios y desarrollar en ellos las habilidades y/o destrezas requeridas para el desempeño de las actividades del puesto al que aspira.

b) *Inducción.* Esta constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador todo acerca de la organización, políticas, historia, giro, planes, programas, proyectos, etc, con el fin de acelerar su integración al puesto, a su jefe, a sus compañeros y a la organización en general.

c) *Capacitación promocional.* Constituye todas aquellas acciones de capacitación, que se otorgan al trabajador con el objeto de que éste tenga la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y por supuesto de remuneración.

## **2. Capacitación en el trabajo**

La capacitación en el trabajo está conformada por una serie sistematizada de actividades diversas encaminadas al desarrollo de habilidades y a la mejora de actitudes por parte de los trabajadores, en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la empresa.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importantísima herramienta de la organización, como apoyo a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones, dotándolas de 'personal calificado y completamente identificado con los fines de las tareas que tienen encomendadas.

a) *Adiestramiento*. Es aquel que proporciona " (...) destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos con carácter muscular o motriz." (43)

Esto es que el adiestramiento trabaja a nivel técnico, desarrollando destrezas y habilidades en el personal que lo requiera. Es la parte práctica, abarcando de esta manera el área psicomotriz de las personas.

Será el encargado de brindar una educación para el "hacer", es decir, para realizar correctamente una determinada tarea, adquiriendo rapidez y perfección continuas; logrando con ello una mayor calidad y eficiencia en el trabajo.

b) *Capacitación específica y humana*. La primera es aquella que proporciona los conocimientos básicos que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de cualquier empresa, mientras que la segunda, también proporciona conocimientos, pero encaminados al desarrollo actitudinal de las personas, es decir a la mejora de actitudes o a la adquisición de otras nuevas que le sean de utilidad para el mejor desempeño de su trabajo.

Esto significa que la capacitación trabaja a nivel intelectual, impartiendo al personal, los conocimientos suficientes acerca de aquello que va a utilizar en su trabajo, y de su trabajo en sí. Es la parte teórica. Abarcando, de esta manera, el área cognoscitiva de los individuos.

---

(43) *cf.* ARIAS GALICIA, *op. cit.*, p. 319

La capacitación será la encargada de brindar una educación para el "saber", es decir, para obtener una visión global teórica correcta de todos aquellos elementos que van a ser utilizados a la hora de trabajar; así como de la tarea como tal que va a ser desempeñada.

### 3. Desarrollo

El desarrollo "en un sentido amplio y general es la planeación de la utilización del potencial del individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal." (45)

Esto quiere decir, que el desarrollo trabaja a nivel afectivo-emocional, comprendiendo al hombre en toda la formación de su personalidad. Abarcando de esta manera, el área afectiva de las personas.

El desarrollo será el encargado de brindar una educación en el "querer" y sobre todo en el "ser", brindando una educación en el carácter, en la voluntad, en el cultivo de la inteligencia, en las virtudes humanas y en la sensibilización hacia los problemas humanos.

a) *Educación formal para adultos.* Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) *Integración de la personalidad.* La forman los eventos y las actividades organizadas para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) *Actividades recreativas y culturales.* Son aquellas acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación tanto intelectual como artística.

De esta división de capacitación que ha sido descrita, compete específicamente para el objeto de esta tesis, la "Capacitación en el trabajo", ya que el proyecto de programa de capacitación que se va a elaborar, va dirigido a las cajeras de una tienda de autoservicio, que ya llevan algún tiempo de estar trabajando ahí, es decir que ya son parte activa de la empresa, y cuyo contenido va dirigido a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes con relación al servicio al cliente.

Evidentemente, cabe mencionar, que este programa también puede ser impartido a las cajeras de nuevo ingreso, es más sería una excelente opción, ya que de esta manera, ingresarían a su trabajo con conocimientos frescos que pueden aplicar de inmediato.

Retomando a partir de este momento al adiestramiento y a la capacitación específica y humana, como el tipo de capacitación manejado en esta tesis, se proseguirá con este apartado.

#### **II.2.2.2. Adiestramiento y Capacitación específica y humana**

Es tarea imprescindible de ambos factores, el colaborar y formar parte del alcance de los fines de la empresa, logrando establecer una armonía entre éstos y las metas propias del personal; de tal manera que la labor que las personas desempeñan para el bien de la organización, también lo sea para bien propio, y con ello contribuyan al crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.

El objeto del esfuerzo del adiestramiento, y la capacitación "(...) es contribuir a que la organización llegue a sus fines

armonizando las metas individuales con las de la corporación."  
(44)

Es muy importante que el personal se sienta parte activa de la institución donde labora, al mismo tiempo que debe saber y sentir que alguien se preocupa por su bienestar y superación. Hay que apoyar sus iniciativas y sus ganas de avanzar cada vez más, asimismo implementar nuevas metas conformes vayan realizando, propiciando con ello un continuo afán y entrega al progreso.

El personal de cualquier organización debe sentirse parte colaboradora esencial para la consecución de objetivos, que lleven a la empresa a mayores ganancias y beneficios.

"Si el personal va a estar satisfecho, ésto sólo puede lograrse si se le hace sentir en todos los aspectos, que es parte del organismo empresarial y que existe quien se preocupa por su superación y por estimular las labores desarrolladas." (45)

El éxito y el buen funcionamiento organizacional debe ser preocupación de todos los que pertenecen a la empresa, además de contar con medidas que lleven a un mejoramiento continuo y no sólo temporal o parcial; dirigido a todos los recursos internos de la institución; para el logro de cambios efectivos presentes y futuros.

Se puede constatar que tanto el trabajador como el empresario, son necesarios para que la empresa salga adelante, y si uno de ellos no desarrolla su labor como debe ser, será factor trascendente para que repercuta en la falla de los demás, por lo

---

(44) MCKEON C. J., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Registros de entrenamiento y sistemas de información, p. 201

(45) CALLEJA J. F., Administración de personal y relaciones humanas, p. 9

que es de vital importancia, que cada uno por su lado tome conciencia de su tarea, y haga con ella, que la empresa sea un centro de integración y productividad máximas.

"El trabajador y el empresario tienen interés común, ante todo, en que la empresa subsista. Indiscutiblemente, su desaparición o cierre, sobre todo cuando se da en gran número de empresas, dañan a ambos." (46)

Con esto, es posible afirmar que no basta con que el personal cuente con el adiestramiento y capacitación necesarias que desarrollen sus capacidades, sino que además requiere de comprender que él, forma parte de un gran equipo, y por lo tanto su tarea también consistirá en colaborar amplia y eficazmente con los demás, con la finalidad de hacer del trabajo una actividad de colaboración y ayuda mutua, que conlleve al logro de mejores resultados y satisfacciones.

En la actualidad, la validez de programas generales de capacitación y desarrollo, se mide mejor, considerando las opiniones y sugerencias tanto de los participantes como de los superiores, en la medida en que dichos programas satisfagan objetivos específicos.

Razón por la cual se seguirá insistiendo en la importancia de una labor conjunta entre empleados y superiores; ya que además de ser este, el medio para obtener resultados fiables, lo será también para la planeación de nuevos programas, que en realidad satisfagan las inquietudes e intereses de ambas partes. Y de esta forma se contribuya un acuerdo y conformidad de todas las personas que forman la empresa.

En este punto vale la pena recalcar que los programas de capacitación deben hacerse a la medida de las necesidades de las

---

(46) REYES PONCE, A., Administración de Personal (primera parte), p. 26

personas y organizaciones implicadas, de lo contrario se saldrían del contexto de la meta inicial y ya no serían benéficos.

El adiestramiento y la capacitación específica y humana en las organizaciones, comienzan cuando alguien se da cuenta de una oportunidad o un problema que puede crear una necesidad de ellos, ya que pueden considerarse como la mejor "(...) respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social" (47)

El adiestramiento y la capacitación específica y humana, son el camino idóneo para dotar a cualquier persona, trabajando en una empresa, de todas las herramientas necesarias para ser competente, ya que si alguno de estos tres elementos educativos, falta, o falla, el personal carecerá de la capacidad suficiente para llevar a cabo las labores que se les encomienden, y traerá consigo graves deficiencias que conduzcan a la empresa a obtener un bajo rendimiento.

Como se puede observar, existe una innegable necesidad de contar con el adiestramiento y capacitación en todo tipo de institución, independientemente del giro que tenga, y a quienes vaya dirigido; una necesidad que fácilmente se podría deducir "(...) de la observación de informes de producción, análisis de costos, reportes de control de calidad, estadísticas de cambio de personal, datos sobre quejas y protestas de los clientes" (48), además de datos referentes a relaciones interpersonales entre empleados y patronos, satisfacción laboral, condiciones ambientales, motivación, atención, etc.

---

(47) CALDERON CORDOVA, H. Manual para la administración del Proceso de Capacitación de Personal, p. 13

(48) MAGILL B. S y MONAGHANE, J., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Instrucción en el trabajo, p. 134

Los programas de capacitación no deben ser impuestos a las personas como una forma de castigo por sus deficiencias y carencias, sino al contrario, deben ser presentados como un incentivo, considerando que como seres humanos que son, tienen el derecho de irse perfeccionando cada vez más.

Seguramente de esta forma, habrá gran entusiasmo e interés por su parte, y por lo mismo un aprendizaje verdaderamente efectivo y significativo, que realmente cumpla con su misión de lograr en el personal un cambio de conducta tal que le conduzca a una mejor realización de su labor; que es lo que en definitiva integre a la organización.

Por otro lado, tampoco deben imponerse cuando el personal ha trabajado en exceso y se encuentra cansado y en fuerte tensión; de la misma manera, si el personal está apresurado por finalizar una labor, o preocupado por alguna situación evidente, ya que seguramente este estado negativo interferirá perjudicialmente con el desempeño y verdadero aprendizaje.

Razón por la cual, los programas deberán realizarse en el tiempo, momento y espacio adecuados para la obtención de resultados satisfactorios, que realmente alcancen los objetivos propuestos con antelación.

Debido a la trascendencia de lo que hasta ahora se ha estudiado, "las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria." (49)

Ciertamente, y con base en lo expuesto en este capítulo, se puede destacar que el adiestramiento, y la capacitación específica y

---

(49) SILICEO, A., *op. cit.*, p. 13

humana, constituyen un medio importante para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Una vez vistas las funciones que desempeñan y las características propias del adiestramiento y capacitación específica y humana, cabe señalar que evidentemente éstas, no se dan solas, sino que existe alguien que las tiene a su cargo, que además de dirigir las, las planea, las realiza y hasta las evalúa.

Este alguien recibe el nombre de capacitador o instructor, de quien a continuación, se escribirá un poco acerca de sus funciones, y lo que debe hacer en su tan delicada y esencial labor.

#### II.2.2.3. Capacitador o instructor

En primera instancia, es indispensable que el capacitador esté consciente de que al constituir cada capacitando un ser único e irreplicable, cada uno en particular, posee características y cualidades propias; lo que significa que cada quien siente, piensa y es diferente de los demás, por lo que en la medida de lo posible, será conveniente que se tenga un conocimiento real de sus educandos, con el fin de adecuar a ellos, los contenidos y técnicas que mejor se adapten en cada caso.

"Un capacitador debe entender que los capacitandos difieren uno de otro en madurez, conocimiento, motivación, responsabilidad, y habilidades de aprendizaje" (50)

El capacitador debe ser un amigo de quienes va a capacitar, pues él está ahí para ayudarles a ser mejores, personal y laboralmente hablando; es el encargado de orientar al personal al logro de determinados objetivos.

(50) SMITH J. B y DELAHAYE L. B., El ABC de la Capacitación Práctica. p. 11

El capacitador debe evitar deliberadamente un papel de liderazgo mal encauzado, es decir, entendiendo como líder unicamente a aquella persona que ordena y mueve gente a su antojo, haciendo un mal y abusivo uso de su autoridad.

Esto es, que debe constituir un lider entendido como quien "es un "agente de cambio", que ayuda a otros para el futuro." (51)

Por otro lado, es responsabilidad del capacitador estimular, alentar, promover y apoyar los esfuerzos de autorrealización del empleado, y propiciar oportunidades de autodesarrollo. (52)

Lo cual quiere decir que el capacitador siempre debe dar el apoyo suficiente a las iniciativas del personal y el valor necesario a su labor desempeñada, llevando con esto a conformar en los empleados el comienzo de su autorrealización y consecuentemente de su autodesarrollo, que posteriormente repercutirá benéficamente en la realización de su trabajo.

El capacitador deberá colaborar con el personal en el análisis de su persona, esto es, ayudar a los individuos a conocerse mejor, para que a partir de ello, conozcan sus posibilidades así como también sus limitaciones, sus cualidades, sus intereses e inquietudes y necesidades reales.

### **II.3. Educación de adultos**

#### **II.3.1. Proceso Enseñanza-Aprendisaje en adultos**

Como ya ha sido expuesto, el adiestramiento y la capacitación, constituyen tanto individualmente como en conjunto, la educación dentro de una empresa, específicamente en el trabajo, educación que generalmente va dirigida a personas adultas, por lo que es de

---

(51) *ibidem*, p. 3

(52) MORRISON H. J., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Planeación y programación, p. 627

vital importancia conocer como aprende mejor un adulto, las condiciones más favorables para su aprendizaje y los medios más idóneos de enseñanza para lograrlo.

Para comenzar hay que retomar que la educación de un individuo como ya se ha explicitado, debe ser un proceso continuo que debe durar toda la vida, motivo por el cual un adulto tiene el derecho y más aún la obligación de seguirse preparando.

Ante este hecho, muchos adultos piensan que por su edad, su aprendizaje unicamente puede darse de manera natural, esto es, que la adquisición de conocimientos, sólo se obtiene a través de sus experiencias diarias, ya sea dentro del trabajo, el hogar o en cualquier otro sitio donde se encuentre, aunado a ello, aprendiendo también a través de la lectura de libros, mirando la televisión o estando al tanto de los diversos medios de comunicación e información masivos.

Si bien es cierto, todos estos medios y elementos pueden aportar conocimientos útiles a los adultos, pero de una manera casual, accidentalmente, sin un objetivo que alcanzar, en un ambiente de informalidad, inseguro, inconstante y lleno de distracciones de diversa índole.

Es por esta razón que no se puede hablar de una auténtica educación, ya que además de que ésta innegablemente persigue un perfeccionamiento en el hombre, debe seguir todo un proceso específico y elaborado, que realmente lleve al individuo a una correcta y completa formación.

Este proceso del que se habla constituye el llamado proceso enseñanza-aprendizaje, que como primera instancia, y como su nombre lo indica, está constituido por dos elementos principales:

#### 1. Enseñanza

Viene del verbo enseñar; cuyo significado es dar lecciones sobre lo que los otros no saben o saben inadecuadamente.

"La enseñanza corresponde al proceso en el que una persona organiza pasos vivenciales, intelectuales o psicomotores para que otra persona realice, en su personalidad, actos de aprendizaje." (53)

Esto es que la enseñanza es una especie de instrucción dirigida en este caso a adultos, que le van a dotar de ciertos conocimientos y habilidades, basados en sus necesidades o intereses reales.

## 2. Aprendizaje

Viene del verbo aprender; cuyo significado es tomar algún conocimiento, retener en la memoria, llegar a saber determinada cosa.

"El aprendizaje es el acto por el cual el individuo modifica su comportamiento, como resultado de hallarse implicado en una situación o afectado por estímulos. (54)

Esto es que el aprendizaje es la adquisición de esos conocimientos y habilidades enseñadas, que traerán como consecuencia un cambio de conducta en el individuo que las adquiere.

Un proceso de enseñanza-aprendizaje, será efectivo sólo si las personas a quienes está dirigido aprenden, esto es, si en verdad ocurre como resultado de tal proceso, un cambio observable y permanente en su comportamiento.

Se habla de que un proceso de enseñanza-aprendizaje es muy elaborado, ya que su planeamiento didáctico, representa todo un trabajo analítico y reflexivo del educador, en este caso

(53) NERICI G. I., *Hacia una Didáctica general dinámica*, p. 197

(54) *idem*

específico, del capacitador, en cuanto a su acción y a la de sus capacitandos, con el objeto de hacer más eficiente la enseñanza.

Este planeamiento se considera sobre la base de un esquema general que se desarrolla en cinco principales momentos que son: diagnóstico de necesidades, planeación, implementación, evaluación y seguimiento. (55)

#### 1. Diagnóstico de necesidades (D.N.C)

En sentido estricto, es un diseño de investigación transversal descriptivo; donde se escriben características de una entidad estudiada, sin hacer inferencias.

Esta investigación se hace una sola vez en un tiempo corto para describir la realidad.

Esto significa que un diagnóstico de necesidades es una detección de algo que se quiere saber, es un sondeo de las condiciones de una situación o situaciones que resultan de un interés en particular.

Un D.N.C se vale de diversos medios para su realización, tales como:

- *Observación:* se debe recorrer la organización, específicamente en el lugar de interés, observando con detalle el ambiente, a las personas, al modo de trabajar, los aciertos, las fallas, etc.
- *Investigación:* por medio de un sondeo profundo acerca del personal y de las necesidades evidentes e inmediatas.
- *Pláticas informales:* se llevan a cabo a través de conversaciones informales con los empleados, jefes y directivos

(55) cfr. ibidem., p. 198

de la empresa, detectando las necesidades de capacitación que se encuentran ocultas en los deseos de cada persona.

- **Entrevistas:** reuniones formales, para obtener información a partir de preguntas previamente elaboradas, dirigidas a detectar las necesidades de capacitación existentes.

- **Inventario de habilidades:** algunas empresas lo realizan anualmente con el objeto de conocer las habilidades actuales, detectando aquellas carentes para el buen desempeño del trabajo.

- **Encuestas:** utilizadas en uno o varios sectores, para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados, prever efectos de programas.

- **Autoanálisis.** utilizado en las personas para que ellas mismas hagan una comparación consciente del trabajo real con el ideal, dándoles la oportunidad de expresar sus ideas y comentarios.

- **Cuestionarios:** lista de preguntas breves y concisas realizadas directamente a las personas.

- **Quejas formales:** impulsar al personal a expresar libremente aquello que les molesta u obstaculiza su actividad diaria.

- **Rumores:** son importantes, ya que proporcionan datos que reflejan las reacciones sobre hechos pasados, actuales y futuros, así como el modo en que la gente piensa que va a ser afectado por ellos.

- **Sugerencias:** pueden ser informales, o bien se puede establecer un método de buzón de sugerencias en las empresas.

• **Muestras de trabajo:** escoger al azar un grupo determinado, observar y evaluar sus actividades y funciones en el trabajo desempeñado.

Un D.N.C, "se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Por lo tanto, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella." (56)

El objeto de realizar un diagnóstico de necesidades, es más que nada descubrir las carencias o, las necesidades inmediatas y los intereses de quienes forman parte de la muestra a quien va dirigida la investigación, de tal manera que a partir de ello, pueda iniciarse una capacitación real, basada en una realidad auténtica, donde quienes asistan a ella, presenten un serio interés por obtenerla y consecuentemente lograr resultados más satisfactorios.

Un diagnóstico preciso, reduce la posibilidad de errores en las etapas consecutivas, ya que es la base que sustenta todo lo que viene dentro del proceso.

## 2. Planeación

Es una especie de previsión de lo que se va a realizar.

Es la fase donde se establece el contenido que se va a estudiar, y se precisan los detalles del desarrollo de la acción didáctica. Esto es que a partir de las necesidades de educación investigadas en el paso anterior, se puede hacer un esquema de los contenidos que pueden manejarse, así como los medios más idóneos para llevarlos acabo.

---

(56) SMITH J, B y DELAHAYE L, B., op.cit., p. 7

La planeación o planeamiento consta fundamentalmente de objetivos, programa, plan de acción didáctica y evaluación. (57)

#### 1o Objetivos

Son aquellos fines a los que se desea llegar, las metas que se quieren alcanzar; producto de una reflexión acerca del comportamiento deseable para el educando adulto en cuanto a sus necesidades, intereses y posibilidades.

Deben ser considerados siempre en términos de comportamiento, pues únicamente a través de éste, se puede formar un juicio con respecto a un educando, ya que será la acción específica del educando, la que nos conduzca a verificar si el cambio que se quería generar en él, se logró o no, es decir, si el objetivo propuesto dirigido a su comportamiento, se pudo alcanzar.

Los objetivos "informan con claridad a los capacitandos lo que se espera de ellos como resultado del evento de capacitación." (58)

#### 2o Materia o programa

Una vez fijados los objetivos, hay que elegir la materia más adecuada que puedan conducirlos a producir su efecto en el comportamiento del educando. Aquí es donde entran los contenidos, que se piensa que mejor pueden llevar a que se logren los objetivos planteados con anterioridad.

#### 3o Plan de acción didáctica

Son las estrategias instruccionales, y los métodos y técnicas de enseñanza, lo que significa que una vez establecidos los contenidos que se van a manejar, es necesario elegir los mejores medios para lograr que éstos realmente se enseñen y se aprendan.

(57) cfr. NERICI G. I. *Metodología de la enseñanza*, p. 198

(58) cfr. CASTRO HERRERA, B y PAREDES M. O., *op. cit.*, p. 17

con éxito, el método y la técnica serán el puente que lleve al sujeto el contenido, de una forma más significativa; así mismo serán el canal de unión entre la enseñanza del capacitador y el aprendizaje del capacitando, que conlleve a una verdadera comunicación.

"Los métodos de capacitación en el trabajo nos dan la oportunidad de que el sujeto obtenga experiencia inmediata y práctica en la ejecución de sus funciones." (59)

Será de gran importancia, hacer una correcta selección y uso de los métodos y técnicas más adecuados en los diversos casos. Esto traerá consigo un indudable éxito en cualquier programa.

#### 4o Evaluación

Es la previsión de los medios a emplear para juzgar el rendimiento.

Es la encargada de arrojar datos para que se pueda saber si el plan se está ejecutando correctamente.

Representa la realimentación de todo el sistema de enseñanza.

La evaluación será por medio de la cual se verifique que todo el proceso elegido ha sido el correcto o no, si realmente se cumplieron los objetivos, y si los educandos adquirieron el nivel de conocimiento deseado

### 3. Implementación o Ejecución

Esta fase como su nombre lo indica, es la realización práctica, de los dos pasos anteriores, es decir que es cuando se lleva a cabo de manera formal lo que se había planeado.

En este momento, es muy importante valerse de la motivación como medio importante para despertar el interés y por lo tanto la

---

(59) GOODMAN S. S., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Ayudas para el entrenamiento., p. 411

atención del educando adulto; ya que la motivación es predisponer al educando para determinada tarea, llevarlo a participar activamente en ella.

Es un factor decisivo en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que si el educando no tiene los suficientes estímulos e incentivos, el aprendizaje no será real.

Un individuo estará motivado cuando sienta esa necesidad de aprender lo que se le está impartiendo; necesidad que lo llevará a esforzarse en su trabajo hasta obtener resultados satisfactorios.

#### 4. Evaluación

Esta es la última fase del proceso, y será la que permita al capacitador hacer una verificación del estudio realizado por cada educando, a fin de preveer reajustes en el contenido o en la metodología.

Es una rectificación del aprendizaje, con el objeto de reforzar los puntos débiles y mejorar aquellos que no fueron del todo buenos, así como también complementar y seguir con aquellos que resultaron muy benéficos.

#### 5. Seguimiento

Es la consecución del aprendizaje a través de la supervisión de los conocimientos y habilidades adquiridas, puestas en práctica. Esto es que no sólo basta con dar una capacitación, evaluarla y ya, sino es necesario brindar al proceso un seguimiento real, que no permita que se olviden los conocimientos y habilidades adquiridas.

Será tarea del capacitador una vez terminado el entrenamiento, checar constantemente la realización del trabajo, poniendo en práctica el aprendizaje que se obtuvo, de tal manera que se refuerce y perfeccione cada vez más en el individuo.

### **II.3.2. Características de la edad adulta**

Después de ver un poco acerca del proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto, es importante mencionar que este proceso al ir dirigido a personas adultas, necesariamente debe adaptarse a las características mismas de ellas, ya que serán gran cantidad de factores que influyan en su educación, es por ello de vital importancia tomar en cuenta las circunstancias en las que un adulto se encuentra, y cómo éstas pueden repercutir en su proceso enseñanza-aprendizaje.

Como primera instancia, se tomará la parte fisiológica del adulto, donde como ya se sabe, el organismo adulto sufre cambios importantes a medida que su edad avanza, dichos cambios pueden abarcar una declinación sensorial, esto es, disminución de la vista y del oído; pérdida de energías y disminución de reflejos así como una serie de alteraciones físicas, principalmente de la piel y el cabello.

Evidentemente todos estos cambios fisiológicos ocurren de manera gradual y a distinto tiempo entre las personas, pero que deben convertirse en foco de atención al momento de llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que deberá darse bajo un conocimiento claro de sus educandos adultos, de tal modo que tenga el éxito esperado.

En cuanto a la capacidad de aprender de un adulto, existen diferentes opiniones acerca si ésta en realidad disminuye a

medida que pasan los años, pero en lo que en realidad se ponen de acuerdo todas las investigaciones al respecto, es que siempre habrán cosas nuevas que aún el más viejo tenga o quiera aprender. Ante esto es fundamental mencionar que "cuanto mayores sean los dotes intelectuales y el volúmen de educación, menos pronunciada será declinación de la capacidad para aprender" (60)

Esto impulsa a afirmar que una continua actividad intelectual tiende a retrasar la declinación de la capacidad de aprender, de tal manera que será el aprendizaje mismo quien ayude a combatir la incapacidad de aprender de un adulto.

Es por esta razón que un adulto no debe dejar de prepararse, estando en constante actividad mental y manual, que le lleve a mantener una fuerte capacidad para el aprendizaje.

En la educación de adultos, existen dos factores elementales para el aprendizaje de los individuos, que también pueden alterarse con la edad; estos son la motivación y los intereses.

Se puede decir que la motivación es la conducta dirigida a un determinado objetivo, surgida de la necesidad de un individuo en un momento específico, lo cual quiere decir que dependiendo de las necesidades que un sujeto tenga, serán sus motivaciones, para lo cual un proceso enseñanza-aprendizaje, debe ser establecido a partir de una detección previa, que dará un panorama específico acerca de lo que requieren los adultos, y por lo tanto aquello que puede lograr en ellos una auténtica motivación a la par con esta última, aparecen los intereses, que son afectados también por la edad, ya que un adulto se interesa por cosas distintas a las que puede interesarse un niño o un adolescente.

El interés por su parte es una fuerza que viene de adentro y generalmente va relacionada con las actividades u ocupaciones

---

(60) VERNER, C y BOOTH, A. Educación de adultos, p. 35

cotidianas del individuo, afectadas por supuesto, por la situación en que se encuentre.

