

308923

127  
24

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**LA CAPACITACION SECRETARIAL PARA LA CALIDAD EN  
EL SERVICIO, EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PRESENTA:  
LUCINDA ALEJANDRA SOLTERO GONZALEZ  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**LIC. MARIA ANTONIETA MENDOZA SANCHEZ**

**MEXICO, D. F.**

**1995**

**FALLA DE ORIGEN**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A Dios que me ha dado la vocación  
de servir y la capacidad para hacerlo.**

**A la memoria de mi mamá, Yola, cuyo  
ejemplo me impulsa y me guía.**

**A mi papá, Luis, por su sacrificio y  
espíritu de lucha.**

**A mis abuelitos, mamá Lolita y papá Quiqui,  
a quienes debo gran parte de lo que soy.  
A ellos todo mi amor, admiración y  
profundo agradecimiento.**

**A mis hermanos, Luis y Miguel, por su cariño,  
comprensión y apoyo incondicional.**

**A la familia Bravo de la Parra, por  
su cariño y gran apoyo.**

**A la Universidad Panamericana y  
a todos mis maestros, que me han apoyado  
y han hecho posible que concluya  
mis estudios profesionales.**

**A las Religiosas de María Inmaculada,  
en cuya casa viví experiencias inolvidables  
y construí verdaderas amistades.**

**A mis amigos, compañeros y todas  
las personas con quienes compartí el  
esfuerzo de este trabajo.**

**A KURT y a la familia Florín Zaragoza,  
por su cariño y por estar conmigo  
en todo momento.**

# INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: LA EDUCACION, OBRA DE TODA LA VIDA .....</b>	<b>5</b>
I.1 El hombre, centro del proceso educativo .....	5
I.1.1 Características fundamentales del hombre .....	5
I.1.2 Diferencias Individuales .....	6
I.2 Educación .....	7
I.2.1 Significado Vulgar .....	7
I.2.2 Definición Etimológica de Educación .....	8
I.2.3 Definición Real de Educación .....	9
I.2.4 Fin de la Educación .....	11
I.3 Pedagogía .....	12
I.3.1 Definición de Pedagogía .....	12
I.3.2 Pedagogía General y Pedagogía Diferencial .....	15
<b>CAPITULO II: LA PEDAGOGIA EN EL AMBITO EMPRESARIAL .....</b>	<b>17</b>
II.1 Justificación de la Acción Educativa en la empresa .....	17
II.2 Educación de Adultos .....	18
II.2.1 Consideraciones sobre la Personalidad del Adulto .....	19

II.2.2 Características del Adulto, que influyen en su aprendizaje .....	21
II.2.3 Características de la Educación de Adultos .....	22
II.2.4 Principios Pedagógicos de la Educación de Adultos .....	24
II.3 Capacitación .....	27
II.3.1 La Capacitación: Educación del Adulto en la empresa .....	28
II.3.2 Momentos Didácticos en el Proceso de Capacitación .....	29
<b>CAPITULO III: LA EMPRESA COMO AGENTE EDUCATIVO .....</b>	<b>42</b>
III.1 La Empresa .....	43
III.1.1 Objetivos de la empresa .....	44
III.1.2 Elementos constitutivos de la empresa .....	45
III.1.3 Clasificación de las empresas .....	46
III.1.4 La Competitividad de las empresas comerciales de los 90's .....	47
III.2 El Trabajo Humano .....	49
III.2.1 Definición de Trabajo Humano .....	49
III.2.2 Motivación frente al trabajo .....	50
III.2.3 El Trabajo como Servicio .....	52
III.2.4 El Trabajo Bien Hecho .....	53

III.3 La Estructura Organizacional .....	54
III.3.1 El Puesto .....	56
III.3.2 Análisis y Descripción de Puestos .....	58
III.2.3 Rediseño y Enriquecimiento de Puestos .....	59
III.2.4 Un Puesto clave en la empresa: La Secretaria .....	62
<b>CAPITULO IV: LOS PORQUÉS Y CÓMO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO .....</b>	<b>68</b>
IV.1 Naturaleza del Servicio .....	69
IV.1.1 Características Básicas de los Servicios .....	70
IV.1.2 El Cliente y el Servicio .....	71
IV.1.3 El Cliente Interno en la cadena de un Servicio de Calidad .....	73
IV.2 Calidad en el Servicio .....	75
IV.3 Atributos de un Servicio de Calidad .....	76
IV.4 Modelo de Calidad en el Servicio .....	79
IV.5 Ventajas Competitivas de la Calidad en el Servicio .....	84
IV.6 Consecuencias de un Mal Servicio .....	86

<b>CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES, PLANEACION, REALIZACION Y EVALUACION DE UN CURSO DE CAPACITACION SECRETARIAL PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO .....</b>	<b>88</b>
<b>Marco General de la Empresa .....</b