Los intereses pueden ser modificados, por lo que en este caso, será tarea de la educación dotar de estímulos correctos que logren hacer de una situación educativa una experiencia grata, haciendo posible que la persona despierte su interés en el contenido. (61)

Las características expuestas en estas dos últimas páginas, pueden ser consideradas como personales, por lo que también existen las llamadas sociales de cada individuo, que llevan consigo una serie de factores denominados características socioeconómicas que relacionan al individuo con su entorno social.

Estas características al igual que las primeras, deben ser completamente tomadas en cuenta en el momento de iniciar un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que también llevan elementos importantes que repercuten en la participación en la educación por parte del adulto.

Algunas de estas características son la ocupación del individuo y el ingreso que percibe por ella, ya que invariablemente cuando la ocupación pertenece a un status más elevado, más elevada será la participación en la educación.

El status matrimonial también juega un papel influenciado, ya que generalmente las personas casadas participan más activamente que los solteros o los viudos.

Por último uno de los principales factores influenciados en la participación de la persona en la educación, y quizá el principal, es el nivel educativo que poseen, ya que quienes

---

(61) *cf.*, *ibidem.*, p. 41

tienen un nivel alto de educación y por lo mismo están en constante contacto con ella, innegablemente serán quienes mayor participación presenten en la educación.

Para concluir con este apartado sólo cabe destacar lo indispensable que es para un educador conocer realmente a sus educandos, con el fin de que toda su enseñanza vaya dirigida directamente a ellos con la seguridad de que será mejor aprendida, ya que se habrán buscado para ello las mejores condiciones, medios y conocimientos que satisfagan sus inquietudes.

### CAPITULO III SERVICIO AL CLIENTE

#### III.1. Servicio: una meta fundamental

Para poder hablar de servicio, primero que nada, es elemental conocer ¿qué es un servicio?, pues bien, un servicio, "es el conjunto de prestaciones que el cliente espera" (62), esto significa que este conjunto de prestaciones, debe estar dotado de una serie de conocimientos, habilidades, y sobre todo de actitudes que un cliente requiere para satisfacer sus necesidades y expectativas, con esto evidentemente se observa que el servicio no se da solo, surgiendo de la nada, sino que un servicio es un asunto totalmente dado entre personas, quien lo brinda y quien lo recibe, por lo que es de suma importancia que quien vaya a otorgar un servicio, esté plenamente convencida de lo que éste significa, ya que a partir de ello, entonces sí podrá ofrecer un buen servicio.

Con esto se quiere decir que "los empleados deben ser el primer mercado en cualquier iniciativa de servicio" (63), ya que si estos no actúan con la convicción y firme idea de que el servicio es un elemento vital para cualquier empresa, y por ende para ellos como miembros de ésta, entonces los resultados de su supuesto servicio nunca serán satisfactorios.

Dar servicio es aclarar dudas, resolver problemas, aportar soluciones, dar opciones, regalar una sonrisa, y un sin fin de cosas que hacen que una persona se sienta satisfecha de recibirlo.

---

(62) HOROVITZ, J. La Calidad del servicio, p. 2

(63) ALRECHT, K y BRADFORD J, L. La excelencia en el servicio, p. 109

British Airways señala cuatro condiciones para que se de un buen servicio (64):

1. Poner interés en el contacto

Esto es que realmente exista un interés en proporcionar servicio a esa persona específica, sin olvidar nunca el carácter humano del mismo, es decir, dedicando un tiempo humano a ese contacto. (65)

2. Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto

Esto quiere decir que hay que ser naturales en el servicio, sin utilizar patrones establecidos para actuar, así mismo dar soluciones rápidas y efectivas a las dificultades que puedan surgir en este contacto.

3. Ir una yarda más allá

Esto es, ser flexibles, adaptarse a las necesidades y expectativas del cliente, no tener conceptos cerrados ni limitados que entorpezcan de alguna manera el servicio.

4. Arreglo cuando las cosas salieron mal

Cuando un cliente no ha quedado satisfecho con el servicio recibido, es muy importante retomarlo y a partir de éste hacer una nueva propuesta, que esta vez deje contento al cliente. Nunca hay que dejar que un cliente quede insatisfecho, siempre habrá la manera de remediar el error.

Ninguna empresa, sin importar su tamaño o su giro, es viable sin una buena atención al cliente, otorgando un servicio, ya sea en producto o en actividad, por lo que invariablemente, éste se convierte en una meta fundamental para toda la organización.

---

(64) cf. GINEBRA, J y ARANA DE LA GARZA, R., Dirección por servicio, p. 17

(65) cf. ibidem., p. 120

### III.2. El cliente: punto de partida para una estrategia de servicio

Para comenzar este apartado es muy importante destacar antes que nada, ¿qué es un cliente?, ciertamente no es un objeto, o sólo dinero en la registradora, por supuesto tampoco es un robot comprador, no, un cliente es una "persona", la persona más importante para cualquier organización, es un ser humano con necesidades, preocupaciones y sentimientos, que merece el mayor respeto y la atención más comedida que se le pueda brindar, que seguramente no siempre tendrá la razón, pero que debe ocupar irreversiblemente el primer lugar, si es que una empresa quiere distinguirse por la calidad de su servicio. (66)

Un cliente es el alma de cualquier negocio, él no es quien depende de una empresa, sino ésta es quien en realidad depende de él, el cliente es quien con su compra paga el salario de los empleados y la subsistencia del negocio, es la razón de la existencia del mismo, sin él habría que cerrar las puertas de cualquier organización, no hay que olvidarlo nunca. (67)  
Se puede afirmar entonces, que sin cliente no hay empresa.

Cabe mencionar, que en materia de servicios, una persona satisfecha transmite su satisfacción y entusiasmo a otras tres más en promedio, mientras que una insatisfecha transmite su insatisfacción a once, lo que quiere decir que una persona por cada cien insatisfechas, llevaran a doce por cada cien, que no son nada favorables para ninguna empresa, y resulta más caro un cliente insatisfecho que uno satisfecho, es por eso que el cliente es ,pues, el punto de partida de cualquier estrategia de servicio que lleve consigo el logro de su satisfacción, además de

(66) cf.. ALRECHT, K y BRADFORD, J., op. cit., p. 18-19.

(67) cf.. idem

que debe lograr mantener a los clientes actuales y atraer a los potenciales. (68)

Un cliente es el mejor juez para juzgar el servicio de cualquier organización, por lo que sus quejas, consejos, comentarios, etc, deben ser fundamentales para todo el personal, de tal manera que se sepan las necesidades del cliente y a partir de ello poder satisfacerlas, "hay que saber cómo desean los clientes que se haga con ellos" (69), hay que meterse en sus pensamientos y pensar como ellos, conocer lo que quieren y cómo lo quieren.

Los clientes siempre están diciendo algo, constantemente dicen lo que están pensando, y no necesariamente por medio de palabras, es decir por el lenguaje hablado, sino que también lo hacen a través de su expresión facial, ademanes, postura, tono de voz, etc, por lo que es muy importante observar constantemente al cliente, para saber de alguna manera el estado en el que se encuentra.

Además de que existen miles de emociones que un ser humano puede sentir, generalmente casi todas las personas, en un momento de verdad, se topan con dos principales estados, que son: la furia y la felicidad, que a continuación se describirán. (70)

#### Furia

El cliente enojado es muy fácil de conocer, ya que siempre tiene una queja contra algún producto o servicio, o bien, tiene una actitud molesta que fácilmente se observa a través de su expresión.

El mayor problema con este estado de los clientes, es que su ira es muy contagiosa, por lo que el empleado que se encuentra ante

---

(68) *cf.* HOROVITZ, J., *op. cit.*, p. 28

(69) ALRECHT, K y BRADFORD, J., *op. cit.*, p. 114

(70) *idem*

él, puede ser fácilmente contaminado, por lo que es muy importante que el personal esté capacitado para manejar la ira, de tal manera que no la dejen entrar en ellos, pudiendo escuchar pacientemente a su cliente, tomando una actitud de mayor tranquilidad y paciencia, aunque no por ello menor atención. El cliente al recibir una respuesta contraria a su actitud, seguramente se calmará más rápido, ya que no se está alimentando su furia.

#### **Felicidad**

Evidentemente todo el personal de cualquier empresa, quisiera que todos los clientes se sintieran contentos en todo momento, que salieran satisfechos después de haber recibido algún servicio, sin embargo no siempre es así, pero sí muchas veces lo es, y es aquí cuando se piensa entonces que no hay ningún problema, que este cliente al estar bien, no necesita en realidad gran atención, como lo requeriría un cliente insatisfecho; pero este es un enorme y común error, ya que es de estos clientes contentos de quienes se va a descubrir lo que se está haciendo bien para continuar haciendolo, y de esta forma seguir manteniendolos en el negocio.

Partiendo de estos dos estados del ser humano, se quiere decir que lo más importante que se debe conocer de ellos, es que todos invariablemente pueden cambiar de un estado a otro con gran facilidad, más aún cuando no son escuchados o atendidos como quisieran; así, un cliente feliz puede pasar a ser un cliente furioso, simplemente porque no fue tomado en cuenta, del mismo modo que uno furioso puede llegar a ser uno feliz, si un empleado se ha tomado el tiempo necesario para escuchar lo que realmente se le está pidiendo.

### III.2.1. Tipos de clientes

Un cliente como ya se mencionó anteriormente, es una persona, es decir un ser humano único e irreplicable, que puede ser alto, bajo, gordo, flaco, alegre, enojón, triste, etc.

Un cliente es un niño que pide ayuda para alguna cosa, o hace muchas preguntas por otra, un cliente es un adolescente con un carácter irremediabilmente voluble que quiere ser atendido, un cliente es una ama de casa que lleva mucha prisa, también es un señor ejecutivo que necesita un servicio por alguna razón, así mismo un cliente es una persona de edad avanzada que quizá no escucha ni ve bien, y que seguramente necesitará de un servicio más cuidadoso.

Lo que se quiere recalcar con esto, es que un cliente es cualquier persona, sin importar sexo, raza, edad, nivel económico, etc.; pero no por ello todos son iguales, ni se comportan de la misma manera, cada uno tendrá su propio carácter y personalidad que se verán reflejados generalmente en sus actitudes.

De esta manera se puede decir que existen varios tipos de clientes, los cuales todo empleado debe distinguir y conocer muy bien para ofrecerles un mejor servicio.

Los clientes más comunes son: el sumiso, el agresivo, el exigente-sensato, el abusivo y el quejumbroso. (71)

#### *El cliente sumiso*

Este tipo de cliente es generalmente tímido y opuesto a hacer alguna queja, mas no por ello no se da cuenta de las faltas y deficiencias en el servicio que le ofrecen. No porque no diga nada quiere decir que todo está bien y está satisfecho, sino más

(71) *cf.*, ALRECHT, K y BRADFORD J. *op. cit.*, p. 199-202

bien se evita la complicación de quejarse y tranquilamente se va a la competencia.

Con estos clientes, es fundamental, observar su comportamiento, el cual puede reflejar su descontento y la causa del mismo, aunque no mencione siquiera tener problema alguno, con él no bastará preguntar alegremente si todo está bien, sino habrá que pedirle insistentemente información específica acerca del servicio que se le ha otorgado.

#### *El cliente agresivo*

Este tipo de cliente, contrario al anterior, es aquel que se queja fácil y constantemente, comunmente en voz alta y por largo tiempo, para que de verdad se escuche su descontento. Generalmente es una persona de mal carácter, que puede llegar a ser grosera con el empleado que lo está atendiendo.

Lo que mayor cuidado se debe tener al tratar con estos clientes, es que el personal no se vuelva agresivo también, ya que la discusión puede llegar a convertirse en un combate abierto, demasiado perjudicial para la imagen de la empresa; por tanto antes que nada el empleado debe tranquilizarse y transmitirle calma al cliente, dejando que éste se desahogue, que exprese libremente lo que siente y lo que piensa, hay que aceptar lo que dice, sin estar de acuerdo necesariamente en que ellos tienen la razón, para posteriormente decirles lo que se piensa en relación con la queja, aportando soluciones al problema.

#### *El cliente exigente-sensato*

Estos clientes esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por ello, sus quejas generalmente son bastante razonables, porque aunque son exigentes, son sensatos y justos en sus críticas y comentarios.

De entrada les gusta ser muy bien atendidos y sobretodo tomados en cuenta, más que palabras les interesan resultados, hechos mediante los cuales solucionen las fallas o problemas que hayan tenido.

El mejor método con este tipo de clientes, consiste en escuchar de manera respetuosa y activa, y preguntando profunda y cuidadosamente para determinar la causa de su queja o inconformidad y reaccionar rapidamente para arreglar la situación lo mejor posible.

#### *El cliente abusivo*

En realidad estos clientes constituyen sólo una minoría, pero los hay, y en cualquier momento un empleado puede toparse con alguno de ellos, por lo que debe conocerlos y saberlos manejar.

Estos son quienes ponen en tela de juicio la garantía de los productos e inventan malos tratos por parte de los empleados, su meta no es tanto lograr la solución a su queja o problema, sino ganar u obtener algo a lo cual no tienen derecho.

En estos casos el empleado debe mostrar un total conocimiento y seguridad, acerca del servicio o producto que se está ofreciendo, utilizando datos exactos para respaldar respuestas ante cualquier inconveniente.

Un indicio seguro de que se trata de un cliente abusivo, es una respuesta constante y repetitiva de que "no es suficiente", a pesar de los esfuerzos por satisfacerlo.

#### *El cliente quejumbroso*

Este tipo de clientes es muy común, todos los conocen muy bien, nunca están satisfechos, siempre encuentran algo malo con el producto o servicio que reciben, parece ser que su misión en la

vida es quejarse, pero sin embargo, ellos también son clientes, y como tales merecen un trato respetuoso y cordial.

Por lo común, los clientes quejumbrosos son los que más disgustan a los empleados, porque todos sus esfuerzos por arreglar los problemas, parecen inútiles, por lo que el trato con ellos requiere de una paciencia extraordinaria, escuchando al cliente y poniendo mucho cuidado en que la ira no se haga presente, como se trató anteriormente.

Una técnica muy buena para estos casos, consiste en tener un oído simpático, una excusa sincera y un verdadero esfuerzo por corregir la falla.

A diferencia del cliente abusivo, este cliente sí acepta el esfuerzo por reivindicar la falta, deseando una disculpa y apreciando cuando se le escucha y se le brinda una sensación de importancia.

A pesar de todo, tienden a ser clientes leales, que seguramente contarán a los demás la respuesta positiva ante sus quejas.

Es muy importante saber manejar correctamente las quejas de los clientes, por lo que los empleados deben estar preparados para ello, ya que "cuando los clientes creen que sus quejas no se toman en serio, pueden hacer algo más que simplemente llevarse el negocio para otra parte". (72)

Más aún cuando las quejas se hacen públicas, pueden provocar un daño irreversible en la reputación de cualquier empresa, por lo que siempre hay que reaccionar ante ellas de manera rápida y efectiva, sin darse el lujo de dejarlas para después, porque quizá después ya sea muy tarde.

---

(72) *ibidem.*, p. 202

### **III.2.2. Los siete pecados del servicio**

Entre los desaciertos más comunes que molestan a los clientes, se encuentran los llamados pecados del servicio, que son siete: (73)

#### **1. Tratar a los clientes con apatía**

La apatía existe cuando el empleado de servicio da a entender al cliente, ya sea por medio de actitudes, tono de voz, etc, lo poco que le importa atenderlo, es decir que aparece cuando el empleado deja de preocuparse por su trabajo, y por consecuencia por sus clientes y hasta por ellos mismos.

Este es el momento de hacer un cambio personal, primeramente haciendo comprender al empleado la importancia de la satisfacción del cliente al ser bien atendido, y más aún, la importancia de todo lo que conlleva su trabajo para beneficio de todos, incluso de él, fomentando con ello el gusto por el trabajo y el verdadero sentido de éste.

#### **2. Desairar a los clientes**

El desaire se presenta básicamente, cuando el empleado de servicio intenta deshacerse de un cliente, más que nada para terminar más pronto su trabajo, ya que para el empleado, el cliente se convierte en un obstáculo para su pronta salida.

Aquí se observa de nuevo, la enorme falta de gusto por el trabajo, que lleva como consecuencia a la indiferencia total hacia el cliente, quien es el más perjudicado ante esta situación.

En este caso, además de que también hay que fomentar en los empleados el gusto y sentido del trabajo, es necesario que concientizen, que el cliente es lo primero, y si éste llega justo

---

(73) cf. ibidem, p.78-81

a pocos minutos de cerrar y terminar labores, se tiene la obligación de atenderlo como se merece, y por ningún motivo desairarlo.

### **3. Ser frío con los clientes**

Encontrarse con empleados fríos, no es nada complicado, los hay en todos lados, siempre con un trato extremadamente formal donde ni siquiera sonríen, pareciera que tuvieran una máscara implantada que no les permitiera mostrar emoción alguna.

Es muy común que los empleados se olviden de la calidez humana, están tan ocupados en ver que se diga y haga todo bien y completo, que se les escapa que muchas veces una mirada cálida es la mejor bienvenida y una sonrisa es la mejor respuesta. Hay que enseñar a los empleados, el verdadero significado de un trabajo humano, hecho por personas para personas, que como todos necesitan un trato cordial y afectuoso que los haga sentir realmente seres humanos.

### **4. Tratar a los clientes con aire de superioridad**

El trato al cliente de esta manera, puede darse de muchas formas y con toda clase de clientes, ya sea abrumándolos con palabras que ni siquiera entienden, gritándoles a personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma, o apartando a los niños donde no molesten.

Ante este trato, es muy importante conscientizar a los empleados de servicio, que todos los clientes son personas que merecen el mismo respeto y el mismo cuidado en su trato, sin importar edad, sexo, y mucho menos condición económica-social; es muy común que los empleados atiendan mejor a aquellos clientes que poseen un nivel socio-económico más alto que aquellos que no lo tienen, por

tener la creencia de que de los primeros obtendrán mayores beneficios, pero no siempre es así, y aunque lo fuera, un cliente es un cliente, a pesar de todo lo que le rodea

#### **5. Trabajar como un robot**

Trabajar de este modo significa más que nada que el empleado llega a rutinizar tanto su trabajo, que lo hace todo de la misma manera día tras día, sin importar muchas veces el tipo de cliente con el que se está tratando ni las condiciones de servicio que éste requiera.

Es muy común que los empleados establezcan un parámetro de conducta para supuestamente evitarse complicaciones.

Es de vital importancia conscientizar a los empleados nuevamente en un trabajo humano, hecho por personas y no por máquinas que invariablemente hacen y dicen siempre lo mismo, porque una atención debe ser personalizada, ya que cada cliente es distinto y por tanto tiene necesidades diferentes.

#### **6. Cofirse al reglamento**

Esto se da regularmente, cuando las reglas de una organización son creadas más para conveniencia propia que para la del cliente. Los empleados se cofieren tanto al reglamento que son incapaces de resolver el problema de algún cliente, si éste se sale del contexto al que están sometidos o acostumbrados, se mantienen tan cerrados y limitados que no ven un poco más allá de su entorno. Son inflexibles y no cuentan con ningún elemento extra para apoyar y ayudar al cliente cuando éste lo requiere.

Ante estos casos, es importantísimo impulsar a los empleados a tener un criterio propio, a tener siempre un colchón donde apoyar una decisión, que quizá no esté perfectamente encuadrada

en el reglamento, pero que dará como resultado la satisfacción del cliente sin haber causado ningún perjuicio para la empresa. Aquí cabe destacar que más que ser tarea de los empleados, es función primordial de los superiores brindarles una confianza y flexibilidad tales que ellos puedan hacer las cosas por sí mismos, tomando decisiones y aportando soluciones sin ningún temor.

#### **7. Dar evasivas al cliente**

Esta es una forma también de querer deshacerse del cliente, y surge cuando al empleado simplemente no quiere resolver determinado problema, queja, pregunta, etc, de algún cliente, ni siquiera se toma la molestia de pensar como poder hacerlo, sino que inmediatamente manda al cliente con alguna otra persona que sí se lo pueda resolver, y así sucesivamente, lo que termina en un ir y venir que no sirve para nada, y donde lo único que se logra es la desesperación del cliente y la promesa absoluta de no volver a ese lugar.

Es necesario conscientizar a los empleados de servicio, lo importante que es, estar dispuestos a preocuparse por el cliente y tratar hasta donde sea posible, solucionar sus problemas, esto es que realmente estén comprometidos con él, dándose el tiempo que haga falta para atenderlos hasta lograr su satisfacción.

### **III.3. Calidad en el servicio**

Para poder hablar de calidad, antes que nada cabe destacar que la calidad es un nivel de excelencia, y "un servicio alcanza su nivel de excelencia, cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado." (74)

---

(74) HOROVITZ, J., *op. cit.*, p. 2

Este nivel de excelencia del que se habla, debe mantenerse en todo momento y bajo cualquier circunstancia, ya que no se puede ofrecer una mejor atención en la mañana que en la tarde, debe ser estable, pero siempre dirigido al cero defectos que es la única garantía de lograr el éxito, aunque muchas veces se observe a largo plazo.

Para eliminar errores en el servicio, se debe imponer una disciplina ardua y un constante esfuerzo por ser mejores, ya que en el servicio no hay términos medios, o se brinda un excelente servicio o no se brinda, nadie se puede dar el lujo de brindar un servicio variable, avaces bueno y avaces malo.

Atender los detalles, analizarlos a conciencia es como puede lograrse mejorar la calidad de los servicios, pero ésta es tarea de todos los que laboran en la empresa, exige la participación de todos, desde el presidente hasta el último de sus empleados, es responsabilidad y compromiso de toda la organización, porque los beneficios también se verán reflejados de la misma manera. (75)

Invariablemente lo que da categoría a los grandes almacenes, es la calidad de su servicio, compuesta por una infinidad de elementos, tales como la amabilidad del personal, la existencia de puntos de información y señalización, la facilidad para obtener orientación de diversa índole, consejos de los vendedores, solución rápida y efectiva de problemas, preocupación por el cliente, atención rápida, ambiente cálido y cordial, etc.

La calidad sólo la define el cliente, ya que es una acumulación de experiencias satisfactorias repetidas, por lo que es de vital importancia realizar la llamada "auditoría de clientes", con el objeto de saber exactamente cuáles son sus necesidades reales, ya sea mediatas o inmediatas, cuáles son sus expectativas con

---

(75) ibidem. p. 7

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

relación al servicio que está recibiendo, y cuáles los puntos de posible agregación al negocio, qué es lo ellos propondrían para mejorar la calidad del servicio otorgado. (76)

El cliente es quien determina el nivel de excelencia de servicio, y cada vez se vuelve más exigente, siempre quiere más, a él no se le escapa ningún defecto de calidad, por eso el cero defectos ya no es un lujo sino una necesidad para cualquier organización.

Hacerlo bien a la primera es el método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

"Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión ni se puede reparar, ni se puede cambiar, de aquí la importancia de hacerlo bien a la primera." (77)

### III.3.1. Hacerlo bien a la primera

Seguramente muchos se han preguntado ¿cómo hacer las cosas bien desde la primera vez?, evidentemente para realizar bien un trabajo a la primera, es necesario tener un conocimiento completo acerca de esa tarea y todo lo que lleva consigo, pero lograr que las cosas se hagan bien a la primera, es ante todo un asunto de carácter emocional, esto es del estado de ánimo que cada quien presenta.

Lo cierto es que ninguna persona lo hará todo bien a menos que: (78)

- A esa persona le gusta lo que hace. Es muy difícil que alguien realice su trabajo bien a la primera, si aún no se ha adecuado a su trabajo, si aún lo le ha encontrado el verdadero sentido en su

(76) *cf.* GINEBRA, J y ARANA DE LA GARZA, R., *op.cit.*, p. 160

(77) *ibidem.*, p.21

(78) *cf.* *ibidem.*, p. 65-66

vida. Es muy importante que lo que haga vaya de acuerdo con sus aspiraciones, de manera que el trabajo se convierta en parte esencial de su desarrollo y de su bienestar.

- Esa persona se sienta orgullosa de su trabajo. Esto es que la persona valore muy alto la labor que realiza, y sea para ella su máximo orgullo, ya que éste es un elemento importante de éxito para toda persona que se halle en contacto directo con el cliente. Aquí cabe destacar que el orgullo no sólo es una cuestión de ética personal, sino más bien surge de la manera en que una persona se siente querida por los demás y tomada en cuenta, tanto en la empresa donde labora como en la sociedad misma.

Por ello, para lograr estos dos elementos descritos anteriormente, es una labor indispensable de la empresa, específicamente de los directivos, saber entusiasmar a sus empleados, creando en ellos la ilusión por un trabajo bien hecho y un servicio bien dado, "de saber contagiar el propósito, el afán de la misión, la satisfacción por hacer de la propia empresa una realización humana plena." (79)  
Esto dará como resultado, que la gente realmente perciba que lo que está haciendo vale la pena.

Toda empresa está obligada a dotar a sus empleados de los incentivos y las condiciones necesarias para desarrollar satisfactoriamente su trabajo, atributos que comunmente son llamados *calidad de la vida de trabajo*, que vienen a partir de la calidad que perciben los empleados acerca de todos los aspectos que se dan en su relación con la organización misma.

A partir de muchas investigaciones para identificar los factores genéricos de calidad de la vida de trabajo más importantes para

---

(79) GINEBRA, J y ARANA DE LA GARZA, R., op.cit., p. 77

la mayoría de los empleados, se han logrado determinar algunos de los más mencionados y comunes, que son: (80)

1. Un trabajo digno de hacerse.

Un trabajo acorde con la dignidad humana de cualquier persona, que su realización, realmente le lleve a un crecimiento tanto personal como social, y que además exija una participación razonable de los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados, así como un impulso positivo al desarrollo de sus actitudes.

En resumidas cuentas, un trabajo que valga la pena hacerse, que de verdad traiga consigo un beneficio personal y otro para la empresa.

2. Condiciones adecuadas de trabajo.

Un conjunto seguro, sano, agradable y razonablemente humano de condiciones físicas y psicológicas, que rodean la realización del trabajo. Esto significa una buena ventilación, iluminación, el buen estado de las herramientas de trabajo, así como del mobiliario y equipo de éste, instalaciones cómodas y sobre todo seguras, donde el personal no corra ningún tipo de riesgo, buen ambiente de trabajo, etc.

3. Salario y beneficios adecuados.

No escatimar en salarios ni en incentivos económicos cuando en realidad existe de por medio un trabajo competente por parte de los empleados.

Una motivación de carácter económico nunca está de más para que el empleado haga las cosas con mayor gusto y entusiasmo.

4. Seguridad en el trabajo.

---

(80) cf., ALBRECHT, K y BRADFORD, J., op.cit., p. 93

Saber que se tiene una seguridad razonable de un trabajo en el futuro, que si se trabaja con constancia y calidad, siempre habrá trabajo para esa persona.

Garantizar que su trabajo estará seguro en el mismo lugar, a menos que sea imposible evitar su despido, por faltas ajenas a la empresa, tales como falta de recursos, reducción de personal, traspasos, etc.

5. Supervisión competente.

Trato justo, positivo, y sobre todo de apoyo y no tanto de autoridad por parte de los jefes y de los altos niveles de gerencia. Cualquier empleado merece un trato digno, de respeto y confianza por parte de sus superiores, que haga que los empleados sientan en todo momento un verdadero respaldo ante cualquier situación.

6. Retroinformación sobre los resultados del trabajo del empleado.

Reconocimiento, valoración y aprecio de las contribuciones que por medio del trabajo, hacen los empleados a los objetivos de la organización; porque sin la labor específica que realiza cada uno, no se lograría el desarrollo óptimo de ninguna empresa.

7. Oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Trabajo progresivamente más importante, que desarrolle o active de modo progresivo mayores conocimientos y habilidades, que traigan a su vez mayores oportunidades de alcanzar puestos más altos, y por lo tanto con la percepción de un mejor sueldo y mayores beneficios.

Brindar una oportunidad justa de hacer méritos, con visibilidad hacia la alta gerencia, y como ya se mencionó, oportunidades competitivas de lograr promoción a niveles superiores.

En este atributo también entraría la obligación de la empresa de otorgar una continua capacitación a sus empleados, con el fin de que éstos se perfeccionen tanto laboral como personalmente.

#### 8. Un clima social positivo.

Un ambiente de trabajo agradable y confortable, estable, que principalmente sea humano en función de valores y procesos interpersonales; donde el empleado pueda trabajar en armonía tanto con los recursos técnico como humanos de toda la empresa.

#### 9. Justicia y juego limpio.

Un trato justo y equitativo, sin favoritismos que puedan perjudicar o afectar a segundas personas.

Igualdad de trato, independientemente de factores sociales, o étnicos, logrando con ello hacer del trabajo de cada uno de los empleados un equipo manejado en un juego limpio, donde cada quien juega un papel importante y decisivo para el buen funcionamiento de la empresa

Si bien todos estos factores genéricos de la calidad de la vida de trabajo, son la mayoría que probablemente se aplican a cualquier negocio, sin embargo es necesario determinar aquellos que son específicos para cada organización; ya que es de suma importancia estar al tanto de todo aquello que hace vibrar a los empleados, estando siempre enterados de lo que es importante para ellos, tratando de complacerles en la medida de lo posible.

Mantener a los empleados contentos es garantía del buen trabajo.

El cero defectos además de lograrse con todo lo que ya se mencionó con anterioridad, también exige una disciplina permanente y una total dedicación al trabajo, esto es que un servicio de calidad requiere de un orden, de un esfuerzo adicional, de una concentración plena en lo que se está haciendo y de un tiempo establecido y específico unicamente dedicado a el.

Por último, el cero defectos para la calidad en el servicio, es una cuestión de entusiasmo, donde en estudios recientes se ha mostrado que una persona entusiasta es una persona sensible a los cumplidos del cliente así como a las quejas y sugerencias del mismo, además de sentirse respaldada por su empresa y, por tanto, libre de tomar iniciativas y decisiones sobre la marcha. (81)

Motivar al personal de una empresa, es una obligación indiscutible de ella, ya que un empleado convencido, siempre será un cliente convencido, por ello la comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de cualquier estrategia de servicio, es un vehículo indispensable para motivar al personal así como para ampliar a la clientela y mantener a la que ya estaba.

La comunicación informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas de la empresa hacia sus clientes. Es un maravillosos estímulo a la propia estimación además de que moviliza las energías de las personas. (82)

Existen muchas compañías y campañas que aluden en primerísimo lugar a su personal, y es normal, ya que el servicio es, ante todo, un asunto indiscutiblemente de personas. Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados, antes de querer vendérselas a los clientes, ya que si un empleado no conoce primero la calidad de servicio que se va a ofrecer, mucho menos podrá enseñarla a los clientes que acudan a él. (83)

Es por esta razón que la empresa debe organizar una serie de actuaciones que refuercen los componentes de un servicio, lo que

(81) cfr., HOROVITZ, J., op. cit., p. 66

(82) cfr., ibidem, p. 47

(83) cfr., idem

vendrían siendo las normas de calidad de servicio, que a continuación se expondran con más detalle.

### **III.3.2. Normas de calidad del servicio**

Las normas son el resultado esperado por un cliente, donde una vez precisados los trabajos que se van a realizar, hay que definir los métodos para llevarlos a cabo:

#### **RESULTADO ESPERADO POR EL CLIENTE TRABAJOS A REALIZAR METODOS DE FUNCIONAMIENTO**

Una norma de calidad de servicio debe basarse en las necesidades del cliente, siendo ésta una verdadera garantía de coherencia. Estas normas van a permitir que todos los empleados sepan lo que deben hacer, y sobre todo, que comprendan porqué lo están haciendo, definiendo los trabajos indispensables para la satisfacción del cliente. (84)

Una norma debe ser ponderable, esto es que pueda ser medida, aunque no precisamente sea de forma cuantitativa, por ello hay que investigar todo lo que sea posible para descomponer los comportamientos presentes en un servicio de elementos realmente cuantificables, por ejemplo, la rapidez sí puede medirse fácilmente en horas, minutos o segundos, mientras que la cortesía se mide a través de varios factores como: se le dan o no los buenos días al cliente, se le mira o no a la cara, se le pregunta su opinión, etc.

De esta manera existen dos ideas globales en el servicio de cualquier organización que son el reconocimiento y la

---

(84) cf. ibidem, p. 50

hospitalidad en el servicio, donde es posible transformarlas en normas ponderables, y cuyas normas por las que están constituidas son: (85)

- Sonreír, dar señales de la alegría que produce ver a alguien, y poder transmitirla al cliente.

- Comunicación verbal, saludar a las personas y entablar una conversación en la medida de lo posible, con la finalidad de que el cliente sienta un ambiente de cordialidad y confianza para expresar sus inquietudes.

- Comunicación por gestos, incluyendo todos aquellos que demuestren el reconocimiento al cliente y confirmen su bienvenida.

- Comunicación visual, es decir todos los elementos físicos que contribuyan a aumentar el sentimiento de seguridad y bienestar del cliente, tales como carteles y señalización.

- Competencia del que recibe, saber responder a las preguntas del cliente y resolver los problemas que puedan presentársele.

- Consistencia en la acogida o recibimiento, una acogida cálida y cómoda, que guarde relación con el servicio proporcionado, que haya coherencia en lo que se ofrece y en lo que se hace.

- Continuidad de la acogida, esto es no limitar la calidad sólo al primer contacto, sino durante todo el contacto que se tenga con el cliente, desde el principio hasta el fin.

Algo muy importante de las normas de calidad del servicio, es que éstas deben poder ser utilizadas por toda la organización, ya que

---

(85) *cf. ibidem.*, p. 50-51

todos forman parte de ella, y por consiguiente todos tienen un compromiso de calidad, porque juntos forman un equipo, donde si cada quien, en su labor específica, pone lo mejor de su parte, los resultados globales serán por demás satisfactorios, reeditando beneficios tanto para la propia empresa como para ellos mismos, y qué mejor motivación que esa para seguir adelante con un servicio de verdadera calidad.

Típicamente, las normas de calidad del servicio son alrededor de 50 para la dirección general y en torno a un millar para todos los departamentos que contribuyen en la calidad del servicio, conformando todas ellas la Carta Magna de la calidad del servicio de la empresa, así como también su "saber hacer" en el terreno del servicio. (86)

Evidentemente estos datos varían mucho de acuerdo al tamaño y giro de la empresa, ya que como se mencionó anteriormente, las normas de calidad del servicio deben ir dirigidas a la satisfacción del cliente, y de acuerdo a la empresa, estas normas únicamente pueden reducirse a dos o tres, por decirlo así, ya que no importa tanto la cantidad de las normas, sino su calidad, que realmente alcancen el objetivo para lo cual fueron creadas e implantadas para todo el personal del negocio.

Una vez vistos todos los elementos y factores que rodean al servicio, a continuación se presenta a partir de ellos, un modelo de calidad de servicio al cliente, que es el mismo que se seguirá a lo largo de esta tesis, en el momento en que se requiera: (87)

---

(86) *cfr. ibidem.* p. 53

(87) GRUBBS, M.R y REIDENBACH, R.E., *Banca de excelencia.* p. 35



De acuerdo con este modelo, se considera que la confiabilidad, competencia, credibilidad, seguridad y apariencia física se combinan para producir el profesionalismo por parte tanto de la empresa como de sus empleados. Esta es la parte técnica del modelo, que ofrece una definición de lo que es y quien es una empresa determinada, así como aquello que ofrece a sus clientes.

En el profesionalismo de una empresa y por supuesto de su personal, se observa qué tanto se sabe acerca del trabajo que están realizando y qué tanto se pueden cumplir las promesas hechas a los clientes con relación al servicio que están otorgando.

La capacidad de respuesta, cortesía y accesibilidad se combinan para formar la parte interpersonal del modelo, esto es como la empresa y sobre todo sus empleados se acercan a sus clientes, cómo es su trato y la ayuda que les brindan, así como qué tanta es la disposición y el gusto por atenderles, por brindarles un tiempo.

Por último, la comprensión y comunicación se combinan para formar lo que se conoce como conocer al cliente, y es donde la empresa y sus empleados realmente se comprometen a escuchar y comunicarse con sus clientes, de tal manera que conozcan exactamente todo aquello que sus clientes piensan y desean, porque será a partir de ello que una empresa elaborará una estrategia de servicio que satisfaga a sus clientes.

Ahora a continuación se describirá cada uno de los elementos que integran el modelo de calidad de servicio al cliente, demostrado anteriormente: (88)

---

(88) cf., ibidem, p. 32-34

### **1. Confiabilidad.**

Los clientes quieren una empresa y un personal confiables, es decir, que desean tratar con gente que les trate siempre igual, sin importar los cambios en las políticas de la organización, y mucho menos cambios personales.

Los clientes desean personas precisas, consistentes, cumplidas, conocedoras de su trabajo y que lo hagan todo bien a la primera vez, quieren que la empresa cumpla sus promesas y que los empleados sean confiables para la resolución de sus problemas. Confiabilidad significa: consistencia, confianza, continuidad, respeto y generación de seguridad.

### **2. Capacidad de respuesta**

Los clientes desean que el personal de una empresa demuestre deseo y prontitud para prestar el servicio, contestar rápidamente en el caso de una pregunta, aclarar y resolver dudas en forma rápida y correcta, además de ayudar a los clientes a permanecer informados de los cambios que surjan en la organización. La capacidad de respuesta significa: sensibilidad a las necesidades, flexibilidad, hacer un esfuerzo adicional, atención personal, deseo de continuidad y solución de problemas.

### **3. Competencia**

Los clientes quieren empleados con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus respectivos trabajos, con un alto nivel de competencia, además de un personal que también se desarrolle en actitudes benéficas para él, de modo tal que se cuente con un personal de contacto, de apoyo y con gerencial calificado y experto, que responda ante cualquier problemática más elevada que no pueda ser resuelta por los empleados.

La competencia significa: conocer el trabajo, ser preciso, tener sistemas eficaces que trabajen y proporcionar respuestas, no suposiciones.

#### **4. Accesibilidad**

Los clientes quieren personas a quienes puedan acudir en forma oportuna, con la seguridad de que siempre habrá tiempo y disponibilidad para ellos, para atenderles en todo lo que necesiten. Los clientes no quieren esperas excesivas de ninguna índole.

La accesibilidad significa: poder y saber acercarse al cliente, y estar disponible siempre que él requiera de más elementos para quedar satisfecho con el servicio que ha recibido.

#### **5. Cortesía**

Los clientes desean un personal educado, respetuoso, considerado y amistoso; limpio de apariencia y de interior, que demuestre un deseo sincero por servir y ayudar.

Los clientes no quieren insinceridad ni hipocrecía, que detectan fácilmente y son factores innegablemente perjudiciosos en su satisfacción y bienestar.

Cortesía significa: cordialidad, consideración y respeto por la persona.

#### **6. Credibilidad**

Los clientes quieren una empresa con un alto grado de seriedad, merecedora de confianza y honesta, que no se valga de mentiras y engaños para conseguir una venta, que cumpla sus promesas y nunca defraude a un cliente, porque ganará con ello una total desconfianza y por lo tanto la pérdida del mismo, una empresa que ofrezca una imagen fresca y transparente con la verdad por delante.

La credibilidad significa: seriedad, confianza y el efecto de reputación, longevidad y apariencia física del personal y de las instalaciones.

Una vez identificadas las dimensiones iniciales de la calidad de servicio al cliente, es importante retomar varios puntos que merecen atención: (89)

- La calidad en el servicio es un concepto multidimensional y por lo tanto muy complejo, es decir que significa muchas cosas para muchas personas, asimismo, la importancia relativa de los cambios en las dimensiones para los diversos grupos de clientes, motivo por el cual, como ya se ha mencionado con anterioridad, es necesario saber qué es lo que piensa el cliente del servicio ofrecido.

- Lo que es importante para los clientes puede diferir bastante de lo que lo es para la dirección de la empresa. Es imposible evaluar la importancia de las dimensiones de una organización sin hablar primero con los clientes, por ello es importantísima su opinión al respecto.

- Jamás hay que minimizar el valor que los clientes le dan al servicio, porque es a partir de ellos de donde se va a partir para evaluar la calidad del servicio.

- Todas estas dimensiones del servicio están íntimamente relacionadas, van ligadas una con otra, por lo que es indispensable que todas sean consideradas como un todo, y no como en diversos componentes separados, sin ninguna relación entre sí. La falla en cualquiera de estos elementos provocará que la calidad del servicio ya no sea buena, no se puede nadie conformar con que se cubran a la perfección unos aspectos pero otros no, todos deben tener el mismo nivel de excelencia para que juntos conformen una real calidad del servicio.

---

(89) cf. ibidem., p. 34

- La calidad del servicio es relativa, siempre irá relacionada a las expectativas del cliente, porque a fin de cuentas él es quien recibe el servicio y puede juzgarlo, nunca habrán reglas absolutas para lograr la calidad de un servicio, siempre habrá que adecuar las normas de calidad a necesidades y expectativas específicas.

- La calidad en el servicio es variable, cambia, lo que hoy representa una experiencia de calidad puede no serla el día de mañana, a menos que se maneje de manera audaz, de ahí la importancia de que la calidad de un servicio siempre esté dirigida a la satisfacción del cliente, sin tener nunca parámetros establecidos que a medida de que pasa el tiempo no sirvan ya, resultando absurdos y obsoletos.

## CAPITULO IV LA EMPRESA DE AUTOSEVICIO

### IV.1. Empresa

Antes que tratar de dar una concepción o definición real y exacta acerca de lo que la empresa significa, es importante destacar, que la empresa no se hace por sí sola, ni es una entidad natural que brota espontáneamente sin intervención del hombre, sino al contrario, la empresa nace por virtud del esfuerzo creador del hombre: es una obra del intelecto humano".(90)

La empresa es una obra hecha por seres humanos que hacen uso de su voluntad y racionalidad para lograrla, para hacer de ella un continuo desarrollo que alcance un perfeccionamiento cada vez mayor.

Es una entidad hecha, dirigida y trabajada por seres humanos para seres humanos, para su satisfacción, para su desarrollo, para su crecimiento y formación constantes.

"La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida".(91)

Pero si bien se ha afirmado que la empresa es una fuente de riquezas, por medio de la cual cada persona tiene la oportunidad de elevar la calidad de su nivel de vida; no se puede afirmar que la empresa es sólo eso, ni tampoco, como en su más sencilla acepción se define, la acción de emprender una cosa con algún riesgo implícito de por medio.

(90) BAUCHE, M. y GARCIA, D., La Empresa, p. 15

(91) DOOLEY, R. y NUEVO, P., Curso Básico de Dirección de Empresas, La Empresa, Tomo 2., p. 102

La empresa es en primera instancia una **unidad económica**, por ser una de sus principales funciones, la producción de bienes y servicios para la satisfacción de un mercado, ya sea específico o bien global.

Es una **unidad jurídica**, porque debe regirse bajo disposiciones constitucionales que garanticen el derecho de propiedad y reglamenten su uso y limitaciones. Así como también debe regirse por diversas leyes que corresponden a su actividad, tales como las que se encuentran dentro de la Ley Federal del Trabajo que ya se ha visto con anterioridad.

Es también una **unidad administrativa**, en la medida en que es una entidad organizada y estructurada, constituida por los niveles jerárquicos correspondientes y las respectivas facultades delegadas para cada puesto.

Y por último, la empresa es una **unidad sociológica**, que resulta de la comunidad de vida, de la interacción de ideas, de las relaciones interpersonales, del trabajo en equipo, etc.

El desarrollo de cualquier empresa es imposible sin un vínculo social estrecho duradero y satisfactorio, lo que implica una solidaridad entre todas las personas que laboran dentro de una misma organización. (92)

La empresa es una Institución Social, desde "(...) el momento en que unos hombres se reúnen no accidentalmente, movidos por una causa determinada y para conseguir un fin también determinado." (93)

Conjuntando todos estos aspectos, se puede concluir que la

(92) cf., REYES PONCE., Administración de Empresas, p. 77

(93) JOHANESS, R., La Formación para el Trabajo en la Empresa, p. 1

empresa es una organización social cuya finalidad será producir bienes y servicios dirigidos a un mercado en específico, bajo una ordenación.

Es un "grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad." (94)

Para que cualquier empresa pueda lograr los objetivos propuestos a su inicio, es indispensable que cuente con los recursos o elementos necesarios que contribuyan a un funcionamiento más óptimo.

#### **IV.1.1. Recursos de la empresa**

Esos recursos que conforman la empresa, y que armónicamente juntos deben lograr su máximo desarrollo son: (95)

##### **a) Recursos Materiales**

Son los bienes tangibles de la empresa, tales como el edificio, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, materia prima, herramientas, etc.

##### **b) Recursos Técnicos**

Son aquellos instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos, tales como sistemas de producción, sistemas de venta, de finanzas, administrativas, patentes, etc.

##### **c) Recursos Financieros**

Son los elementos monetarios internos y externos con los que cuenta una empresa para la ejecución de sus decisiones.

---

(94) GALINDO, M y MARTINEZ, G., Fundamentos de Administración, p. 42

(95) ibidem, p. 56-57

**Internos: dinero en efectivo**  
acciones  
utilidades

**Externos: préstamos**  
crédito  
emisión de valores

**d) Recursos Humanos**

Los de mayor trascendencia para la existencia y subsistencia de cualquier grupo social.

Son el elemento verdaderamente activo, y por supuesto el de la mayor dignidad de cualquier empresa.

Es el personal que labora dentro de ella, quien aporta mano de obra, buenas ideas, creatividad, conocimientos, habilidades, experiencia, iniciativa y un sin fin de cosas tan importantes, que hacen de esta área la de mayor interés para esta tesis, que va dirigida a una parte esencial del personal que trabaja dentro de una tienda de autoservicio.

Además de estos elementos constitutivos de la empresa, ésta está estructurada por diversas áreas de actividad que también están directamente relacionadas con las funciones básicas que la empresa realiza, con el fin de lograr sus objetivos.

**IV.1.2. Areas de actividad en la empresa**

Las áreas de actividad más comunes en cualquier empresa son: (96)

- Producción
- Mercadotecnia

---

(96) cf. ibidem, p. 50-53

- Finanzas
- Administración de Recursos Humanos

Como se destacó anteriormente, el elemento de mayor interés en este caso, es el humano, por lo que consecuentemente el área de actividad de mayor importancia para esta ocasión será la última.

#### **Administración de Recursos Humanos**

El objeto fundamental de esta área es conseguir y conservar un grupo de personas de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa; así como dotar al personal de los conocimientos y destrezas necesarias para un rendimiento mayor y un resultado más satisfactorio.

Las funciones principales de esta área son: (97)

1. Contratación y empleo
2. Capacitación, adiestramiento y desarrollo
3. Sueldos y salarios
4. Relaciones laborales
5. Servicios y prestaciones
6. Higiene y seguridad industrial
7. Planeación de recursos humanos

Como se puede observar, la función que más compete dentro del departamento de Recursos Humanos, es la segunda citada, misma que se encargará de otorgar a su personal el adiestramiento, capacitación y desarrollo necesarios para su crecimiento y continua formación.

---

(97) *cf.*, *ibidem.*, p. 53-54

Una vez estudiado lo que es la empresa, sus elementos y las áreas de actividad que la conforman, se mencionarán ahora, los diferentes tipos de empresa que existen.

#### **IV.1.3. Clasificación de la empresa**

El continuo adelanto tanto económico como tecnológico, ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa mayor difundidos: (98)

##### **Actividad o giro**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez se clasifican en:

1.1. **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

1.2. **Manufactureras.** Aquellas que transforman la materia prima en productos terminados.

1.3. **Agropecuarias.** Cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función principal es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

2.1. **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala

---

(98) cfr. ibidem. p. 42-46

a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

2.2. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.

2.3. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas empresas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:

- 3.1. Transporte
- 3.2. Turismo
- 3.3. Instituciones financieras
- 3.4. Servicios públicos varios:
  - 3.4.1. Comunicaciones
  - 3.4.2. Energía
  - 3.4.3. Agua
- 3.5. Servicios privados varios:
  - 3.5.1. Asesoría
  - 3.5.2. Diversos servicios contables
  - 3.5.3. Promoción y ventas
  - 3.5.4. Agencias de publicidad
- 3.6. Educación
- 3.7. Salubridad
- 3.8. Finanzas, seguros

#### **Origen del capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del

carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. Donde el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden subclasificarse en:

1.1. Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República.

1.2. Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

1.3. Descentralizadas. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.

1.4. Estatales. Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada.

1.5. Mixtas o paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez pueden ser:

2.1. Nacionales. Cuando el capital es de inversionistas nacionales o nacionales y extranjeros.

2.2. Transnacionales. Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### **Magnitud de la empresa**

Esta clasificación se establece de acuerdo al tamaño de la empresa: (99)

1. Pequena. Aquella en la que laboran menos de 250 empleados.
2. Mediana. Aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores.
3. Grande. Aquella que se compone de más de 1000 empleados.

Es importante mencionar que esta clasificación se llevo a cabo, por medio del criterio de "personal ocupado", pero existen otros a través de los cuales podemos determinar cuando una empresa es chica, mediana o grande, tales como el financiero (monto de capital), el de producción (grado de maquinización) y el de ventas (monto de las ventas).

### **IV.2. Tienda de Autoservicio como una empresa**

Partiendo del material estudiado a través de este tercer capítulo, se puede afirmar que una tienda de autoservicio constituye eminentemente una empresa; una empresa, por el hecho de conformar una unidad socio-económica-administrativa-legal, encargada de la producción de bienes y/o servicios dirigidos a un mercado específico.

Bajo una visión global-general, y de acuerdo con la clasificación de empresas citada en el inciso anterior, una tienda de autoservicio constituye primeramente una empresa:

**-COMERCIAL.**

Mayorista: Algunas tiendas de autoservicio además de

(99) cf., ibidem., p. 45

ofrecer sus servicios normales, también surten a pequeñas tiendas los productos necesarios solicitados para que se lleve a cabo el buen funcionamiento de las mismas.

Minorista: Este es el giro más común entre las diversas tiendas de autoservicio en el país. Donde se vende al cliente cualquier producto en existencia a menudeo.

Comisionista: En sí, no hay tiendas de autoservicio dedicadas unicamente a la venta de productos adquiridos a consignación; pero sí existen artículos u objetos específicos a la venta, que pueden adquirirse de esta manera, generalmente tratándose de proveedores cuyos productos no son muy necesarios, conocidos, o son nuevos en el mercado.

#### - DE SERVICIO.

Promoción y Ventas: El servicio que ofrece una tienda de autoservicio, es primordialmente la venta de una gran variedad de productos y artículos destinados a cubrir las diversas necesidades del cliente, y su total satisfacción.

#### - PUBLICA O PRIVADA

Las diferentes tiendas de autoservicio que se pueden encontrar, pertenecen en su mayoría a inversionistas cuyo capital es privado, y cuya finalidad es preponderantemente lucrativa, pero también las hay pertenecientes al estado, sin fines de lucro.

En este punto es muy importante destacar, que a través de la simple observación, las tiendas de autoservicio privadas, presentan evidentemente mayor calidad, ya que cuentan con una mayor tecnología y una preparación más consciente y detallada por parte de sus empleados, lo que hace que el personal que labora dentro, realice sus actividades con mayor gusto, facilidad y eficacia, logrando en conjunto que la empresa se desarrolle más

satisfactoriamente.

Por tal razón, es vital, no descuidar a las tiendas de autoservicio públicas, que también requieren de un avance tecnológico continuo y una capacitación más eficaz, pues al final de cuentas, su mayor preocupación es que nosotros como consumidores obtengamos un beneficio en el rendimiento económico al adquirir productos para nuestra vida cotidiana.

**- PEQUEÑA, MEDIANA O GRANDE**

Existen en el país, tiendas de autoservicio de cualquiera de estas tres magnitudes. No hay una magnitud o tamaño obligatorio y específico para su existencia y buen desarrollo.

Una vez concluido los tipos de empresa que constituye una tienda de autoservicio, se proseguirá a dar una breve explicación de lo que ésta significa.

Una tienda de autoservicio es un lugar donde se expenden productos varios, y donde como su nombre lo indica, el cliente se atiende por sí mismo, de acuerdo a sus necesidades específicas.

Cualquier tienda de autoservicio se maneja por departamentos, cuyo número dependerá básicamente de su tamaño, es decir del terreno con el que se cuenta, de la estancia, de la distribución, etc.

Los departamentos que la conforman son: (\*)

- Artículos para el hogar
- Ropa (dama, caballeros, niños, niñas y bebés)

---

(\*) Este listado departamental fue elaborado con base en la observación directa en diversas tiendas de autoservicio.

- Perfumería y regalos
- Electrodomésticos
- Papelería
- Zapatería
- Artículos deportivos
- Juguetería (principalmente en temporada navideña)
- Panadería
- Abarrotes no comestibles
- Abarrotes comestibles
- Lácteos
- Salchichonería
- Vinos y licores
- Carnes rojas y carnes blancas
- Pescados y Mariscos
- Frutas y verduras
- Dulcería
- Área de cajas

Cada uno de estos departamentos cuenta con una persona encargada de supervisar el buen funcionamiento de ellos, así como de orientar al cliente cuando sea necesario, por ejemplo en el caso de indicarle el lugar de algún artículo, en especial o la existencia de algún producto, etc.

En una tienda de autoservicio, no hay un personal encargado de ir detrás del cliente, preguntando si algo se le ofrece o si en algo se le puede ayudar, el cliente se autosirve, se autoatiende. Aunque es evidente que todo el personal debe estar lo suficientemente preparado para auxiliar al cliente cuando así sea solicitado.

El personal que labora dentro de la tienda debe estar atento para evitar cualquier falla o desorden de cualquier clase, de igual

manera que debe estar lo suficientemente preparado para resolver de la mejor manera tales casos.

El personal que se encuentre en departamentos donde se atienda directamente al cliente, tales como salchichonería o pescadería, debe estar aún mayormente capacitado para brindar una atención calificada al cliente.

Tal es el caso de las cajeras, quienes son el sujeto de estudio principal de esta tesis, y de quienes se tratará posteriormente con mayor profundidad.

También es necesario mencionar que en algunas tiendas de autoservicio, existen servicios adicionales tales como fuente de sodas, envoltura de regalos, etc; sin olvidar que existen también pequeños módulos destinados a quejas del cliente y devoluciones.

#### **IV.3. Tienda de Autoservicio del ejército**

Una vez vista la tienda de autoservicio en general, se describirá a continuación la tienda de autoservicio del ejército llamada SEDENA #1, que será el lugar muestra del sujeto de estudio de esta tesis, que son las cajeras que laboran dentro de la misma.

La tienda de autoservicio SEDENA #1, constituye primeramente una empresa:

- COMERCIAL Minorista, aunque aveces también es comisionista, ya que pone a la venta diversos artículos novedosos que adquieren a consignación.
- DE SERVICIO, por tener a su cargo la promoción y venta de diversos artículos.

- PUBLICA, ya que pertenece al ejército, y está abierta a todo público en general, pero manejada únicamente por personal militar.

- MEDIANA, más que nada porque los productos que se venden no cuentan con gran variedad, y por tanto no hay muchas opciones de compra, además de que su estancia es media y el número de su personal también.

La autotienda SEDENA #1, cuenta con todos los departamentos que constituyen una tienda de autoservicio mencionados con anterioridad, además de que cuenta con un módulo de envoltura de regalos y una pequeña óptica.

Cabe mencionar que ésta no cuenta con módulos destinados al servicio al cliente para el trato de asuntos como quejas, devoluciones, comentarios, etc.

Como ya se destacó, todo el personal que labora dentro de la tienda, es militar, donde el gerente general tiene el mayor grado que es el de coronel, mientras que el menor lo tienen la mayoría de los empleados que son soldados, exceptuando al subgerente y encargados de departamento que tienen otro grado mayor.

Por el hecho de que esta tienda esté constituida y manejada por personal militar, existe en ella una rigidez e inflexibilidad extremas, por la formación que han llevado, además de que el personal no está lo suficientemente capacitado para desempeñar su labor, ya que muchas veces están ahí porque son mandados por sus superiores sin ni siquiera preguntarles o prepararles debidamente para ello.

Razón por la cual la tarea a realizar en este lugar será un poco difícil, ya que habrá que comenzar por hacer comprender a

Gerencia la necesidad de una preparación, en este caso de las cajeras en cuanto al servicio al cliente.

Bien, pues ya que el sujeto de estudio de esta tesis son precisamente las cajeras de la Autotienda SEDENA #1, se presenta a continuación todo un apartado referente a ellas.

#### **IV.3.1. Area de cajas: cajeras**

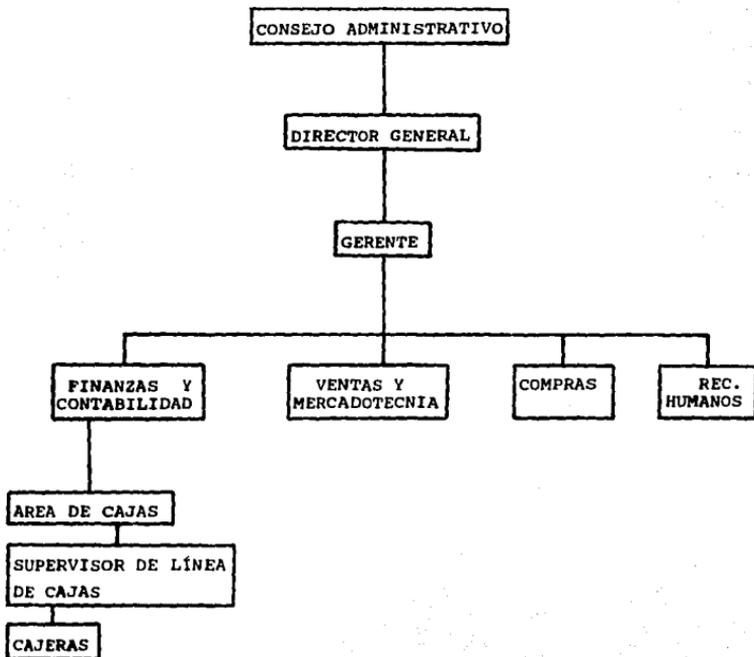
##### **IV.3.1.1 Organización**

Es importante ubicar donde se encuentra y cómo se conforma el área de interés en esta ocasión que es el área de cajas, de la cual se desprenden las cajeras que son el sujeto de estudio de esta investigación.

El área de cajas está constituida por dos supervisoras de cajas y obviamente por las cajeras, y se desprende directamente del departamento de finanzas y contabilidad, por el hecho de que la función que se realiza, va directamente relacionada con el dinero.

A continuación se presenta el organigrama muy general de la Autotienda SEDENA #1, donde fundamentalmente se observan las distintas áreas y la ubicación del área de cajas con sus respectivos elementos entre los cuales están las cajeras por supuesto.

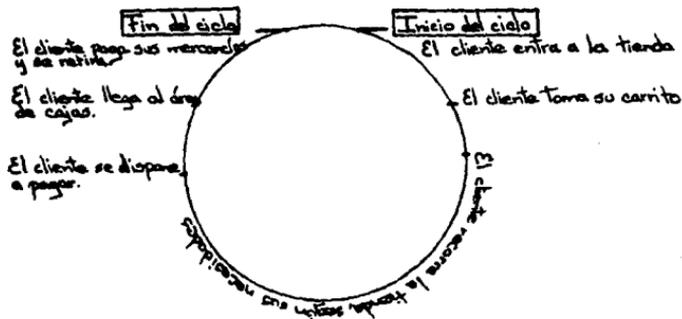
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA AUTOTIENDA SEDENA Num.1



#### IV.3.1.2. Cajeras: último elemento en el ciclo del servicio

El área de cajas, específicamente las cajeras, constituyen el casi siempre el último paso en el ciclo de servicio dentro de una tienda de autoservicio; que es el pago de las mercancías que el cliente adquirió dentro.

##### MODELO DEL CICLO DE SERVICIO DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO



Las cajeras son el último personal con el que el cliente se va encontrar una vez terminadas sus compras; son el último encargado de dejar en el cliente un buen sabor de boca, y por lo tanto lograr en éste, la satisfacción final de haber estado ahí. Es en este momento es donde comienza su función primordial.

Las cajeras estando en contacto directo con el cliente, deben detectar las condiciones de éste y sus deseos inmediatos:

evidentemente el cliente ya se encuentra cansado de la trayectoria llevada a lo largo del interior de la tienda, y por consecuencia lo que más requiere es terminar pronto y de la mejor manera posible la parte final del proceso: el pago de mercancías.

Las cajeras deben estar conscientes de la gran trascendencia que lleva consigo la importante labor que ellas llevan a cabo, por lo que es esencial que conozcan de que manera su función puede repercutir en el buen funcionamiento y desarrollo de la tienda.

Por ello, una vez más se recalca que las cajeras son el personal activo crucial en la satisfacción última del cliente, y por ende en su preferencia por la tienda; factor que para una tienda de autoservicio será vital con respecto a un crecimiento muy favorable en el mercado, y por lo tanto decisivo para el logro de sus objetivos, que en pocas palabras se resumirían en la obtención del éxito deseado.

Es necesario que las cajeras sean personas muy amables, siempre dirigiéndose al cliente con una enorme sonrisa, que por supuesto no deberá ser falsa.

Deben ser rápidas en su trabajo y saber qué hacer en caso de toparse con cualquier obstáculo que perturbe su labor normal cotidiana. Así mismo deben ser pacientes y ordenadas, y cubrir toda una serie de elementos para el desarrollo de un servicio al cliente de calidad, que lleve consigo por supuesto la satisfacción del mismo

#### **IV.3.1.3. Servicio al cliente**

Debido a la importancia de las cajeras para la culminación de la satisfacción del cliente es necesario que primeramente éstas

comprendan el verdadero concepto de servicio y sobre todo de lo que significa un cliente para el desarrollo y subsistencia de la tienda, a partir de lo cual deberán desarrollar una serie de elementos que les conduzcan al logro de un servicio al cliente de calidad.

Todas las funciones que realiza una cajera equivalen al servicio que le ofrece a los clientes, y el servicio al cliente está integrado por ocho elementos muy importantes que son aquellos establecidos a partir del modelo de calidad en el servicio al cliente, expuesto en el capítulo anterior.

A continuación se retomarán cada uno de estos elementos, pero aplicados específicamente a las funciones de las cajeras, con el objeto de que se observe como puede lograrse la calidad en el servicio al cliente en las cajeras.

#### **1. Confiabilidad**

Para lograr la confiabilidad en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Ser conscientes de la importancia que tiene preocuparse por el cliente, y a partir de ello ser constantes en su preocupación por el cliente, sin hacer distinción alguna, y haciendo ver al cliente que sus problemas son tomados en cuenta y se está haciendo algo por resolverlos.

- Tratar de hacer las cosas bien a la primera, concentrándose en su trabajo y poniendo atención a lo que está haciendo y a lo que el cliente necesite. Pensar que si se equivoca o falla en algo, el cliente se molestará y desconfiará de su capacidad.

- Tener siempre y bajo cualquier circunstancia un respeto íntegro por el cliente, primeramente porque se trata de una persona digna de ello y segunda porque a fin de cuentas él es el más importante para el desarrollo de la tienda, y hay que valorarlo como tal.

Una cajera confiable será aquella que genere seguridad al cliente, seguridad de que será bien atendido, respetado, valorado y sus problemas serán tomados en cuenta.

## **2. Capacidad de respuesta**

Para lograr una buena capacidad de respuesta en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Lograr un verdadero deseo de servir al cliente y la prontitud de hacerlo que se manifieste en sus actitudes y acciones y se refleje en la satisfacción del cliente.

- Responder rápidamente a las preguntas de los clientes, pero con respuestas claras y verídicas, que dejen al cliente satisfecho de su inquietud.

- Hacer un esfuerzo adicional por cada cliente, ya que cada uno se merece un poco más de su parte. Hay que procurar hacer un poco más por ellos de lo que muchas veces piden, para dejar en ellos aún mayor satisfacción.

- Brindar una verdadera atención personal, siempre teniendo presente que el cliente es una persona que como tal debe tratarse, y que necesita un trato digno de su naturaleza humana.

- Formarse un juicio y criterio propio para la resolución de problemas, que con base en la experiencia se vayan desarrollando

elementos para poder resolver los problemas del cliente de tal modo que éste siempre quede contento.

Estando convencidas de que además de cobrar les corresponde resolver los problemas del cliente, claro siempre y cuando esté a su alcance hacerlo.

Una cajera con capacidad de respuesta, será aquella que se muestre sensible a las necesidades del cliente, siendo ante todo flexible, adaptandose a las necesidades cambiantes del mismo.

### **3. Competencia**

Para lograr la competencia en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Autoanalizarse, observando y comparandose con otras cajeras, quizás de otras tiendas, con la finalidad de que vayan detectando sus posibles fallas y vayan conformando nuevos elementos que le proporcionen calidad en su trabajo.

- Tener un completo conocimiento de su trabajo, más que nada en cuanto a la utilización de sus herramientas como la máquina registradora, que es la más importante para la buena realización de su principal función que es el marcaje y cobranza de mercancías.

- Ofrecer calidad en las respuestas de los clientes, ofreciendo realmente respuestas y no suposiciones que dejen al cliente con la misma interrogación que antes.

Una cajera competente será aquella que tenga un verdadero conocimiento y precisión en su trabajo, proponiendo nuevos sistemas o acciones que funcionen y hagan que su trabajo sea de

mayor calidad.

#### **4. Accesibilidad**

Para lograr la accesibilidad, en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Atender al cliente con la mayor rapidez posible, por lo que es muy importante como ya se dijo, tener un dominio de sus funciones, de tal manera que se hagan bien y rápidamente.

- Estar siempre disponibles a atender al cliente, bajo cualquier circunstancia, ellos están primero, y esperan ser atendidos pronto.

- Saber perfectamente a quien acudir cuando surge algún problema que ellas no pueden resolver, de tal manera que aunque ellas no sepan, puedan agilizar el proceso de que la persona adecuada pueda resolver el problema del cliente.

Una cajera accesible será aquella que siempre esté cerca del cliente, dispuesta a ayudarlo y darle información en cualquier momento que éste lo requiera.

#### **5. Cortesía**

Para lograr la cortesía en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Ser incondicionalmente amables con el cliente, independientemente de como sea éste con ellas, ofreciendo siempre una amabilidad personal, enfocada precisamente a personas.

- Tener consideración ante los problemas del cliente, ponerse en su lugar y comprender que necesitan consejo y ayuda por alguna circunstancia en especial, haciéndoles sentir una vez más que son tomados en cuenta y considerados por ellas y por ende por la misma tienda.

- Ser cordiales con el cliente, de manera que ofrezcan una calidez en su trato que haga sentir al cliente como si estuviera entre amigos que lo cuidan y hasta conscienten.

Una cajera cortés será aquella que ofrezca un trato cálido y tenga consideración por el cliente.

#### **6. Credibilidad**

Para lograr la credibilidad en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Mostrar siempre una buena apariencia, más que nada higiénica y de buen gusto, y aunque las cajeras de la Autotienda SEDENA #1 generalmente van uniformadas, deberán tener su uniforme en muy buen estado; tomando en cuenta que su apariencia física es la primera impresión que se lleva el cliente de ellas.

- Mostrar impecable su lugar de trabajo, que aunque esté incómodo o viejo, siempre esté limpio y hasta con un detalle de distinción que agrade al cliente cuando pase por ahí.

- Mostrar impecables también sus herramientas de trabajo, que aunque estén viejas y hasta obsoletas, estén limpias y bien cuidadas, pues también será parte de la impresión que se lleve el cliente.

Una cajera que demuestre credibilidad a sus clientes será aquella que sea seria y cuidadosa con sus cosas y con ella misma, logrando alcanzar una buena reputación a través de las impresiones que causa.

#### **7. Comprensión**

Para lograr la comprensión en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Comprometerse a ayudar al cliente, adquiriendo un compromiso real con él, a través del cual siempre estará dispuesta y obligada ayudarlo en lo que necesite.
- Desarrollar la habilidad de reconocer a aquellos clientes que acuden con mayor frecuencia a la tienda, y poder saludarles, haciéndoles ver que les da gusto volver a verlos por ahí.

Una cajera comprensiva será aquella que demuestre una atención y compromiso personales, ante las necesidades de los clientes.

#### **8. Comunicación**

Para lograr la comunicación en el servicio al cliente, las cajeras deberán:

- Tener un conocimiento acerca de los diversos productos que se venden en la tienda, sobre todo de aquellos de nuevo ingreso que resultan sofisticados y novedosos para el cliente, con el objeto de que cuando éste pregunta algo acerca de ellos, la cajera tenga la capacidad de informarles adecuadamente.
- Tener un conocimiento de todos aquellos cambios que surjan

dentro de la tienda, para poder responder cualquier duda o pregunta acerca de los cambios que perciben y observan los clientes.

Una cajera con una buena comunicación, será aquella que inicie el contacto con el cliente, manteniendolo informado en todo lo que a él le pudiera interesar.

Con esto se concluye este apartado, destacando nuevamente la importancia de que las cajeras cuenten con herramientas útiles e indispensables para el logro de un servicio al cliente calificado.

## **CAPITULO V DERIVACION PRACTICA**

El presente capítulo plantea la investigación de campo orientada a conformar una propuesta pedagógica, para lo cual se requirieron todos los aspectos teóricos, manejados en los cuatro capítulos anteriores.

Partiendo del conocimiento del servicio al cliente como tal y de los elementos y factores que lo conforman, se realizó una investigación para analizar el nivel de servicio desarrollado por las cajeras dentro del área de cajas.

Con base en los resultados obtenidos de esta detección, se eligió una alternativa educativa como propuesta para satisfacer las necesidades detectadas.

### **V.1. Planteamiento del problema**

El objetivo es analizar el nivel de servicio desarrollado por las cajeras en el área de cajas, a partir de algunos factores vistos en el tercer capítulo, y el modelo de calidad en el servicio al cliente también visto en este último.

### **V.2. Definición de la población**

El instrumento que se utilizó para esta investigación, se aplicó primeramente a un grupo de 50 clientes de la Autotienda SEDENA que cubrían las siguientes características:

- Ser mayores de edad

Principalmente para que sus respuestas fueran más objetivas y confiables, ya que siendo gente grande, toman este asunto con mayor seriedad.

- Ser clientes frecuentes de la tienda

Esto con la finalidad de que realmente tengan un conocimiento y experiencia acerca de las cajeras que los atienden.

- Ser personas con un cierto nivel cultural

Más que nada para que comprendan las preguntas y den respuestas lógicas y congruentes.

En segunda instancia fue aplicado a las diez cajeras que laboran dentro de la Autotienda SEDENA, cuyas características se enuncian a continuación:

- Cinco de ellas pertenecen al turno matutino y cinco al turno vespertino. Las primeras trabajan de 8:00 am a 2:00 pm, mientras que las segundas lo hacen de 2:00 pm a 8:00 pm, lo que significa que su jornada de trabajo se reduce a 6 horas, por lo cansado que resulta, ya que la mayor parte del tiempo permanecen de pie manejando números y lidiando con alguno sino es que muchos clientes inconformes.

- Nueve de la diez cajeras oscilan entre los 20 y 22 años de edad, mientras que sólo una de ellas tiene poco más de treinta, por lo que se puede afirmar que los educandos en esta ocasión son adultos jóvenes, más jóvenes que adultos claro, pero que al ser mayores de edad y al estar trabajando formalmente en una empresa, su educación ya puede ser considerada de adultos, por el hecho de ser capacitación lo que van a recibir.

- Las diez cajeras tienen un grado de escolaridad a nivel secundaria.

- Al ser la Autotienda SEDENA #1 una tienda de autoservicio del ejército, su personal, incluyendo a las cajeras, es obviamente militar.

Las cajeras en su totalidad tienen el grado de soldados, que es el más bajo de los rangos militares.

### **V.3. Definición de la muestra**

La muestra elegida para la realización de la derivación práctica de esta tesis, fue la Autotienda SEDENA #1, principalmente por las facilidades que se obtuvieron para hacerla en ese lugar sin ningún problema, además de que por ser una tienda del ejército, en realidad es muy poca y hasta nula la preparación que se les da a las cajeras y a los empleados en general, por lo que resultó muy oportuna y benéfica mi participación.

### **V.4. Elaboración de los instrumentos**

Para llevar a cabo esta investigación se eligieron como instrumentos dos cuestionarios; uno dirigido a clientes y otro a cajeras.

Los dos cuestionarios están constituidos por preguntas dirigidas al mismo objetivo, pero redactadas de distinta forma, en realidad ambos contienen casi el mismo contenido, con el fin de que al finalizar la evaluación cuantitativa, se pudiera hacer una cualitativa de manera comparativa, destacando lo que opinan los clientes y lo que dicen las cajeras.

#### V.4.1. Características de los cuestionarios

1. El cuestionario aplicado a los clientes está constituido por ocho bloques que son los ocho elementos que integran el modelo de la calidad en el servicio al cliente expuesto con anterioridad; donde cada bloque cuenta con una serie de preguntas referentes a los elementos de calidad.

Posteriormente el cuestionario cuenta con siete preguntas referentes a la percepción en general del cliente, sobre el nivel de servicio desarrollado por las cajeras; cinco de las cuales son de opción múltiple y las dos restantes son abiertas.

Para la elaboración de este cuestionario únicamente se tomó en cuenta el siguientes aspecto:

a) Calidad en el servicio (modelo de calidad en el servicio al cliente).

2. El cuestionario aplicado a las cajeras está constituida por una serie de preguntas, que también se refieren a cada uno de los ocho elementos que integran el modelo de calidad en el servicio al cliente, pero esta vez no están delimitadas por bloques, con el fin de evitar respuestas falsas o subjetivas.

Posteriormente también aparecen preguntas referentes a la percepción general de las cajeras en cuanto a su propio nivel de servicio desarrollado en el área de cajas, aunque también tratan del conocimiento del mismo y de las condiciones de trabajo.

Estas preguntas de percepción general, son 14, de las cuales sólo 4 son de opción múltiple, y el resto son abiertas.

Para la elaboración de este cuestionario, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Calidad en el servicio (modelo de calidad en el servicio al cliente).
- b) Conocimiento de la cajera acerca del servicio y del cliente.
- c) Condiciones físicas y emocionales de trabajo.
- d) Interés en recibir una preparación acerca del servicio al cliente.
- e) Grado de preparación de las cajeras en cuanto al servicio al cliente

#### **V.4.1.1. Formato**

A continuación se incluyen los dos cuestionarios utilizados para la investigación:

1. Cuestionario dirigido a los clientes de la Autotienda SEDENA #1
2. Cuestionario dirigido a las cajeras del área de cajas que laboran en la Autotienda SEDENA #1.

**CUESTIONARIO CLIENTES**

Este cuestionario tiene como finalidad detectar sus condiciones y necesidades como cliente de nuestra Autotienda SEDENA, con respecto al nivel de servicio desarrollado en el área de cajas, ya que sus respuestas servirán de pauta para brindar a nuestras cajeras una mayor preparación que conlleve a brindarle la atención y el trato que usted se merece.

**POR SU ATENCION, MUCHAS GRACIAS**

Por favor conteste las siguientes preguntas con toda sinceridad:

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_.

Edad: \_\_\_\_\_, Sexo: \_\_\_\_\_.

Ocupación: \_\_\_\_\_.

Confiabilidad	Muy	Bueno	Regular	Malo	Muy	No
	Bueno				Malo	Sabe
Consistencia de la preocupación de la cajera por el cliente.	5	4	3	2	1	0
Capacidad de la cajera de hacer las cosas bien a la primera.	5	4	3	2	1	0
Respeto de la cajera por los clientes.	5	4	3	2	1	0
<b>Capacidad de respuesta</b>						
Deseo de la cajera de proporcionar servicio.	5	4	3	2	1	0
Prontitud de la cajera de proporcionar servicio.	5	4	3	2	1	0
Velocidad con que la cajera responde a las preguntas.	5	4	3	2	1	0
Deseo de la cajera de hacer un esfuerzo adicional por cliente.	5	4	3	2	1	0
Atención personal que demuestra la cajera.	5	4	3	2	1	0
Capacidad de la cajera para resolver problemas del cliente.	5	4	3	2	1	0
<b>Competencia</b>						
Capacidad y competencia de las cajeras.	5	4	3	2	1	0
Calidad de respuestas de la cajera a preguntas de clientes.	5	4	3	2	1	0

<b>Accesibilidad</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy Malo</b>	<b>No Sabe</b>
Velocidad con la que le atienden en la caja.	5	4	3	2	1	0
Disponibilidad de la cajera para atender al cliente.	5	4	3	2	1	0
Facilidad de la cajera de contactar la persona adecuada cuando surge algún problema.	5	4	3	2	1	0
<b>Cortesía</b>						
Amabilidad personal de la cajera con el cliente.	5	4	3	2	1	0
Consideración de la cajera ante los problemas del cliente.	5	4	3	2	1	0
Cordialidad de la cajera con el cliente.	5	4	3	2	1	0
<b>Credibilidad</b>						
Apariencia de la cajera.	5	4	3	2	1	0
Apariencia del lugar de trabajo de la cajera.	5	4	3	2	1	0
Apariencia de las herramientas de trabajo de la cajera.	5	4	3	2	1	0
<b>Comprensión</b>						
Medida en que la cajera se compromete a ayudar al cliente.	5	4	3	2	1	0
Capacidad de la cajera de reconocer un cliente y saludarlo.	5	4	3	2	1	0
<b>Comunicación</b>						
Capacidad de la cajera de explicar diversos productos.	5	4	3	2	1	0
Capacidad de la cajera de hablar en términos comprensibles.	5	4	3	2	1	0

En general, ¿cómo valoraría el nivel de servicio desarrollado por nuestras cajeras, en el área de cajas?

- 5 Muy bueno
- 4 Bueno
- 3 Regular
- 2 Malo
- 1 Muy malo

¿Cómo valoraría la necesidad de una preparación acerca del servicio al cliente, para las cajeras de nuestra tienda?

- 5 Muy necesaria
- 4 Necesaria
- 3 Regular
- 2 Poco necesaria
- 1 Nada necesaria

¿Cómo valoraría el desempeño (a nivel emocional) de las cajeras, en el momento de realizar su trabajo?

- 5 Muy gustoso
- 4 Gustoso
- 3 Indiferente
- 2 A disgusto
- 1 Muy a disgusto

¿Cómo considera la actitud general de las cajeras al desempeñar su trabajo?

- Apática y fría
- Entusiasta y preocupada
- De desaire y evasiva
- Atenta y cordial

Otro (especifique): \_\_\_\_\_

¿Cómo valoraría la importancia de un servicio de calidad por parte de las cajeras, para su satisfacción como cliente de nuestra tienda?

- 5 Muy importante
- 4 Importante
- 3 Indiferente
- 2 Poco importante
- 1 Nada importante

¿Ha tenido dificultades con alguna cajera de nuestra tienda? ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

¿Qué sugeriría a las cajeras para ofrecer un mejor servicio al cliente?

\_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO CAJERAS**

Este cuestionario tiene como finalidad detectar tus condiciones y necesidades como cajera de nuestra Autotienda SEDENA, con respecto al nivel de servicio desarrollado en tu área de cajas, ya que tus respuestas servirán de pauta para brindarte una mayor preparación que conlleve a ofrecerle al cliente, la atención y el trato que éste se merece.

**POR TU ATENCION, MUCHAS GRACIAS**

Por favor contesta las siguientes preguntas con toda sinceridad.

Grado de escolaridad: \_\_\_\_\_.

Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_.

1. ¿Consideras que tenga alguna utilidad, preocuparse por el cliente?

a) Sí (porque) \_\_\_\_\_

b) No (porque) \_\_\_\_\_

c) Depende del cliente (porque) \_\_\_\_\_

2. ¿Qué clase de clientes crees que merezcan un mayor respeto de tu parte?

a) Amas de casa

b) Militares con grado superior

c) Ancianos

d) Señores ejecutivos

e) Todos por igual

3. ¿Cuáles son las preguntas más comunes que te hacen los clientes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Siempre tienes una pronta respuesta a estas preguntas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué espera de tí el cliente, al momento de llegar a tu caja?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Consideras que el cliente merece un esfuerzo adicional de tu parte?

a) Sí (porque) \_\_\_\_\_

b) No (porque) \_\_\_\_\_

c) Depende del cliente (porque) \_\_\_\_\_

7. ¿Qué significa para tí una atención personal?

- a) Tratar al cliente con personalidad
- b) Tratar al cliente como la persona que es
- c) Atender al cliente personalmente
- d) Cobrar al cliente mirandole a los ojos
- e) Atender al cliente con calidad humana

8. ¿Consideras que además de cobrar mercancías, te corresponde como cajera resolver los problemas que puedan ocurrirle al cliente?

---

---

9. ¿Tus respuestas a las preguntas de los clientes siempre son claras y convincentes para él?

---

---

10. ¿Sabes a quién llamar cuando surge algún problema que tú no puedas resolver? ¿A quién?

---

---

11. Una amabilidad personal sólo debes darla:

- a) A quien te trata bien
- b) A los clientes que están de buen humor
- c) A los superiores
- d) A todas las personas por igual
- e) A ninguna, porque no tienes ninguna obligación para con ellas

12. ¿Consideras importante ser considerada ante los problemas del cliente?

- a) Sí (porque) \_\_\_\_\_
- b) No (porque) \_\_\_\_\_
- c) Depende del cliente (porque) \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo es tu lugar de trabajo?

---

---

14. ¿En qué estado se encuentran tus herramientas de trabajo?

---

---

14. ¿Es necesario comprometerse a ayudar al cliente?

- a) Sí (porque) \_\_\_\_\_
- b) No (porque) \_\_\_\_\_
- c) Depende del cliente (porque) \_\_\_\_\_

15. ¿Puedes reconocer a un cliente y saludarlo?

- a) Sí
- b) No

16. ¿Conoces todos los nuevos productos que se venden en la tienda?

---

17. ¿Informas a los clientes de los nuevos cambios que surgen en la tienda?

---

18. En general, ¿cómo valorarías tu nivel de servicio hacia los clientes desarrollados en tu caja?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

19. ¿Cómo valorarías la necesidad de una preparación acerca del servicio al cliente, para tí como cajera?

- a) Muy necesaria
- b) Necesaria
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

20. ¿Cómo valorarías tu desempeño (a nivel emocional), en el momento de realizar tu trabajo?

- a) Muy gustoso
- b) Gustoso
- c) Indiferente
- d) A disgusto
- e) Muy a disgusto

21. Tu horario de trabajo es:

- a) Excesivo
- b) Adecuado
- c) Reducido

22. ¿Qué te gustaría que hubiera en tu trabajo para desempeñarlo mejor?

---

23. ¿Qué cosas facilitan tu trabajo como cajera?

---

24. ¿Qué cosas dificultan u obstaculizan tu trabajo como cajera?

---

25. ¿Tienes algún tipo de motivación por parte de tus superiores?

---

26. ¿Qué es un cliente para tí?

---

27. ¿Cuáles son las dificultades más comunes que tienes con los clientes?

---

28. ¿Qué es lo que tú como cajera, esperas de un cliente?

---

29. ¿Qué te han enseñado acerca de cómo servir mejor al cliente?

---

30. ¿Qué te gustaría saber acerca de cómo servir mejor al cliente?

---

31. ¿Cuándo fue el último curso de capacitación que recibiste?

---

#### **V.4.1.2. Análisis Cuantitativo y Cualitativo**

A continuación se presentará un análisis cuantitativo y cualitativo de los reactivos del instrumento de investigación aplicado.

Este análisis está conformado por los ocho bloques de los ocho elementos del modelo de calidad en el servicio al cliente utilizado para integrar la mayor parte de los cuestionarios.

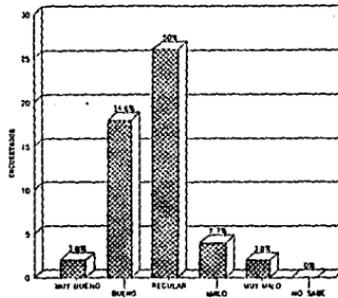
En cada bloque aparecen los resultados tanto del cuestionario de clientes como el de cajeras, donde se hace un análisis comparativo entre los dos, y se finaliza con una conclusión general de cada bloque, incluyendo el de la percepción general de cada uno.

Posteriormente se concluye con un análisis global acerca del servicio al cliente desarrollado en el área de cajas, por las cajeras de la Autitienda SEDENA #1; donde se enuncian y describen las necesidades de capacitación consideradas a partir de las deficiencias detectadas

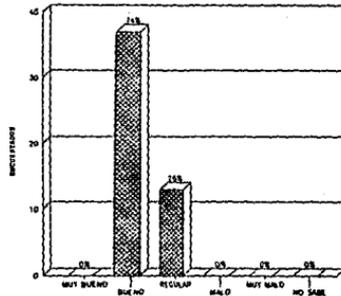
# CONFIABILIDAD

## CLIENTES

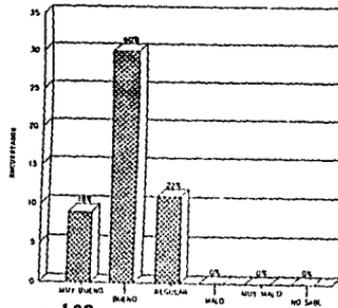
**CONSISTENCIA DE LA PREOCUPACION DE LA CAJERA POR EL CLIENTE**



**CAPACIDAD DE LA CAJERA DE HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA**



**RESPECTO DE LA CAJERA POR LOS CLIENTES**

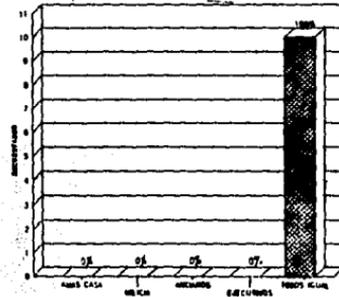


## CAJERAS

**¿TIENE ALGUNA UTILIDAD  
PREOCUPARSE POR EL  
CLIENTE ?**



**¿QUE CLIENTES MERECE  
EL MAYOR RESPETO?**



## CONFIABILIDAD

### ANÁLISIS COMPARATIVO

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Preocupación de la cajera por el cliente	Regular 50% Bueno 34.6% Malo 7.7% Muy malo 3.8% Muy bueno 3.8%	Si hay que preocuparse por el cliente 70%  <i>Depende del cliente para preocuparse por él 30%</i>	A pesar de que la mayoría de las cajeras consideran que deben preocuparse por el cliente, en realidad no lo hacen como debieran, ya que la mayor parte de los clientes responde negativamente.
Capacidad de hacer las cosas bien a la primera	Bueno 74% Regular 26%		Evidentemente las cajeras en general, hacen las cosas bien desde la primera vez, aunque no se puede descartar que hubo clientes que no lo consideraron así, por lo que seguramente hay cajeras que no están lo suficientemente preparadas.
Respeto de la cajera por los clientes.	Bueno 60% Regular 22% Muy bueno 18%	Todos los clientes por igual, sin hacer distinción alguna, merecen el mayor respeto 100%	A pesar de que todas las cajeras están conscientes de que todos los clientes por igual merecen respeto, y la mayoría de ellos se sienten respetados, también hay que tomar en cuenta que existen clientes que no están muy conformes con el supuesto respeto que se les brinda.

## **CONCLUSION GENERAL DE CONFIABILIDAD**

En general la confiabilidad del servicio al cliente, en las cajas es buena, pero desde el momento en que hay contestaciones de regular y hasta malo, quiere decir que no es lo suficientemente buena como debería ser.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

- Que las cajas realmente estén conscientes de lo importante que es preocuparse por los clientes, por su satisfacción, sin dejarse llevar por si el cliente las trata bien o no, o un día preocuparse por unos y otros no, hay que lograr una preocupación constante y dirigida a todos los clientes sin excepción.

- Que las cajas tengan capacidad de reconocer cuales son sus fallas más comunes, para corregirlas, y poder hacer las cosas bien desde la primera vez siempre.

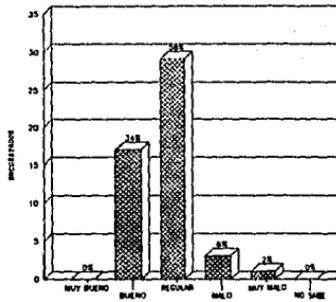
- Que las cajas tengan un respeto intachable por todos los clientes.

**FALLA MAS NOTABLE:  
FALTA DE PREOCUPACION POR EL CLIENTE**

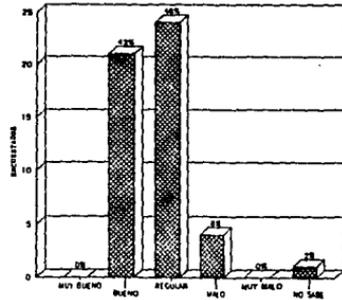
# **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

## CLIENTES

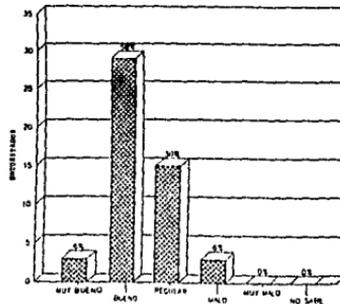
### DESEO DE LA CAJERA DE PROPORCIONAR SERVICIO



### PRONTITUD DE LA CAJERA DE PROPORCIONAR SERVICIO

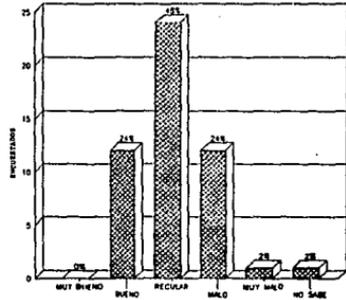


### VELOCIDAD CON QUE LA CAJERA RESPONDE A LAS PREGUNTAS

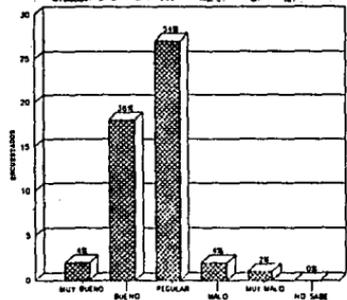


## CLIENTES

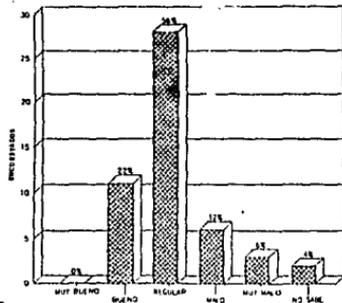
**DESEO DE LA CAJERA DE HACER  
UN ESFUERZO ADICIONAL POR  
CLIENTE**



**ATENCION PERSONAL QUE  
DEMUESTRA LA CAJERA**



**CAPACIDAD DE LA CAJERA  
PARA RESOLVER PROBLEMAS  
DEL CLIENTE**

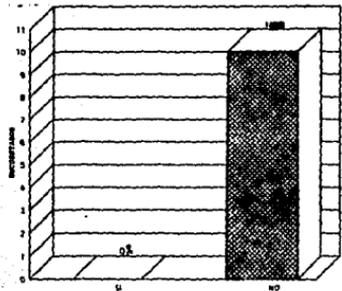


## CAJERAS

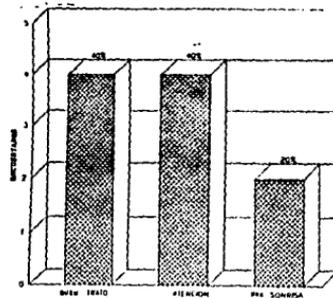
**¿CUAL ES LA PREGUNTA MAS COMUN DE LOS CLJETES?**

**¿Por qué no hay más mercancías?**

**¿SIEMPRE HAY UNA PRONTA RESPUESTA A ESTA PREGUNTA?**

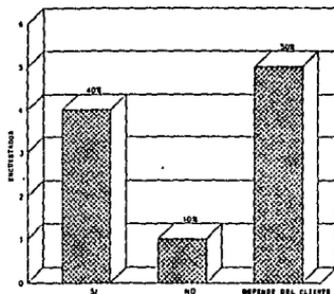


**¿QUE ESPERA EL CLIENTE AL LLEGAR A LA CAJA?**

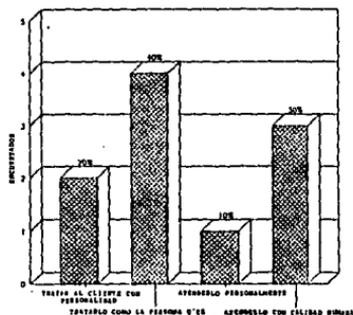


## CAJERAS

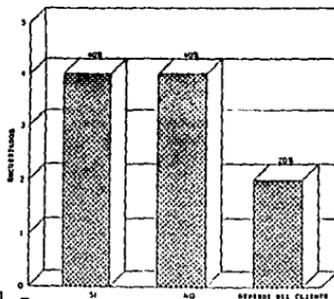
**¿CONSIDERA QUE EL CLIENTE MERECE UN ESFUERZO ADICIONAL DE SU PARTE?**



**¿QUE SIGNIFICA PARA USTED " ATENCION PERSONAL " ?**



**ADEMAS DE COBRAR, ¿ LE CORRESPONDE RESOLVER PROBLEMAS DE LOS CLIENTES?**



## CAPACIDAD DE RESPUESTA

### ANALISIS COMPARATIVO

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Deseo de la cajera de proporcionar servicio.	Regular 58% Bueno 34% Malo 6% Muy malo 2%		
Prontitud de la cajera de proporcionar servicio	Regular 48% Bueno 42% Malo 8% No sabe 2%		
Que espera el cliente al llegar a la caja.		Buen trato 40% Buena atención 40% Una sonrisa 20%	A pesar de que las cajeras saben de antemano que lo que el cliente espera de ellas es un buen servicio, en realidad no muestran a los clientes el verdadero deseo por servirles y mucho menos prontitud para atenderles, ya que aunque muchos clientes respondieron benéficamente, muchos más consideraban este deseo y prontitud de servicio regulares y hasta muy malos.
Velocidad con que la cajera responde a las preguntas.	Bueno 58% Regular 30% Malo 6% Muy bueno 6%	No siempre hay una pronta respuesta a las preguntas de los clientes 100%	En esta pregunta, a pesar de que la mayoría de los clientes respondió que era buena las cajeras aceptan que no siempre responden rápidamente, más que nada porque en realidad no están lo suficientemente informadas para responder.

<p>Deseo de la cajera de hacer un esfuerzo adicional por cada cliente</p>	<p>Regular 48% Bueno 24% Malo 24% Muy malo 2% No sabe 2%</p>	<p><i>Depende del cliente, si éste merece un esfuerzo adicional 50%</i>  <i>El cliente si merece un esfuerzo adicional 40%</i>  <i>El cliente no merece un esfuerzo adicional 10%</i></p>	<p>En ambas respuestas, se observa claramente que las cajeras no están dispuestas a hacer u un verdadero esfuerzo adicional por el cliente, ya que aunque varias si lo consideran, la mayoría no lo hace, o sólo lo hacen con quienes quieren</p>
<p>Atención personal que demuestra la cajera</p>	<p>Regular 54% Bueno 36% Muy bueno 4% Malo 4% Muy malo 2%</p>	<p>Una atención personal significa: Tratar al cliente como la persona que es 40%  Atenderlo con calidad humana 30%  Tratar al cliente con personalidad 20%  Atender al cliente personalmente 10%</p>	<p>Una gran parte de las cajeras tiene claro el concepto de una verdadera atención personal, sin embargo existen quienes no tienen idea, y es por ello que no la brindan al cliente, aunque también las que si lo saben, no la brindan como deberian; ya que más de la mitad de los clientes no están conformes con la atención recibida.</p>
<p>Capacidad de la cajera para resolver problemas del cliente</p>	<p>Regular 56% Bueno 22% Malo 12% Muy malo 6% No sabe 4%</p>	<p>Además de cobrar, si nos corresponde resolver problemas del cliente 40%  No nos corresponde resolver problemas del cliente 40%  <i>Depende del cliente si nos corresponde resolverle problemas 20%</i></p>	<p>En igualdad de porcentajes, unas cajeras si consideran su obligación resolver problemas del cliente, mientras que otras no, el resto lo hace dependiendo del cliente, falla que se observa claramente en los resultados del cliente, donde la gran mayoría presentan una inconformidad con la resolución de sus problemas.  En realidad las cajeras no saben resolver los problemas del cliente, porque no les interesa.</p>

## **CONCLUSION GENERAL DE CAPACIDAD DE RESPUESTA**

En general la capacidad de respuesta del servicio al cliente en las cajas es regular, que es el porcentaje mayoritario en las respuestas.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

- Que las cajas conscienticen la importancia de reflejar a los clientes su deseo de servirles lo mejor, y su prontitud para atenderles como se merecen.

- Que las cajas dominen su trabajo y tengan el interés de tener siempre la suficiente información para responder rápidamente a las preguntas de los clientes.

- Que las cajas se convenzan de lo importante que es hacer un esfuerzo adicional por el cliente, independientemente de como sea éste último, todos los clientes por igual lo merecen.

- Que las cajas comprendan el verdadero significado de una atención personal y la brinden a todos sus clientes, con la dignidad de seres humanos que ambos merecen.

- Que las cajas formen un criterio y un juicio propio para resolver problemas del cliente, estando lo suficientemente capacitadas para hacerlo,

Aún cuando ellas no puedan hacerlo, saber decirle al cliente a quien puede dirigirse para pedir ayuda, y no traerlo dando vueltas y vueltas, desentendiéndose de su problema, pero mayor aún, que realmente se convenzan que resolver problemas del

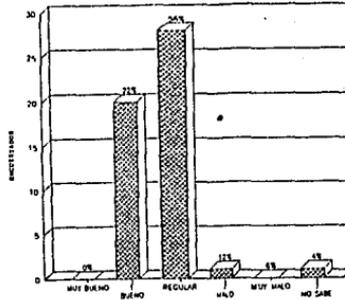
cliente, es parte del servicio que otorgan y por lo tanto es su obligación hacerlo de la mejor manera posible.

**FALLA MAS NOTABLE:  
INCAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS DEL CLIENTE**

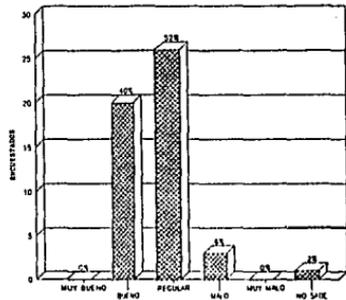
# COMPETENCIA

## CLIENTES

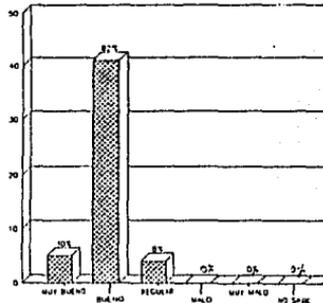
### CAPACIDAD Y COMPETENCIA DE LAS CAJERAS



### CALIDAD DE RESPUESTA DE LA CAJERA A PREGUNTAS DEL CLIENTE

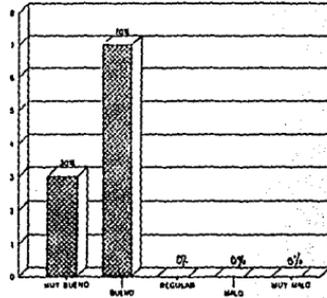


### CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO CON LAS QUE TRATA LA CAJERA

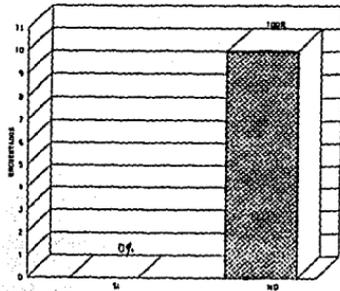


## CAJERAS

**EL CONOCIMIENTO Y MANEJO  
DE SUS HERRAMIENTAS DE  
TRABAJO ES**



**¿SUS RESPUESTAS A LOS  
CLIENTES SON CLARAS  
Y CONVINCENTES?**



## COMPETENCIA

### ANALISIS COMPARATIVO

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Capacidad y competencia de las cajeras	Regular 56% Bueno 22% Malo 12% Muy malo 6% No sabe 4%		Sólo una minoría opina que la capacidad y competencia de las cajeras es buena, mientras que la mayoría opina que es regular y hasta muy mala.
Calidad de respuestas de la cajera a las preguntas del cliente	Regular 52% Bueno 40% Malo 6% No sabe 2%	Nuestras respuestas no son claras y convincentes para el cliente 100%	Aunque la velocidad con la que las cajeras responden es buena, la calidad de sus respuestas no es tan buena, tanto que las mismas cajeras aceptan en su totalidad que no responden de forma clara y convincente para el cliente.
Conocimiento de las herramientas de trabajo con las que trata la cajera	Bueno 82% Muy bueno 10% Regular 8%	El conocimiento y manejo de las herramientas de trabajo es buena 70% Es muy buena 30%	En este aspecto, no existe mayor problema, las cajeras realmente conocen sus herramientas de trabajo y saben manejarlas muy bien

## **CONCLUSION GLOBAL DE COMPETENCIA**

En general, la competencia del servicio al cliente en las cajeras es regular, aunque en cuestión de capacidad para el manejo de sus herramientas de trabajo, tales como su máquina registradora, es realmente buena.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

- Que las cajeras pongan más cuidado en las respuestas que dan a los clientes, no por querer contestar rápido, lo hagan de mala manera o con información ficticia o distorsionada, es muy importante que si van a dar una respuesta, estén completamente seguras de que es la verdadera y la correcta para satisfacer la necesidad del cliente.

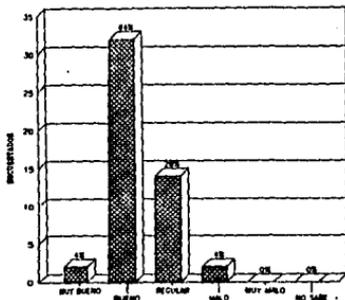
- Que las cajeras tengan un interés real por superarse cada día más, preparandose y corrigiendo sus fallas, para lograr un nivel más alto en calidad y competencia.

**FALLA MAS NOTABLE:  
MALA CALIDAD EN LAS RESPUESTAS  
DE LAS CAJERAS AL CLIENTE**

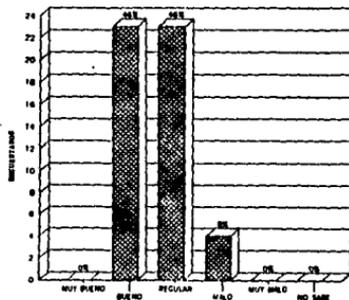
# ACCESIBILIDAD

## CLIENTES

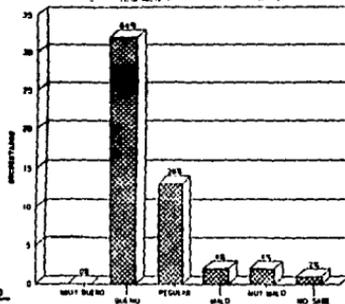
**VELOCIDAD CON LA QUE LE ATIENDEN EN LA CAJA**



**DISPONIBILIDAD DE LA CAJERA PARA ATENDER AL CLIENTE**

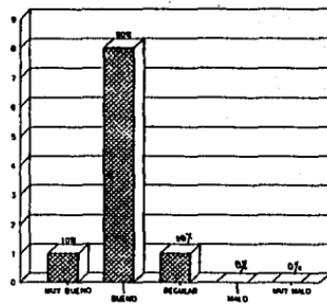


**FACILIDAD DE LA CAJERA DE CONTACTAR LA PERSONA ADECUADA CUANDO SURGE ALGUN PROBLEMA**

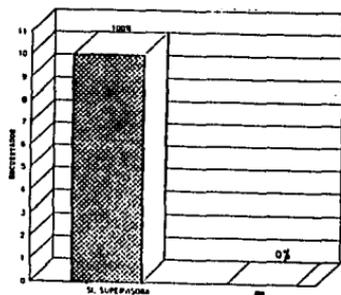


## CAJERAS

**LA RAPIDEZ EN EL MANEJO  
DE SUS HERRAMIENTAS  
DE TRABAJO ES**



**¿SABE A QUIEN DIRIGIRSE  
CUANDO HAY UN PROBLEMA  
Y NO SABE RESOLVERLO?**



## ACCESIBILIDAD

### ANÁLISIS COMPARATIVO

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Disponibilidad de la cajera para atender al cliente	Bueno 46% Regular 46% Malo 8%		
Velocidad con la que le atienden en la caja	Bueno 64% Regular 28% Muy bueno 4% Malo 4%	La rapidez en el manejo de las herramientas de trabajo es: Bueno 80% Muy bueno 10% Regular 10%	Como primera instancia se observa que las cajeras no presentan gran disponibilidad e interés por atender al cliente, sin embargo cuando ya lo hacen, en general son rápidas en la realización de su trabajo.
Facilidad de la cajera de contactar a la persona adecuada cuando surge algún problema que ella no pueda resolver	Bueno 64% Regular 26% Malo 4% Muy malo 4% No sabe 2%	Si saben a quien dirigirse cuando hay un problema que no pueden resolver 100%	Todas las cajeras saben perfectamente a quien tienen que dirigirse cuando hay algún problema que ellas no estén capacitadas para resolver, sin embargo hay clientes que consideran que no es así, más que nada por la indisponibilidad de las cajeras que se detectó anteriormente.

## **CONCLUSION GLOBAL DE ACCESIBILIDAD**

En general la accesibilidad del servicio al cliente en las cajeras es bueno, sin embargo no hay que perder de vista que aún existen aspectos que hay que superar, ya que hubo también varias respuestas negativas.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

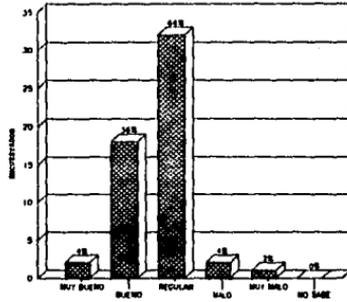
- Que las cajeras comprendan la importancia de una buena y rápida atención al cliente, y que a partir de ello tengan una disponibilidad completa para atenderles bajo cualquier circunstancia y ante cualquier problemática.

**FALLA MAS NOTABLE:  
INDISPONIBILIDAD DE LAS CAJERAS  
PARA ATENDER AL CLIENTE**

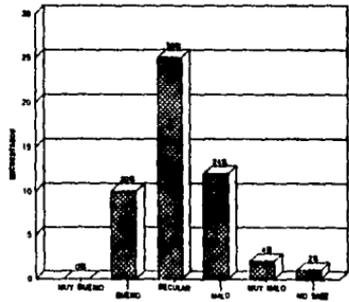
# CORTESIA

## CLIENTES

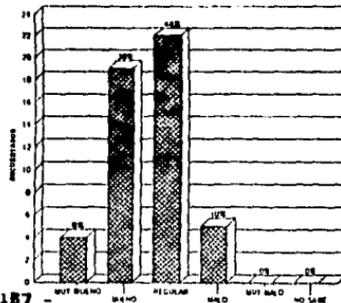
### AMABILIDAD PERSONAL DE LA CAJERA CON EL CLIENTE



### CONSIDERACION DE LA CAJERA ANTE LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE

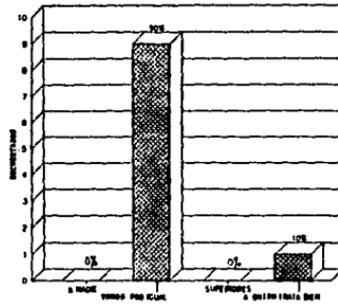


### CORDIALIDAD DE LA CAJERA CON EL CLIENTE

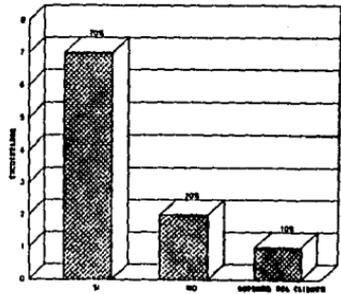


## CAJERAS

**UNA AMABILIDAD  
PERSONAL SE LA BRINDA:**



**¿ES IMPORTANTE SER  
CONSIDERADA ANTE LOS  
PROBLEMAS DEL CLIENTE?**



**CORTESIA**  
**ANALISIS COMPARATIVO**

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Cordialidad de la cajera con el cliente	Regular 44% Bueno 38% Malo 10% Muy bueno 8%		
Amabilidad personal de la cajera con el cliente	Regular 64% Bueno 36% Muy bueno 4% Malo 4% Muy malo 2%	Una amabilidad personal es brindada a todos por igual 90%  A quien nos trata bien 10%	Aunque la gran mayoría de las cajeras dicen brindar una atención personal a todos los clientes, éstos no opinan lo mismo, ya que existen más clientes inconformes con la cordialidad y amabilidad recibidas, que aquellos conformes.
Consideración de la cajera ante los problemas del cliente	Regular 50% Malo 24% Bueno 20% Muy malo 4% No sabe 2%	Si es importante ser considerada ante los problemas del cliente 70%  No es importante ser considerada ante sus problemas 20%  <i>Depende del cliente para ser considerada ante sus problemas 10%</i>	A pesar de que la mayoría de las cajeras considera importante tener consideración ante los problemas del cliente, se observa que la mayor parte de los clientes sienten que sus problemas no son tomados en cuenta, son ignorados, lo que nos da a entender que a la cajera no le importan sus problemas, aunado a su incapacidad para resolverlos, como ya se había destacado.

## **CONCLUSION GLOBAL DE CORTESIA**

En general, la cortesía del servicio al cliente en las cajeras es regular, aunque es importante mencionar que una de las preguntas es la que ha presentado más porcentaje negativo que ninguna otra.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

- Que la cajera se convenza de que la cordialidad y amabilidad deben brindarlas a todos los clientes por igual, de manera objetiva y constante, ya que son elementos muy importantes para la satisfacción del cliente, que lo que menos quiere es ser mal tratado.

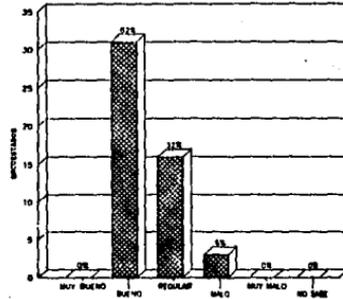
- Que las cajeras se convenzan que es parte de su obligación, tener consideración ante los problemas de los clientes, demostrándoles que si son tomados en cuenta, y actuando rapidamente para resolverlos.

**FALLA MAS NOTABLE:  
FALTA DE INTERES ANTE LOS PROBLEMAS  
DE LOS CLIENTES**

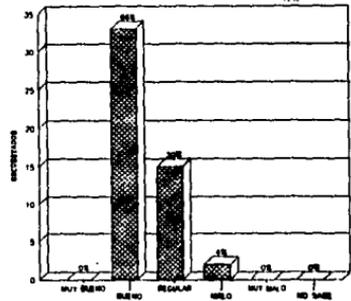
# CREDIBILIDAD

## CLIENTES

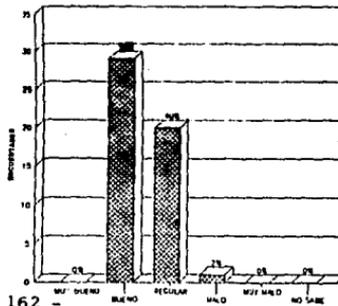
### APARIENCIA DE LA CAJERA



### APARIENCIA DEL LUGAR DE TRABAJO DE LA CAJERA

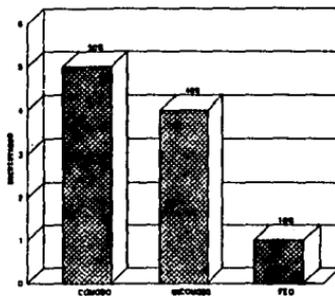


### APARIENCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO DE LA CAJERA

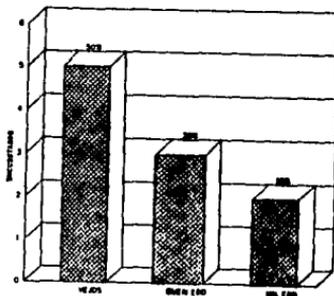


## CAJERAS

**DESCRIBA SU LUGAR DE TRABAJO**



**CALIFIQUE EL ESTADO DE SUS HERRAMIENTAS DE TRABAJO**



**CREDIBILIDAD**  
**ANÁLISIS COMPARATIVO**

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Apariencia de la cajera	Bueno 62% Regular 32% Malo 6%		Aunque más de la mitad de los clientes consideran a la cajera bien presentada, el resto no lo hace, por lo que es importante que la cajera se esmere más en su apariencia, con el fin de que esté presentable para todos los clientes.
Apariencia del lugar de trabajo de la cajera	Bueno 66% Regular 30% Malo 4%	El lugar de trabajo es cómodo 50% Es incómodo 40% Es feo 10%	La mitad de las cajeras describe su lugar de trabajo negativamente, mientras que la otra mitad lo hace positivamente, y de acuerdo con la mayoría de los clientes, se puede deducir que el lugar de trabajo de las cajeras no está nada mal, pero por supuesto no está excelente, por lo que hay que mejorarlo de cualquier manera, haciendo caso a todas aquellas personas que están en inconformidad con él.

<p>Apariencia de las herramientas de trabajo de las cajeras</p>	<p>Bueno 58% Regular 40% Malo 2%</p>	<p>El estado de las herramientas de trabajo es malo 70%  Es bueno 30%</p>	<p>De acuerdo con la gran mayoría de las cajeras y muchos clientes, las herramientas de trabajo de las cajeras, están en mal estado, más que nada porque ya están viejas y hasta obsoletas, aunque poco más de la mitad de los clientes respondió que era buena su apariencia, lo que denota que a la vista externa no están tan mal, pero en realidad quienes conviven con ellas diariamente tienen más veracidad.</p>
---	--	---	---

## **CONCLUSION GLOBAL DE CREDIBILIDAD**

En general la credibilidad del servicio al cliente en las cajeras, es buena, sin embargo existen aspectos que hay que cuidar, ya que no todo fue bueno en su totalidad.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

- Que las cajeras pongan mayor cuidado en su arreglo personal, con el objeto de que siempre estén perfectamente bien presentadas, y su apariencia a los ojos de cualquier cliente sea catalogada como muy buena.

- Que las cajeras pongan todo lo que esté de su parte para mejorar la apariencia de su lugar de trabajo, que aunque no está mal, podría estar excelente, teniendolo siempre limpio, y hasta poniendo un detalle de buen gusto que lo haga más agradable para ellas mismas y para los clientes.

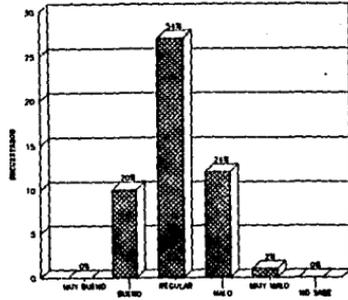
- Que las cajeras pongan también todo lo que esté de su parte por mantener en buen estado sus herramientas de trabajo, y hagan lo que esté a su alcance por mejorar su apariencia.

**FALLA MAS NOTABLE:  
MALA APARIENCIA DE LAS CAJERAS**

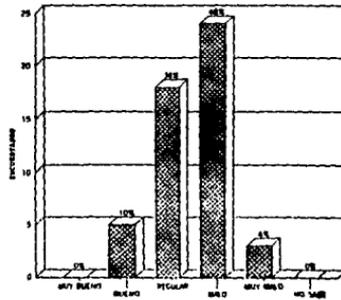
# COMPRENSION

## CLIENTES

**MEDIDA EN LA QUE LA  
CAJERA SE COMPROMETE  
A AYUDAR AL CLIENTE**

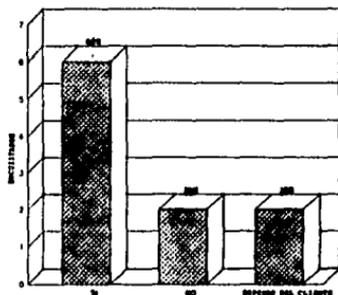


**CAPACIDAD DE LA CAJERA  
DE RECONOCER UN CLIENTE  
Y SALUDARLE**

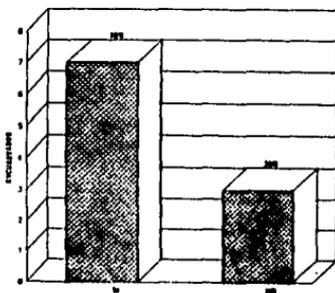


## CAJERAS

**¿SE CONSIDERA COMPROMETIDA  
A AYUDAR AL CLIENTE?**



**¿PUEDE RECONOCER A  
UN CLIENTE Y SALUDARLO?**



## COMPRENSION ANALISIS COMPARATIVO

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Medida en que la cajera se compromete a ayudar al cliente	Regular 54% Malo 24% Bueno 20% Muy malo 2%	Si se considera estar comprometida a ayudar al cliente 60%  No se considera estar comprometida a ayudar al cliente 20%  <i>Depende del cliente para estar comprometida a ayudarlo 20%</i>	Aunque más de la mitad de las cajeras se consideran comprometidas a ayudar al cliente, en realidad son muchísimo menos las que realmente lo están, ya que es muy notoria en las respuestas de los clientes, la falta de interés en proporcionar una verdadera ayuda rápida y eficaz ante cualquier situación.  El resto de las cajeras de ante mano aceptan no estar comprometidas a ayudar al cliente, aún cuando ésta es una de sus tantas obligaciones para con ellos.
Capacidad de la cajera de reconocer un cliente y saludarlo	Malo 48% Regular 36% Bueno 10% Muy malo 6%	Si puedo reconocer a un cliente y saludarlo 70%  No puedo si quiera reconocer a un cliente, mucho menos saludarlo 30%	La gran mayoría de las cajeras si puede reconocer a un cliente y saludarlo, pero la verdad es que no lo hacen, ya que el 90% de los clientes nunca o pocas veces son reconocidos y mucho menos saludados, esto más que nada se debe a la falta de una verdadera atención personal, que ya destacó con anterioridad.

## **CONCLUSION GLOBAL DE COMPRENSION**

En general, la comprensión del servicio al cliente en las cajeras, es regular, y muchas veces puede llegar hasta ser malo.

Hay que prestar atención a los siguientes puntos:

- Que las cajeras comprendan lo importante que es proporcionar al cliente una ayuda rápida y eficaz, que pueda resolverle al cliente cualquier tipo de dificultad, logrando con ello su satisfacción y agradecimiento, para lo cual será necesario estar realmente comprometidas a hacerlo.

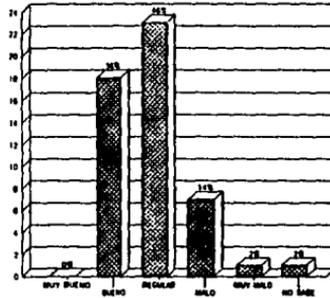
- Que las cajeras presten atención a los clientes que pasan por su caja, con el objeto de que puedan reconocer a aquellos que frecuentan más la tienda, y saludarles, haciendoles saber el gusto que les da el volver a verlos.

**FALLA MAS NOTABLE:  
INCAPACIDAD DE RECONOCER A LOS CLIENTES  
Y SALUDARLOS**

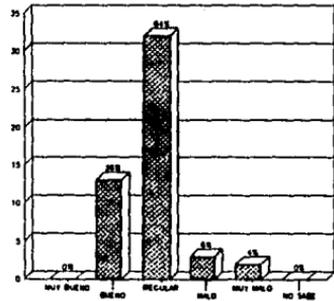
# COMUNICACION

## CLIENTES

**CAPACIDAD DE LA CAJERA  
DE EXPLICAR DIVERSOS  
PRODUCTOS AL CLIENTE**

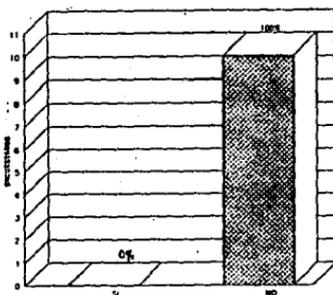


**CAPACIDAD DE LA CAJERA  
DE INFORMAR AL CLIENTE  
SOBRE LOS CAMBIOS QUE  
SURGEN EN LA TIENDA**

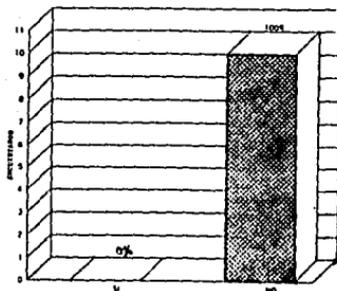


## CAJERAS

**¿CONOCE TODOS LOS NUEVOS PRODUCTOS EN LA TIENDA?**



**¿INFORMA A LOS CLIENTES DE LOS CAMBIOS EN LA TIENDA?**



**COMUNICACION**  
**ANALISIS COMPARATIVO**

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Capacidad de la cajera de explicar diversos productos	Regular 46% Bueno 36% Malo 14% Muy malo 2% No sabe 2%	No hay conocimiento de todos los nuevos productos en la tienda 100%	Es innegable que las cajeras no conocen los productos que se venden en la tienda, y en consecuencia presentan una gran incapacidad para explicar al cliente cualquier cosa acerca de un producto.
Capacidad de la cajera de informar sobre los cambios que surgen en la tienda	Regular 64% Bueno 26% Malo 6% Muy malo 4%	No se informa a los clientes de los cambios que surgen en la tienda 100%	Las cajeras no informan a los clientes de los cambios que surgen en la tienda, y mucho menos informan de los descuentos, ofertas o llegada de nuevos productos que puedan beneficiar al cliente, seguramente debido al escaso conocimiento que tienen acerca de todo lo relacionado con la tienda.

## **CONCLUSION GLOBAL DE COMUNICACION**

En general, la comunicación del servicio al cliente, es mala, más que nada porque la incapacidad de las cajeras en cuanto a comunicación con el cliente es innegable, y más aún, aceptada totalmente por ellas.

Hay que prestar atención en los siguientes puntos:

- Que las cajeras estén informadas acerca de todos los productos que se venden en la tienda, sobre todo de aquellos nuevos, con el fin de que tengan un completo conocimiento de éstos y puedan explicarlos a los clientes que así lo requieran, de igual manera que estén informados acerca de todos los cambios que surjan en la tienda, ya sea remodelaciones, nuevos departamentos, cambio de jefes, descuentos, ofertas, etc. con el objeto de que tengan comunicación con el cliente y éste esté siempre informado del progreso de la tienda así como de los sucesos que a él puedan beneficiarle.

Aunque es cierto que es obligación de la gerencia mantener informadas a las cajeras, éstas deben mostrar interés por ello y mayor aún ejercer presión para que si se haga.

**FALLA MAS NOTABLE:  
INCAPACIDAD DE EXPLICAR PRODUCTOS E INFORMAR DE  
LOS CAMBIOS SURGIDOS EN LA TIENDA**

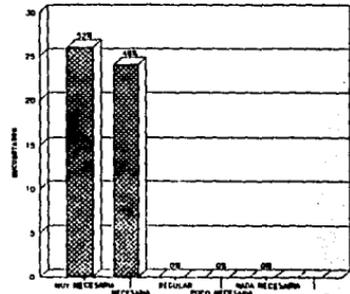
# **PERCEPCION GENERAL DE LOS CLIENTES**

## CLIENTES

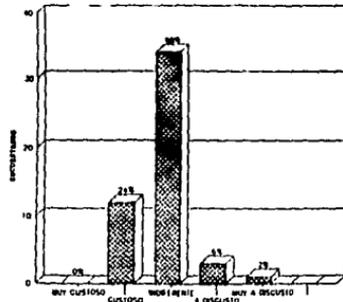
**EN GENERAL, ¿ COMO VALORARIA EL NIVEL DE SERVICIO DESARROLLADO POR NUESTRAS CAJERAS, EN EL AREA DE CAJAS ?**



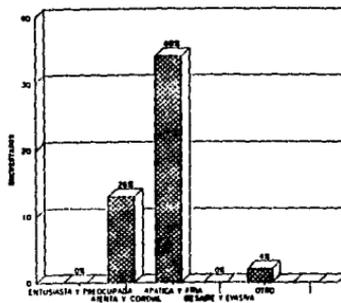
**¿ COMO VALORARIA LA NECESIDAD DE UNA PREPARACION ACERCA DEL SERVICIO AL CLIENTE, PARA LAS CAJERAS DE NUESTRA TIENDA ?**



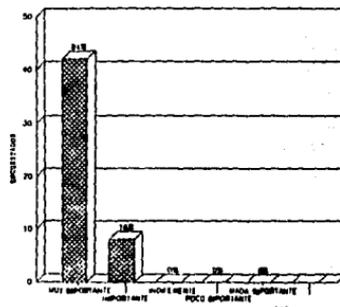
**¿ COMO VALORARIA EL DESEMPEÑO (A NIVEL EMOCIONAL) DE LAS CAJERAS, EN EL MOMENTO DE REALIZAR SU TRABAJO ?**



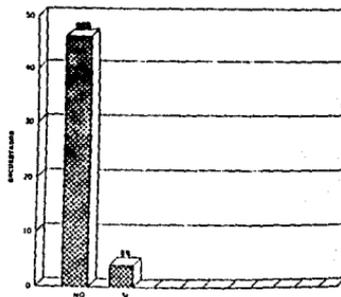
**¿ COMO CONSIDERARIA LA ACTITUD GENERAL DE LAS CAJERAS AL DESEMPEÑAR SU TRABAJO ?**



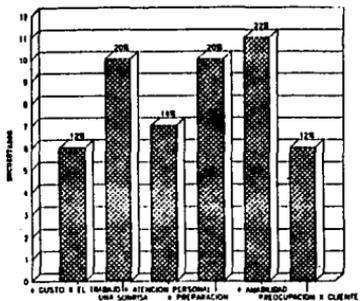
**¿ COMO VALORARIA LA IMPORTANCIA DE UN SERVICIO DE CALIDAD POR PARTE DE LAS CAJERAS, PARA SU SATISFACCION COMO CLIENTE DE NUESTRA TIENDA ?**



**¿ HA TENIDO DIFICULTADES CON ALGUNA CAJERA DE NUESTRA TIENDA ?**



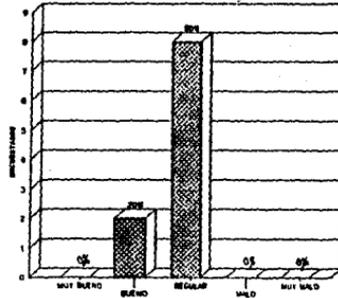
**¿ QUE SUGERIRIA A NUESTRAS  
CAJERAS PARA OFRECER UN  
MEJOR SERVICIO AL CLIENTE ?**



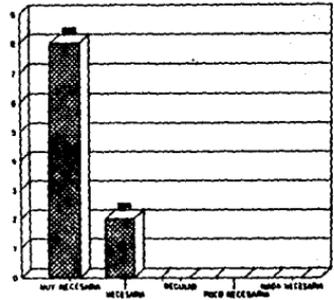
# PERCEPCION GENERAL DE LAS CAJERAS

## CAJERAS

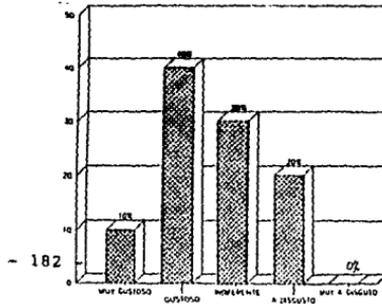
**EN GENERAL, ¿COMO VALORA SU NIVEL DE SERVICIO HACIA LOS CLIENTES?**



**¿COMO VALORA LA NECESIDAD DE PREPARARSE EN SERVICIO A CLIENTE?**

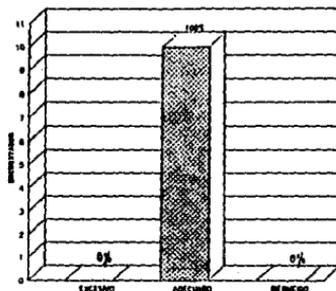


**CALIFIQUE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO**



## CAJERAS

**SU HORARIO  
DE TRABAJO ES**



**¿QUE LE GUSTARIA TENER  
PARA DESEMPEÑAR MEJOR  
SU TRABAJO?**

- \* Mejor trato de los superiores
- \* Apoyo de superiores
- \* Equipo nuevo
- \* Que todos los productos estén marcados

**¿QUE FACILITA SU TRABAJO  
COMO CAJERA?**

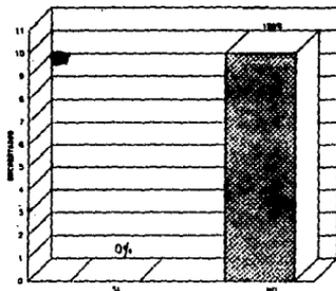
- \* Nueva tecnología
- \* Cobrar en efectivo
- \* Buen equipo de trabajo
- \* Clientes de buen humor
- \* El gusto por el trabajo

## CAJERAS

**¿QUE DIFICULTA SU  
TRABAJO COMO CAJERA?**

- \* Las terminales fallan
- \* Mercancia no marcada
- \* Personas impertinentes
- \* Equipo en mal estado

**¿TIENE ALGUNA  
MOTIVACION POR PARTE  
DE SUS SUPERIORES?**



**¿QUE ES PARA USTED  
UN CLIENTE?**

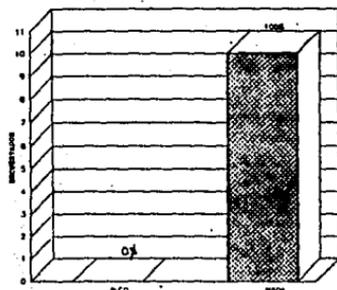
- \* Lo más importante
- \* Sin el cliente no hay negocio
- \* A quien tratar bien
- \* Alguien con necesidades
- \* Alguien que viene a comprar lo que necesita
- \* Alguien a quien tratar con amabilidad

## CAJERAS

**¿QUE ES LO QUE USTED  
ESPERA DE UN CLIENTE?**

- \* Amabilidad
- \* Un buen trato
- \* Sociabilidad
- \* Buen humor
- \* Que se vaya contento

**¿QUE LE HAN ENSEÑADO  
ACERCA DE COMO SERVIR  
MEJOR AL CLIENTE?**



**¿QUE LE GUSTARIA  
APRENDER ACERCA  
DE COMO SERVIR  
MEJOR A UN CLIENTE?**

- \* Palabras adecuadas
- \* Lo relacionado al trato del cliente
- \* Cómo tratar mejor al cliente
- \* Qué hacer ante determinadas actitudes

## CAJERAS

**¿CUANDO FUE EL ULTIMO  
CURSO DE CAPACITACION  
QUE RECIBIO?**

**\* Nunca ha recibido un curso  
de capacitación**

## PERCEPCION GENERAL

### ANALISIS COMPARATIVO

	CLIENTES	CAJERAS	RESULTADOS
Valoración del nivel de servicio desarrollado por las cajeras, en el área de cajas	Regular 64% Bueno 26% Malo 6% Muy malo 4%	El nivel de servicio hacia los clientes es regular 80%  Bueno 20%	Tanto los clientes como las mismas cajeras en su mayoría, consideran que el nivel de servicio desarrollado en el área de cajas es regular.
Valoración de la necesidad de una preparación acerca del servicio al cliente para las cajeras	Muy necesaria 52% Necesaria 48%	La necesidad de prepararse en el servicio al cliente es muy necesaria 80%  Necesaria 20%	Es innegable la necesidad de las cajeras de prepararse en cuanto al servicio al cliente, ya que además de que los clientes lo consideran de esta manera, ellas mismas aceptan que necesitan esta preparación.
Valoración del desempeño (a nivel emocional) de las cajeras, en el momento de realizar su trabajo	Indiferente 68% Gustoso 24% A disgusto 6% Muy a disgusto 2%	El desempeño del trabajo es gustoso 40%  Indiferente 30% A disgusto 20% Muy gustoso 10%	La mayoría de los clientes consideran o más bien perciben que las cajeras realizan su trabajo de una manera indiferente, es decir, que no les importa si lo hacen bien o mal, o el cliente queda satisfecho o no, y en realidad no están tan alejados de la verdad, ya que un 30% de las cajeras acepta esta situación, sin dejar atrás aquellas que no les gusta su trabajo y claramente lo reflejan a los clientes.  Por otro lado cabe mencionar que la otra mitad de las cajeras realizan su trabajo con gusto, aunque sólo el 24% de los clientes lo percibe de esta forma.

<p>Actitud general de las cajeras al desempeñar su trabajo</p>	<p>Apática y fría 68%</p> <p>Atenta y cordial 26%</p> <p>Otro 4%</p>		<p>La indiferencia y el disgusto por el trabajo, se reflejan más que nada en las actitudes de la cajera, donde la mayoría de los clientes consideran que son de apatía y frialdad, las cuales constituyen dos de los siete pecados del servicio tratados en esta tesis.</p> <p>Pocas cajeras según los clientes, son quienes presentan cordialidad y atención hacia ellos.</p>
<p>Valoración de la importancia de un servicio de calidad por parte de las cajeras, para su satisfacción como cliente</p>	<p>Muy importante 84%</p> <p>Importante 16%</p>		<p>Es indudable la gran importancia que tiene un servicio de calidad para la satisfacción de los clientes, evidentemente no hay ninguno a quien no le interese ser bien atendido, recibiendo un buen servicio.</p>
<p>Dificultades con alguna cajera</p>	<p>No 92%</p> <p>Sí 8%</p>		<p>En realidad son muy pocos los clientes que presentan dificultades con las cajeras, ya que éstas últimas sólo se dedican al marcaje y cobranza de mercancías sin percatarse de ningún otro factor.</p> <p>Es importante mencionar que las pocas dificultades que se han presentado siempre son referentes a dinero, generalmente cuando no hay cambio.</p>

<p>Sugerencias a las cajas para ofrecer un mejor servicio al cliente</p>	<p>Mayor amabilidad 22%</p> <p>Mayor preparación 20%</p> <p>Una sonrisa 20%</p> <p>Mayor atención personal 14%</p> <p>Mayor gusto por el trabajo 12%</p> <p>Mayor preocupación por el cliente 12%</p>		<p>A los clientes les interesa mucho ser bien atendidos, pero más que nada, atendidos no por robots, sino por seres humanos, que se tomen un tiempo humano para brindarles una sonrisa y preocuparse un poco por ellos.</p> <p>Así mismo también les importa que las cajas que los van a atender tengan una buena preparación, y más que nada que les guste su trabajo, para que se vea reflejado en actitudes positivas hacia ellos.</p>
<p>El horario de trabajo es</p>		<p>Adecuado 100%</p>	<p>En cuanto a jornadas de trabajo, las cajas no tienen ninguna queja.</p>
<p>Elementos y/o factores para el mejor desempeño del trabajo como cajas</p>		<p>Mejor trato y apoyo de los superiores</p> <p>Equipo nuevo</p> <p>Todos los productos marcados</p>	<p>Es evidente que las cajas no son muy bien tratadas y mucho menos apoyadas por sus superiores, lo que consideran factor negativo en el desempeño de su trabajo.</p> <p>Por otro lado consideran que un equipo de trabajo aumentaría su calidad, y aumentarían el gusto por su trabajo, y el precio en todos los productos, su rapidez.</p>

<p>Elementos y/o factores que facilitan el trabajo como cajeras</p>		<p>Nueva tecnología y mejor equipo de trabajo</p> <p>El pago en efectivo</p> <p>El gusto por el trabajo</p> <p>Los clientes de buen humor</p>	<p>Una vez más se observa la necesidad de un equipo nuevo, que por lo mismo cualquier otro pago que no sea en efectivo resulta todo un problema.</p> <p>Los clientes de buen humor son un incentivo para trabajar con más ganas y tomarle más gusto al trabajo, que es un factor esencial para la buena realización del mismo.</p>
<p>Elementos y/o factores que dificultan el trabajo como cajeras</p>		<p>Mercancía no marcada</p> <p>Clientes impertinentes</p> <p>Equipo en mal estado</p>	<p>Evidentemente todo lo contrario a lo anterior hará más difícil la realización del trabajo de la cajera.</p>
<p>Motivación por parte de los superiores</p>		<p>No 100%</p>	<p>Las cajeras no reciben ningún tipo de estímulo o motivación que les haga estar más contentas en su trabajo.</p>
<p>Qué es un cliente</p>		<p>Un cliente es lo más importante, sin él no hay negocio</p> <p>Alguien con necesidades a quien tratar bien, con amabilidad</p> <p>Alguien que viene a comprar lo que necesita</p>	<p>En general, las cajeras tienen un claro concepto acerca de lo que un cliente significa, pero aún no saben la gran importancia que éste tiene para la tienda y la trascendencia que lleva consigo brindarle un servicio de calidad.</p>

<p>Qué espera una cajera del cliente</p>		<p>Amabilidad y buen trato Sociabilidad y buen humor Que se vaya contento</p>	<p>Si bien, las cajeras también merecen por parte del cliente un buen trato, pero lo que más debe esperar una cajera de un cliente, es exactamente que éste quede satisfecho con el servicio otorgado, y aunque este punto si fue mencionado por ellas, hay que generarlo a todas las cajeras.</p>
<p>Enseñanza acerca del servicio al cliente</p>		<p>Nada 100%</p>	<p>Las cajeras no han recibido ninguna enseñanza acerca de como servir mejor al cliente, por lo que su conocimiento acerca del tema es en realidad muy escaso.</p>
<p>Elementos y/o factores de interés para aprender acerca de como servir mejor al cliente</p>		<p>Palabras adecuadas para los clientes Como tratar mejor al cliente Que hacer ante determinadas actitudes de los clientes</p>	<p>En realidad las cajeras tienen gran interés en aprender todo lo relacionado con el servicio al cliente, sobre todo acciones específicas para situaciones específicas con los clientes.</p>
<p>El último curso de capacitación recibido</p>		<p>Nunca se ha recibido ningún curso de capacitación, mas que del uso de la máquina registradora.</p>	<p>Las cajeras sólo poseen conocimiento técnico, es decir, aquel que les lleva al manejo de sus herramientas de trabajo, pero nunca han recibido otro curso de ninguna índole para la mejor realización de su trabajo, y mucho menos para su desarrollo personal.</p>

## **CONCLUSIONES GLOBALES DE LA PERCEPCION GENERAL TANTO DE CLIENTES COMO DE CAJERAS**

La percepción en cuanto al servicio al cliente, tanto de clientes como de cajeras, es muy similar, ya que ambos coinciden en que el servicio desarrollado en cajas, es regular, por lo que es muy necesaria una buena y completa preparación en ello.

Los clientes en su gran mayoría, perciben un trabajo indiferente con actitudes negativas por parte de las cajeras, lo que no es tan falso, ya que la mitad de éstas aceptan su indiferencia y disgusto por el trabajo.

Para todos los clientes invariablemente la calidad en el servicio es muy importante para su satisfacción, por lo que sugieren a las cajeras entre otras cosas, brindar siempre una sonrisa, amabilidad y atención personal, sin dejar atrás que es necesaria una preparación en ello.

Las cajeras no pueden desempeñar su labor, con la mejor calidad debido principalmente a la falta de equipo nuevo de trabajo, que dificulta y entorpece el proceso de marcaje y cobranza, así como a la falta de apoyo y motivación por parte de sus superiores, y a la existencia de clientes mal educados, que hacen que la cajera no los tome ni en cuenta.

Las cajeras en general saben lo que significa un cliente, y por lo mismo saben perfectamente que es lo que esperan de ellas, que en resumidas cuentas es un servicio al cliente de calidad.

Las cajeras no han recibido ningún curso de capacitación acerca del servicio al cliente, por lo que no poseen ningún conocimiento formal acerca del tema, sin embargo si se muestran interesadas en aprender todo lo relacionado con ello, principalmente todos

aqueños elementos prácticos que resuelvan situaciones específicas.

**FALLA MAS NOTABLE:  
ESCASO CONOCIMIENTO ACERCA  
DEL SERVICIO AL CLIENTE**

# SERVICIO AL CLIENTE

## CONCLUSION GLOBAL DEL SERVICIO AL CLIENTE

De acuerdo con los resultados obtenidos de cada uno de los elementos que integran el servicio al cliente, la percepción general tanto de clientes como de cajeras, y otras deficiencias detectadas a través de diversos comentarios, se concluye que el servicio al cliente desarrollado por las cajeras en el área de cajas, es deficiente, más que nada porque un buen servicio nunca recibiría respuestas negativas, ya que un servicio de calidad se da siempre con todos los clientes sin excepción y bajo cualquier circunstancia, situación o problemática, y por lo tanto todo lo que tenga que ver con este, debe ser catalogado como bueno, lo que en esta ocasión no fue así.

A partir de la detección realizada y en comparación con los elementos y factores necesarios para la calidad del servicio al cliente, estudiados anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

Las necesidades de capacitación en cuanto al servicio al cliente para las cajeras del área de cajas de la Autotienda SEDENA #1 son:

1. Primero que todo, es necesario hacer que las cajeras comprendan el sentido de su trabajo, el valor que éste lleva consigo y la importancia que tiene tanto a nivel individual como social y para la misma empresa donde lo llevan a cabo. Partiendo de que las cajeras no tienen apoyo ni motivación por parte de sus superiores, hay que mostrarles la importancia de ser el último paso en el ciclo del servicio dentro de una tienda de autoservicio, enseñándoles su indispensable y valiosa función como cajeras.

Este es el primer paso para que la cajera tome gusto por su trabajo y a partir de ello, lo haga bien desde la primera vez.

2. Para que las cajeras puedan otorgar un buen servicio al cliente, partiendo de que no tienen ningún conocimiento formal acerca de éste, es necesario que conozcan lo que es el servicio y las condiciones para llevarlo a cabo, así mismo lo que significa un cliente, tanto en sí mismo como para la empresa, partiendo que es el punto de inicio para llevar a cabo un servicio, esto con el objeto de que las cajeras comprendan la importancia y trascendencia de atenderlos bien y preocuparse por ellos..

Hay que convencer a las cajeras de la gran importancia que tiene un buen servicio al cliente, para que a su vez, éstas puedan convencerlo a él.

3. Es necesario también enseñar a las cajeras los diversos tipos de clientes con los que puede encontrarse, de tal manera que tenga un mayor conocimiento acerca de ellos y sepa cómo tratarlos adecuadamente ante sus diversas actitudes, así mismo enseñarles aquello que fastidia a todos los clientes en general, que es a lo que hemos llamado los siete pecados del servicio, con el fin de que nunca lo hagan, manteniendo al cliente más satisfecho con un trato de calidad.

4. Enseñar a las cajeras que no sólo es brindar un servicio y nada más, sino que siempre hay que lograr la calidad en el servicio, a partir de ello, enseñar en qué consiste la calidad en el servicio y las normas que hay dentro de ella.

En este punto entra el modelo de calidad del servicio, a partir del cual hay que enseñar a las cajeras los distintos elementos que integran la calidad del servicio, aterrizándolos a sus funciones específicas de cajeras, con el objeto de que sepan como cubrirlos satisfactoriamente en su totalidad.

Una vez vistas las deficiencias en el servicio al cliente por parte de las cajeras, en cuanto a los ocho elementos que integran el modelo de calidad en el servicio al cliente integrado en los cuestionarios, a continuación se enunciarán otras deficiencias detectadas a través de los comentarios surgidos por los clientes a partir de las preguntas del cuestionario que se les fue aplicado.

Otras deficiencias interesantes que nos arrojaron los clientes en cuanto al servicio que recibían de las cajeras son las siguientes:

- Que las cajeras atienden mejor a aquellos clientes que poseen o por lo menos dan la impresión de pertenecer a un status social de medio a alto; ya que aquellos que pertenecen a un nivel bajo, son generalmente mal atendidos.

- Que las cajeras por lo regular atienden mejor a los hombres que a las mujeres; esto más que nada porque las cajeras opinan que siempre las señoras son las que las tratan con mayor despotismo.

- Que las cajeras evidentemente atienden mejor a los clientes militares, sobre todo aquellos de grado superior, que a la gente civil; esto se detectó porque el cuestionario fue aplicado a 7 militares clientes de la tienda, y los siete coincidieron en decir que son bien atendidos, aunque ninguno negó la falta de mayor preparación.

- Que entre las mismas cajeras no existe el compañerismo que debiera para el loro de un ambiente de trabajo armónico.

Todas estas deficiencias más que nada van encaminadas a que las cajeras no tienen claro el concepto de un verdadero servicio, y

mucho menos de lo que significa un cliente para la tienda, y cómo su satisfacción puede repercutir benéficamente en ésta.

Que a partir de ello ellas tienen la obligación de atender a todos los clientes de la mejor manera, sin importar clase, sexo o grado; porque todas estas personas ya constituyen clientes de la tienda donde trabajan, y por tanto deben ser tratados como tales, como las personas más importantes.

Por otro lado se observa que los clientes en general perciben que la relación entre cajeras no es buena, y esto es más que nada, porque las cajeras no saben que además de que el trabajo es un medio de perfeccionamiento individual, también lo es social, ya que éste será el medio más idóneo para convivir con sus demás compañeras, y colaborar con ellas siempre que sea requerida.

### **V.3. Propuesta Pedagógica**

Después de haber llevado a cabo la investigación y de haber hecho un análisis al respecto, se concluyó que era necesario capacitar a las cajeras del área de cajas de la Autotienda SEDENA #1, en el servicio al cliente.

Para lo cual la propuesta pedagógica es precisamente un Programa de Capacitación en el Servicio al Cliente dirigido a cajeras de Tiendas de Autoservicio, cuyo título es "Estrategias para optimizar el Servicio al Cliente en cajeras de Tiendas de Autoservicio".

Este programa lleva consigo una modalidad de laboratorio ya que busca profundizar en la reflexión sobre actitudes individuales y grupales, en relación a las habilidades necesarias para el desempeño de una actividad, que en este caso es la atención al cliente por parte de las cajeras.

El contenido del programa se refiere a aspectos relacionados con el servicio al cliente, primeramente de forma general y posteriormente ya aplicados al trabajo específico de las cajeras.

#### **V.3.1. Justificación del programa**

Como ya se ha explicitado, el área de cajas es una parte fundamental dentro de cualquier tienda de autoservicio, ya que es aquí donde los clientes pagan sus mercancías, siendo casi siempre el último lugar por el que pasan, además de ser un lugar tedioso para ellos, debido a las colas, el mal humor de las cajeras, la mala atención, la ineficiencia, y todo un sin número de factores y problemas de diversa índole que se suscitan y que consecuentemente hacen más lento el proceso de cobro-pago.

Dentro de esta área se encuentran evidentemente las cajeras, quienes tienen a su cargo el marcaje y cobranza de los productos que el cliente lleve; se puede decir que esta es su principal función, pero aunada a otras tareas tales como la higiene de su lugar de trabajo, la cordialidad, el respeto al cliente, su compromiso de ayuda y preocupación por sus problemas, etc, se forma el llamado "servicio al cliente", que está conformado por todo un conjunto de prestaciones dirigidas a la satisfacción y bienestar del cliente.

Las cajeras son por tanto un recurso humano indispensable y elemental en el área de cajas, que tienen como principal objetivo brindar al cliente un verdadero servicio de calidad, que deje en éste una satisfacción completa de lo que ha recibido, que le haga regresar, siempre contento y seguro de que será bien atendido.

Es precisamente la escasa preparación en el servicio al cliente por parte de las cajeras, la problemática que se pretende atacar mediante este programa de capacitación; ya que a través del diagnóstico de necesidades realizado en la Autotienda SEDENA #1, se detectó que el servicio al cliente desarrollado en cajas, por las cajeras, por supuesto, es en general deficiente, principalmente por la falta de conocimiento acerca del tema y todo lo que tiene que ver con él; a partir de lo cual, tanto los clientes como las mismas cajeras consideran necesaria una completa y eficaz preparación de ello.

Se eligió la elaboración de un programa, por considerarlo el medio más completo para los fines deseados.

Este Programa de Capacitación pretende cubrir todos aquellos aspectos deficientes en el servicio que brindan las cajeras a los clientes, detectados en el diagnóstico, tales como la falta

de conocimiento en cuanto a la verdadera concepción de servicio y de cliente, en cuanto al trato con los diversos tipos de clientes y sus respectivas actitudes, respecto a la calidad en el servicio, y otros elementos que les brindarán a las cajeras un conocimiento real acerca del servicio al cliente, de su gran importancia para la satisfacción de éste y la trascendencia de ello.

El objetivo de este programa, es como ya se destacó anteriormente, brindar a las cajeras una preparación en cuanto al servicio al cliente y todo lo referente al mismo, pero además será también el de motivarlas a realizar su trabajo con mayor gusto y entrega, a través de temas como el sentido y la importancia del trabajo tanto para sí mismas, como para el buen desarrollo de la tienda.

En general se puede concluir en resumen, que los alcances de este Programa de capacitación en el Servicio al Cliente son:

1. Que las cajeras logren tomar un verdadero gusto por su trabajo, a partir de que logren comprender el sentido del mismo y la importancia que tiene para la satisfacción del cliente y el desarrollo de la propia tienda.
2. Que las cajeras logren comprender el verdadero significado de servicio y de cliente, así como los diversos tipos de clientes y las actitudes correctas que deben desarrollar ante ellos; además de que conozcan aquellos elementos que fastidian a los clientes, para nunca llevarlos a cabo.
3. Que las cajeras logren comprender que todo servicio debe ser de calidad, a partir del conocimiento de los elementos, factores y normas que se deben seguir y tomar en cuenta para el logro de un servicio al cliente calificado.

En general, con este programa, las cajas contarán con herramientas muy importantes y útiles para poder ofrecer a los clientes todo lo que se merecen, conjuntando un verdadero servicio de calidad que cubra en su mayoría todas las necesidades que presentaron los clientes en cuanto al servicio recibido

**V.5.2. Programa de Capacitación**

**AUTOTIENDA SEDENA**

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR  
EL SERVICIO AL CLIENTE  
EN CAJERAS DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

- 203 -

**ELABORADO POR:  
MA. EUGENIA CALDERON JIMENEZ**

## I. PRESENTACION

## I. PRESENTACION

¿Sabes?, tu área de cajas es una parte fundamental dentro de esta tienda de autoservicio, SEDENA #1, ya que es aquí donde los clientes pagan sus mercancías que adquirieron dentro de ésta, y por ello, es casi siempre el último lugar por el que ellos pasan.

Tú como cajera, obviamente tienes a tu cargo el marcaje y cobranza de los productos que el cliente lleva, se puede decir que esta es su principal función, pero aunada a otras tareas formas el llamado "servicio al cliente", que está conformado por todo un conjunto de prestaciones dirigidas a la satisfacción y bienestar del cliente.

Es por esta razón, que tú constituyes un recurso humano indispensable y elemental en el área de cajas, que tiene como principal objetivo, brindar al cliente un verdadero servicio de calidad, que deje en éste una satisfacción completa de lo que ha recibido, que le haga regresar, siempre contento y seguro de que será bien atendido por tí.

Tú como cajera eres casi siempre la última persona con la que trata el cliente dentro de la tienda, convirtiendote así en la última experiencia e impresión que éste se lleva consigo.

Es ahí donde radica la gran importancia de tu trabajo específico que realizas como cajera, al ser la última en contacto directo con el cliente, tomando en cuenta además de que están en la parte más tediosa para él, en realidad eres un elemento clave para la satisfacción del cliente; ya que si éste a lo largo de la tienda tuvo algunas dificultades o molestias con algún otro empleado por cualquier razón, será al finalizar su proceso de compra, donde la tienda a través de tí pueda reivindicarse

ante los ojos del cliente, al atenderlo perfectamente, o claro si por el contrario a lo largo de su trayecto, no tuvo ningún percance y al finalizarlo, tiene una mala experiencia en cajas, seguramente el cliente saldrá de la tienda muy molesto y con la certeza de no regresar, o por lo menos acudir menos veces de lo que comunmente hacían.

Es precisamente la preparación en el servicio al cliente, de lo que trata este programa diseñado especialmente para tí.

Este Programa te brindará herramientas muy útiles para mejorar esa atención al cliente, que no siempre es muy buena, a través de las cuales tendrás un mayor conocimiento de todo lo referente al servicio al cliente, pero además lograrás con ellas, realizar tu trabajo con mayor gusto y entrega, que consecuentemente hará de él una actividad más eficiente y de mayor calidad.

Con el objeto de que visualices de manera global lo que vas a ver a lo largo del programa, a continuación aparece brevemente cada uno de los elementos que van a ser tratados.

- Primeramente se te hablará del trabajo en general, de su valor en sí mismo y cómo forma parte de tu perfeccionamiento y desenvolvimiento para con los demás, a partir de lo cual verás más de cerca el sentido real que tiene el trabajo en tu vida.

A partir de ello se aterrizará en la importancia de tu trabajo específico como cajera, donde te darás cuenta cómo éste puede repercutir tanto positiva como negativamente en la satisfacción del cliente y en consecuencia en el desarrollo de la propia tienda y claro de tí misma.

- Como segunda instancia, se tocará el tema del servicio y el cliente, donde se te hablará del significado real de cada uno. Así mismo se habla también de los llamados "siete pecados del servicio", que son todas aquellas actitudes que fastidian a los clientes y que por tanto hay que evitar, además de que se tratan los distintos tipos de clientes con sus respectivas actitudes, y de las actitudes y el trato que deben asumir las cajeras para cada uno de ellos en específico.

- Posteriormente, a partir de lo ya visto, se conformará entonces la calidad en el servicio al cliente, donde verás los diversos elementos que la conforman, y que hacen posible un verdadero servicio de calidad.

Dichos elementos de los que se habla, se te darán a partir de un modelo de calidad en el servicio al cliente, donde serán descritos cada uno de ellos.

Y con el fin de que no te quedes sólo con un conocimiento teórico de los mismos, éstos se aterrizarán a tus tareas específicas como cajera, para que puedas aplicar eficazmente lo que aprendiste en tu labor cotidiana.

Además de esto, se te hablará de las normas de calidad en el servicio, que son como una especie de lineamientos que aplicados también a tus funciones, deberás seguir, para alcanzar un mayor desarrollo y perfeccionamiento de ellas.

De esta manera se puede concluir que los alcances y beneficios que tú obtendrás con este Programa serán:

1. Tomar un verdadero gusto por tu trabajo, a partir de que logres comprender el sentido del mismo y la importancia que tiene para la satisfacción del cliente y el desarrollo de la tienda.

2. Comprender el verdadero significado de servicio y de cliente, así como los diversos tipos de clientes y las actitudes correctas que debes desarrollar ante ellos; además de que conocerás aquellos elementos más comunes que hacen que los clientes se fastidien, por lo que los tomarás en cuenta para nunca llevarlos a cabo.

3. Comprender que todo servicio debe ser de calidad, a partir del conocimiento de los elementos, factores y normas que debes seguir y tomar en cuenta para que brindes al cliente un servicio calificado.

En general, con este programa, contarás con herramientas muy importantes y útiles que harán que puedas ofrecer a tus clientes todo lo que ellos merecen, logrando un verdadero servicio al cliente de calidad.

## **II. OBJETIVOS**

## II. OBJETIVOS

### OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA

Al término del programa, los participantes:

1. Valorarán la importancia de su trabajo como medio para ofrecer al cliente un servicio de calidad.
2. Identificarán los elementos y factores que intervienen en el servicio al cliente.
3. Desarrollarán las habilidades necesarias que les permitan optimizar su servicio al cliente.

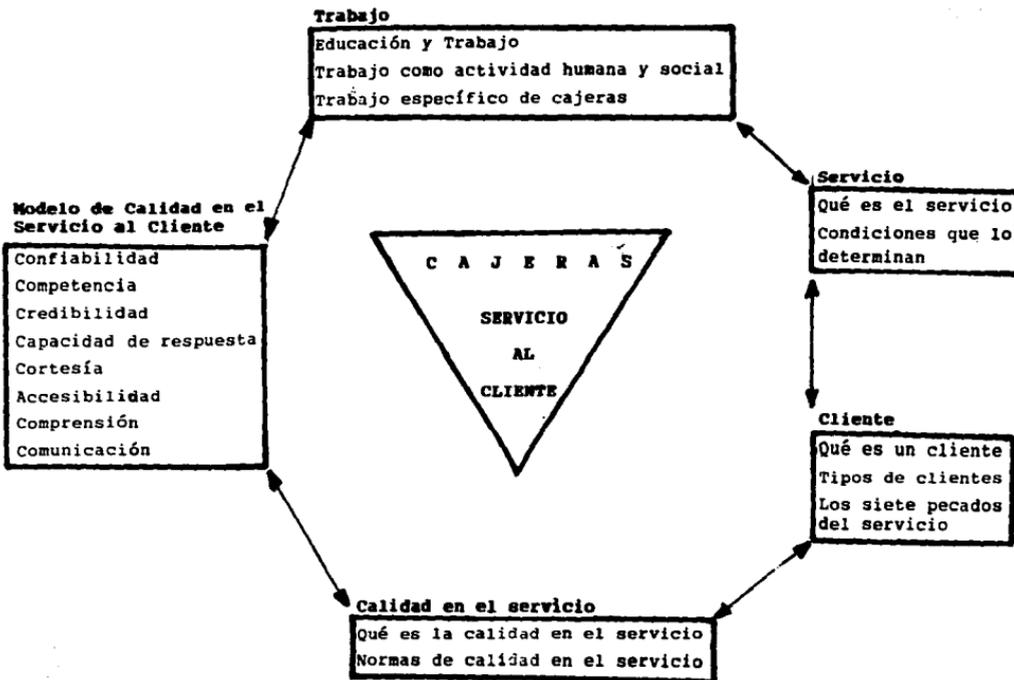
### OBJETIVOS PARTICULARES

1. Los participantes valorarán la importancia de una educación en el trabajo, así como el significado y sentido general de éste, como medio y ocasión de un perfeccionamiento individual y espacio para un desenvolvimiento y convivencia social.

2. Las participantes reconocerán el sentido y la importancia de su trabajo específico como cajeras, para la satisfacción del cliente y el buen desarrollo de la tienda.
3. Las participantes analizarán el verdadero significado de servicio, considerado ante todo como una meta fundamental, así como los factores y condiciones que lo determinan.
4. Las participantes analizarán el verdadero significado de un cliente, considerado como punto de partida para una estrategia de servicio, así como los diversos tipos de clientes más comunes y aquellos elementos y actitudes que los fastidian.
5. Las participantes comprenderán en qué consiste una verdadera calidad en el servicio al cliente.
6. Las participantes identificarán las normas de calidad, así como los factores y elementos que conforman la calidad en el servicio, mediante un modelo de calidad en el servicio al cliente.
7. Las participantes aplicarán el modelo de calidad en el servicio al cliente a sus funciones específicas como cajeras.

### III. DIAGRAMA TEMÁTICO

### III. DIAGRAMA TEMÁTICO



#### **IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

#### IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA

Para exponerte con mayor detalle, los datos correspondientes a las acciones que se seguirán para este programa, así como los contenidos y apoyos, se utilizará la llamada "carta descriptiva de cursos", que te permitirá visualizar detallada y ordenadamente todos los elementos del mismo.

Este Programa en el Servicio al Cliente, está constituido por tres módulos con sus respectivos temas y subtemas:

##### **Módulo I: El trabajo**

Educación y trabajo

El trabajo como actividad humana

El trabajo como actividad social

El trabajo específico de las cajeras, como último paso en el ciclo del servicio.

##### **Módulo II: Servicio y Cliente**

El servicio como una meta fundamental

Condiciones que determinan el servicio

El cliente como punto de partida para una estrategia de servicio

Tipos de clientes

Los siete pecados del servicio

**Módulo III: Calidad en el servicio**

Qué significa y en qué consiste la calidad en el servicio

Normas de calidad en el servicio

Modelo de calidad en el servicio al cliente

Modelo de calidad en el servicio al cliente aplicado a las funciones específicas de las cajeras.

Una vez vistos de manera general los diversos módulos que constituyen este programa, se te presentan a continuación las diversas cartas descriptivas de cada uno de ellos.

## ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN CAJERAS DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

### MODULO I

**TEMA:** El trabajo

**OBJETIVOS PARTICULARES:** Las participantes valorarán la importancia de una educación en el trabajo, así como el significado y sentido general de éste como medio y ocasión de un perfeccionamiento individual, y espacio para un desenvolvimiento y convivencia social.

Las participantes reconocerán el sentido y la importancia de su trabajo específico como cajeras, para la satisfacción de cliente y el buen desarrollo de la tienda.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
Educación y Trabajo	Las participantes conscientizarán la importancia de la educación en el trabajo, y el sentido de éste último con la finalidad de que comprendan su valor real.	Técnica: Participativa De diálogo	Se hará un interrogatorio en forma de diálogo, orientado a que pienses y reflexiones acerca de la importancia de una preparación en el trabajo, y del sentido de éste para tu vida.	Pizarrón	9:00-9:10 ó 16:00-16:10
		Técnica: Expositiva	Se expondrá una breve fundamentación acerca de la importancia de contar con una verdadera preparación en el trabajo, y del sentido del mismo como medio de perfeccionamiento.	Pizarrón	9:10-9:25 ó 16:10-16:25

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
El trabajo como actividad humana	Las participantes identificarán al trabajo como una actividad puramente humana, como medio y ocasión de perfeccionamiento individual.	Técnica: Expositiva	Se expondrá el porque el trabajo constituye una actividad específica del hombre, y como a través de él se adquiere un perfeccionamiento personal que repercute en el desarrollo armónico de cualquier ser humano.	Pizarrón	9:25-9:40 ó 16:25-16:40
El trabajo como actividad social	Las participantes identificarán al trabajo como ocasión y medio de convivencia social y colaboración en grupo	Técnica: Expositiva	Se expondrá el porque el trabajo también constituye una actividad social, y como por medio de él se da la convivencia social y la colaboración en grupo.	Pizarrón	9:40-9:55 ó 16:40-16:55
El trabajo específico de las cajeras	A partir de un sentido general del trabajo, las participantes reconocerán la importancia y trascendencia de su trabajo específico como cajeras, como el último paso en el ciclo del servicio dentro de la tienda de autoservicio, para la satisfacción del cliente y el buen desarrollo de la tienda, con la finalidad de lograr en ellas un mayor gusto por el trabajo.	Técnica: Participativa Interrogatorio	Primeramente se preguntará cuáles son tus funciones y tareas dentro del área de cajas, y la importancia que éstas tienen para la satisfacción del cliente y el desarrollo de la tienda.	Pizarrón	9:55-10:05 ó 16:55-17:05

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
		Técnica: Expositiva	Se expondrán brevemente tus características y funciones como cajera , como último paso en el ciclo del servicio, a partir de las cuales se inducirá la importancia y trascendencia de tu trabajo para la satisfacción del cliente y el desarrollo de la tienda.	Pizarrón Rotafolio	10:05-10:30 6 17:05-17:30  TOTAL 1: 30 hrs

**MODULO II****TEMA:** El servicio y el cliente**OBJETIVOS PARTICULARES:** Las participantes analizarán el verdadero significado de servicio, considerado ante todo como una meta fundamental, así como factores y condiciones que lo determinan.

Las participantes analizarán el verdadero significado de cliente, considerado como el punto de partida para una estrategia de servicio, así los diversos tipos de clientes más comunes y aquellos elementos y actitudes que los fastidian.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID	TIEMPO
Servicio: una meta fundamental	Las participantes analizarán el verdadero significado de servicio, considerado como una meta fundamental en la realización de su trabajo, con la finalidad de que conscienten la importancia de llevarlo a cabo.	Técnica Participativa De diálogo	Se hará un interrogatorio en forma de diálogo, acerca de lo que tu crees que es el servicio, y porque debe ser una meta fundamental a seguir por tí y tus compañeras en el momento de realizar tu trabajo.	Pizarrón	9:00-9:10 ó 16:00-16:10
		Técnica: Expositiva	Se expondrá el verdadero concepto de servicio, considerado como una meta fundamental a alcanzar al momento de realizar tu trabajo.		9:10-9:20 ó 16:10-16:20
Condiciones que determinan al servicio	Las participantes distinguirán las distintas condiciones para que se de un servicio, con la finalidad de que sepan como llevarlas a cabo en su trabajo.	Técnica: Expositiva	Se expondrán las diversas condiciones que determinan un servicio.	Retroproyector	9:20-9:30 ó 16:20-16:30

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
Cliente: punto de partida para una estrategia de servicio	Las participantes analizarán el verdadero significado de cliente, considerado como punto de partida para cualquier estrategia de servicio, con la finalidad de que conscienticen la enorme importancia de éste.	Técnica: Participativa Interrogatorio	Se preguntará de manera individual tu propio concepto de cliente, y la importancia que éste tiene para ti y para la propia tienda.	Pizarrón	9:30-9:40 ó 16:30-16:40
		Técnica: Expositiva	A partir de lo establecido por ti y tus compañeras, se expondrá el verdadero significado de cliente, considerado como punto de partida para cualquier estrategia de servicio, dejando vislumbrar la importancia de éste para el buen desarrollo de la tienda.	Rotafolio	9:40-9:50 ó 16:40-16:50
Tipos de Clientes	Las participantes diferenciarán los tipos de clientes más comunes, con la finalidad de que al detectarlos, sepan como tratarlos, dependiendo de cada uno en específico.	Técnica: Participativa Lluvia de ideas	Se preguntará de manera grupal, con base en su experiencia, cuales son los tipos de clientes más comunes, qué actitudes toman o en que estado se encuentran.	Pizarrón	9:50-10:00 ó 16:50-17:00

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
Los siete pecados del servicio	Las participantes distinguirán los llamados "siete pecados del servicio", con la finalidad de que sepan aquellos elementos y actitudes que fastidian y molestan a los clientes, y por supuesto no cometerlos.	Técnica: Participativa Sociodrama	Se pasará a un grupo de participantes que interprete el papel de los diversos clientes que destacaron en la actividad anterior, mientras que el otro grupo que permanece observando, dirá cómo debe actuar ante cada uno.		10:10-10:20 ó 17:10-17:20
		Técnica: Expositiva	A partir de las dos actividades anteriores, se expondrán los tipos de clientes más comunes, y las acciones a seguir para cada uno de ellos.	Rotafolio	10:20-10:35 ó 17:20-17:35
		Técnica: Participativa Lluvia de ideas	Se les preguntará grupalmente, cuáles consideran que son las acciones o actitudes que molestan a los clientes.	Pizarrón	10:35-10:45 ó 17:35-17:45
		Técnica: Expositiva	Se expondrán, los siete pecados del servicio, aterrizándolos siempre a sus funciones específicas en el área de cajas.	Rotafolio	10:45-11:00 ó 17:45-18:00
					TOTAL 2:00 hrs

**MODULO: III****TEMA:** Calidad en el servicio**OBJETIVOS PARTICULARES:** Las participantes comprenderán qué es un verdadero servicio de calidad.

Las participantes identificarán las normas de calidad, así como los factores y elementos que conforman la calidad en el servicio mediante un modelo de calidad en el servicio al cliente.

Las participantes aplicarán el modelo de calidad en el servicio al cliente, a sus funciones específicas como cajeras.

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
Calidad en el servicio	Las cajeras comprenderán un verdadero servicio de calidad, con la finalidad de que conscienticen la importancia de ofrecer a los clientes un servicio calificado.	Técnica: Expositiva	Se expondrá lo que significa y en qué consiste un verdadero servicio de calidad.	Rotafolio	9:00-9:15 ó 16:00-16:15
Normas de calidad en el servicio al cliente	Las cajeras identificarán las normas de calidad en el servicio al cliente, con la finalidad de que las adapten como lineamientos a seguir a su trabajo en el área de cajas.	Técnica: Expositiva	Se expondrán las normas de calidad en el servicio, que a la par se irán adaptando a su trabajo en el área de cajas.	Rotafolio	9:15-9:35 ó 16:15-16:35

CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICAS	ACTIVIDADES APRENDIZAJE	RECURSOS DID.	TIEMPO
Modelo de calidad en el servicio al cliente	Las participantes reconocerán un modelo de calidad en el servicio al cliente, con la finalidad de que sepan y comprendan, los elementos y factores que la conforman.	Técnica: Expositiva	Se presentará a las cajas un esquema del modelo de calidad en el servicio al cliente, y se explicará cada uno de los elementos que lo integran.	Retroproyector  Esquema del modelo de calidad en el servicio al cliente.	9:35-9:55 ó 16:35-16:55
Modelo de calidad en el servicio al cliente, aplicado a las funciones específicas de las cajas	Las participantes aplicarán a partir del modelo de calidad en el servicio al cliente, los elementos que la integran, a su trabajo específico en el área de cajas.	Técnica: Participativa Interrogatorio	A partir del modelo de calidad en el servicio al cliente, se les preguntará como aplicarían cada uno de los elementos que la integran, a su trabajo específico en el área de cajas.		9:55-10:15 ó 16:55-17:15
		Técnica: Expositiva	A partir de la actividad anterior, se reforzará la aplicación de los elementos del modelo a su trabajo específico en el área de cajas.	Pizarrón	10:15-10:35 ó 17:15-17:35
					TOTAL 1:35 hrs.

## EVALUACION

La evaluación del programa de Capacitación en el Servicio al Cliente para cajeras de tiendas de autoservicio, se hará al finalizar todo el curso, y será de tipo cualitativo.

La evaluación cualitativa de este curso consistirá en la resolución de casos prácticos reales y específicos, pero no de manera escrita, sino actuada; por medio de varios sociodramas donde el instructor y otra gente externa interpretarán el papel de clientes, mientras que las cajeras interpretarán su propio papel, donde además de su experiencia, tendrán la oportunidad de poner en práctica todo lo que adquirieron durante el curso, y detectar en ellas posibles fallas que no hayan quedado bien entendidas.

En algunos casos el sociodrama se hará de forma grupal, donde todas las cajeras participen aportando palabras, acciones o soluciones según el caso. También se hará de manera individual, donde una por una de las cajeras van ir pasando con su supuesto cliente y actuando como consideren necesario y correcto según sea el caso.

Parte de la evaluación será también la observación directa de las cajeras, ya en el momento de estar realizando verdaderamente su trabajo, donde supuestamente se detectarán cambios positivos y benéficos, aunque claro que también se detectarán errores o nuevos conflictos que no se trataron en el curso, que posiblemente sean punto de partida para otro nuevo curso.

Se hará también a manera de evaluación otro cuestionario a los clientes de la tienda con respecto al servicio que reciben en el área de cajas, de tal manera que nos aporten datos que nos hagan ver si el servicio en el área de cajas ha mejorado o no.

Esta importante herramienta que es el cuestionario, nos dará por supuesto a conocer aquellos puntos que no hayan quedado bien cimentados en las cajeras, así como aquellos que sí se hayan logrado, a partir de lo cual se dará el llamado "seguimiento" de un curso, en el cual como su nombre lo indica, se dará a las cajeras una consistencia y continuación de lo que ya adquirieron, con el fin de que siempre estén actualizadas, aprendiendo cosas nuevas y preparándose para ser cada vez mejor.

## **RECOMENDACIONES PARA LA AUTOTIENDA SEDENA No. 1 A NIVEL GERENCIA**

Para concluir con la derivación práctica de esta tesis, que en realidad sólo consiste en la propuesta de un Programa de Capacitación en el Servicio al Cliente para las cajeras de esta tienda, quisiera finalizar dando algunas recomendaciones a nivel Gerencia que repercutan benéficamente en el desarrollo de las cajeras y posteriormente en su servicio a los clientes.

Primeramente es importante destacar que en su momento, en esta tesis se manejó el tema de Calidad en el Servicio, donde como primer elemento que se debe tomar en cuenta para lograrla, es el de hacer bien las cosas desde la primera vez, y para lo cual se mencionaron diversos factores, tales como las condiciones de trabajo del empleado, el apoyo de sus superiores, el gusto por su trabajo etc.

Es con relación a ello que a partir del diagnóstico de necesidades realizado se detectaron las siguientes deficiencias en cuanto a nivel gerencia respecta:

- Mobiliario de trabajo incómodo
- Herramientas de trabajo viejas
- Tecnología y equipo en mal estado y hasta obsoleto
- Falta de información acerca de los productos vendidos en la tienda y los cambios que surjan en ella
- Descuido en el marcaje de precios en los productos
- Falta de apoyo por parte de los superiores
- Falta de motivación por parte de los superiores
- Falta de preocupación e interés por ofrecer a sus cajeras mayor preparación.

A partir de estas fallas que ya han sido destacadas, se dan las siguientes recomendaciones:

Primero que nada, Gerencia debe comprender y conscientizar que las cajas nunca lograrán ofrecer un servicio de calidad si no les gusta su trabajo, y aunque a través del curso se pretende lograr que las cajas comprendan el sentido y la importancia del mismo, es necesario que por otro lado cuenten con los elementos materiales y emocionales para ello.

#### **1. En cuanto a mobiliario y equipo de trabajo**

- Que en la medida de las posibilidades económicas de la tienda se vaya cambiando primeramente el mobiliario, por lo menos las sillas, que son un elemento importante, que aunque las cajas en realidad no usan mucho, que cuando lo hagan se sientan cómodas y puedan descansar un momento.

- Que en cuanto al equipo, si no se tienen los suficientes recursos económicos para comprar nuevos de mayor tecnología por lo menos estar siempre pendientes de que los que ya están, siempre se encuentren en buenas condiciones con el debido mantenimiento, ya que las fallas en máquinas o terminales de tarjetas, obstaculizan la rapidez y eficiencia del trabajo de las cajas, lo que hace que se desesperen y tomen aversión a su labor, además de que los clientes también se impacientan.

#### **2. En cuanto al marcaje de precios en los productos**

- Designar a una persona o personas que verifiquen constantemente que todos los productos estén marcados con su debido precio, ya que la falta de este último al llegar a cajas, también entorpece el trabajo de las cajas, impacientando en consecuencia también a los clientes.

### **3. En cuanto información para las cajeras**

- Designar a una persona o personas que se encarguen de informar constantemente a las cajeras sobre los nuevos productos que llegan a la tienda con el objeto de que tengan conocimiento de ellos y puedan responder cualquier duda o pregunta de los clientes a ese respecto.

- Por otro lado informarles también de cualquier cambio que surja en la tienda, ya sea de cambios de puestos, de remodelaciones, de apertura de nuevos departamentos, etc. con la finalidad de que las cajeras estén al tanto de todo lo que sucede en la tienda, y puedan de igual manera contestar cualquier pregunta o duda al respecto, claro siempre y cuando no sea perjudicial para la tienda.

Estos puntos son importantes para que la cajera sienta que es tomada en cuenta y por lo mismo se sienta parte de la tienda, con ello, como se dice en las empresas se pondrá la camiseta y trabajará con más ganas.

### **4. En cuanto a apoyo y motivación a las cajeras**

- Apoyar y motivar siempre a las cajeras, porque son parte de la tienda, pero sobretodo porque son seres humanos necesitados de incentivos y apoyos para trabajar mejor, y como tales deben ser tratadas.

- Apoyar sus opiniones y sugerencias siempre y cuando estas sean sensatas y viables para la tienda, tomarlas en cuenta para alguna decisión, sobretodo si se refiere a su área de cajas, nadie mejor que ellas para saber lo que falta o lo que no está bien.

- Nunca llamar la atención a una cajera delante de sus compañeras y mucho menos delante de un cliente, porque la hará

menospreciada, si ha cometido algún error llamarla en privado y hacercelo ver, pero de manera que ella realmente comprenda y por sí misma acepte su error y lo reivindique.

Es importante destacar que no siempre la cajera va a tener la culpa, sino que posiblemente haya cometido un error a causa de otros factores ajenos a ella, por lo que siempre hay que escucharla y darle oportunidad de dar una explicación a lo que haya sucedido.

- Motivar a las cajeras con elementos que le hagan salir de la rutina de su trabajo, dando incentivos tales como premios a la puntualidad o a su rapidéz, alentándolas continuamente a que hagan su trabajo lo mejor que puedan, ya que seguramente al final recibirán su recompensa.

- No hacer distinciones de ninguna índole, tratar a todas las cajeras por igual, evitando todo favoritismo, que repercuta negativamente en aquellas que no lo tengan, y que además traiga consecuencias negativas en la relación grupal entre ellas.

### **5. En cuanto a la preocupación e interés por capacitar a las cajeras**

- Tener siempre presente que las empresas de hoy deben irse actualizando, preparandose para enfrentar cualquier reto o dificultad que pueda presentarse, más aún cuando existe tanta competencia en el ramo de tiendas de autoservicio, por lo que es vital que se destine tiempo y dinero a la preparación de las cajeras, y por supuesto de todos los empleados que conforman la tienda, hasta de los mismos directivos, que son los principales que deben estar capacitados para dar un ejemplo de ello, y tener bajo control cualquier situación.

- No sólo brindar a las cajeras capacitación para la mejora de sus tareas, sino también para la mejora de ellas mismas, de su

persona y todo lo que pueda repercutir o influir en su bienestar tanto físico como emocional.

- Comprender que la educación para las cajas y para todos sus empleados será la mejor herramienta para dotarlos de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la mejor realización de su trabajo y el continuo perfeccionamiento del mismo y de su persona.

## CONCLUSIONES

1. La educación es una función necesaria para el desarrollo de cualquier ser humano, que lleva necesariamente a una perfección del mismo tanto en sentido individual, como social y hasta trascendental, por lo que debe convertirse en un proceso continuo y permanente, durante toda la vida del ser humano.
2. La Pedagogía, siendo la ciencia y arte de la educación, dirigida por supuesto a los seres humanos, será quien dote a los trabajadores de los conocimientos y medios más idóneos para su aplicación, para la mejor realización de su trabajo.
3. El trabajo es una actividad propiamente humana, mediante la cual el hombre perfecciona y modifica la materia, al mismo tiempo que se perfecciona a sí mismo, siendo el trabajo una actitud de servicio ordenado al amor.
4. El trabajo por el hecho de ser una actividad propiamente humana, es necesariamente una actividad social, donde el hombre se comunica con su entorno, estableciendo con ello un medio de cooperación, convivencia y solidaridad para con los otros.
5. La educación en la empresa como en cualquier ámbito, constituye un elemento esencial para el desarrollo de las personas que laboran dentro de ella, ya que si el personal cuenta con una preparación constante y adecuada, automáticamente se reflejará en la actividad que realiza, y por ende, en el crecimiento propio y de la institución.
6. La capacitación constituye la función educativa en la empresa, que en sus diferentes tipos, se logra conformar un perfeccionamiento integral del personal en cuanto a adquisición

de conocimientos, desarrollo de actitudes y formación de actitudes.

7. La capacitación, constituye un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a adultos, que debe brindarse bajo un conocimiento real de las necesidades de la empresa y las propias de cada persona, así como también adecuarse a las condiciones y características propias de quienes van a recibirlo.

8. El servicio debe convertirse en una meta fundamental para cualquier empresa y más específicamente para el personal que labora dentro de ella, ya que a través de él, se logra la satisfacción del cliente, tan benéfica para el buen desarrollo de la organización.

9. El cliente, siendo el punto de partida para el servicio y la persona más importante para la empresa, debe ser conocido en cualquiera de sus tipos más comunes, con el objeto de poder atenderlo mejor, adecuandonos a sus características propias; así como tener un conocimiento de todo aquello que le molesta, para evitarlo a toda costa.

10. El servicio al cliente desarrollado en cualquier empresa debe ser de calidad, es decir que debe llevar consigo un nivel de excelencia, encaminado al cero defectos, para lo cual hay que cubrir una serie de normas que lo rigen y una serie de elementos que lo conforman.

11. Para lograr la calidad en el servicio al cliente, además de cubrir con una serie de factores, será necesario ante todo tener un verdadero gusto por el trabajo que se hace, lo que de inmediato se ve manifestado en el buen y gustoso desempeño del mismo, y reflejado en la satisfacción del cliente.

12. Una tienda de autoservicio, constituye una empresa, formada como todas, por diversos recursos y áreas, pero primordialmente por el recurso vital que es el ser humano; en este caso específico, las cajeras, quienes tienen el derecho y más aún la obligación de recibir una educación integral que les conduzca a un continuo perfeccionamiento tanto en su labor como en su persona.

13. Las cajeras del área de cajas dentro de una tienda de autoservicio, constituyen una de las partes más importantes para la satisfacción del cliente, ya que constituyen el último paso en el ciclo de servicio dentro de la tienda, en contacto directo con el cliente; motivo por el cual es necesario que ofrezcan a sus clientes un verdadero servicio de calidad, que haga que éstos salgan satisfechos de la tienda.

14. Un servicio al cliente de calidad, no se adquiere por sí solo, sino que es necesario estudiar toda una serie de elementos y factores que lo componen y determinan, por lo que un Programa de Capacitación en el Servicio al Cliente para Cajeras de Tiendas de Autoservicio, será el medio más eficaz para lograr que las cajeras obtengan un conocimiento de éste, que posteriormente desarrollen en ella habilidades y actitudes que hagan que brinden un servicio altamente calificados.

## BIBLIOGRAFIA BASICA

- 1.- ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
México., 1979., 225 p.
2. HOROVITZ, Jackes  
La Calidad del Servicio  
McGraw Hill. Interamericana de España  
Madrid., 1991., 105p.
- 3.- KARL, Albrecht y BRADFORD J, Lawrence  
La Excelencia en el Servicio  
Legis Editores S.A.  
Colombia., 1990., 236 p.
- 4.- LUZURIAGA, Lorenzo  
Pedagogia  
Editorial Losada  
Buenos Aires., 1981., 331 p.
- 5.- MARITAIN, Jacques  
La educación en este momento crucial  
Club de Lectores  
Argentina., 1977., 172 p.
- 6.- NEFF S., Walter  
Work and Human Behavior  
Editorial Athernon Press  
New York., 1968., 279 p.

- 7.- OLIVEROS , Otero  
La educación en el trabajo  
Editorial Eunsa  
España., 1985., 170 p.
- 8.- REYES PONCE, Agustín  
Administración de personal (Primera parte)  
Editorial Limusa  
México., 1981., 239 p.
- 9.- RIEDEL, Johannes  
La formación para el Trabajo en la Empresa  
Ediciones Rialph S.A.  
Madrid., 1980., 172 p.
- 10.- SILICEO, Alfonso  
Capacitación y desarrollo de personal  
Editorial Limusa  
México., 1987., 151 p.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- 1.- BAUCHE, Mario y GARCIA, Diego  
La Empresa  
Editorial Porrúa S.A.  
México., 1983., 707 p.
- 2.- CALDERON CORDOVA, Hugo  
Manual para la administración del Proceso de Capacitación de Personal  
Editorial Limusa  
México., 1990., 125 p.
- 3.- CALLEJA J., Francisco  
Administración de personal y relaciones humanas  
Editorial Banca y Comercio  
México., 1979., 92 p.
- 4.- CASTRO HERRERA, Benjamín y PAREDES MIRANDA, Octavio  
Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos  
Editorial Limusa  
México., 1990., 187 p.
- 5.- E. BEYER, Jorge  
Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo. Ensayos para la consolidación de un sistema.  
Editorial Empirés, S.A. de C.V.  
México., 1982., 149 p.
- 6.- FRANKL E., Viktor  
Psicoanálisis y Existencialismo  
Fondo de Cultura Económica  
México., 1987., 359 p.

- 7.- GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael  
Dirección por Servicio  
McGraw Hill. Interamericana de México S.A. de C.V:  
México., 1991., 240 p.
- 8.- GRUBBS M, Ray y REIDENBACH R, Eric  
Banca de Excelencia. Cómo lograr servicios de alta calidad  
en los bancos  
Editorial Panerama  
México., 1993., 142 p.
- 9.- ISAACS, David  
La Educación de las Virtudes Humanas  
Editorial Eunsa  
Pamplona., 1984., 462 p.
- 10.- KNOWLES H., William  
Principios de Dirección de Personal  
Ediciones Rialph  
Madrid., 1965., 516 p.
- 11.- KOONTZ y O'DONNELL  
Curso de Administración Moderna  
Mc.Graw Hill  
México., 1981., 154 p.
- 12.- KRIEKEMANS  
Pedagogía General  
Editorial Herder  
Barcelona., 1982., 556 p.

- 13.- MC. GEHEE, William y W. THAYER, Paul  
Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional  
Editorial Limusa  
México., 1986., 336 p.
- 14.- MUNCH GALINDO y GARCIA MARTINEZ  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas  
México., 1990., 165 p.
- 15.- NERICI G., Imideo  
Hacia una Didáctica General Dinámica  
Editorial Kapelusz  
México., 1985., 607 p.
- 16.- NERICI G, Imideo  
Metodología de la Enseñanza  
Editorial Kapelusz Mexicana S.A. de C.V.  
México., 1985., 415 p.
- 17.- PLANCHARD, E  
La Pedagogía Contemporánea  
Traducido y adaptado por GARCIA HOZ  
Ediciones Rialp S.A.  
Madrid., 1978., 570 p.
- 18.- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
Ley Federal del Trabajo  
México., 1992., 454 p.
- 19.- SIGUAN, Miguel  
Problemas Humanos del Trabajo Industrial  
Ediciones Rialph  
Madrid., 1963., 325 p.

- 20.- SMITH J., Barry y DELAHAYE L., Brian  
El ABC de la Capacitación Práctica  
McGraw Hill  
México., 1991., 254 p.
- 21.- WENDELL L., French  
Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos  
Editorial Limusa  
México., 1986., 656 p.
- 22.- ZIMMERMAN M. M  
Los Supermercados  
Editorial Rialph  
Madrid., 1959., 123 p.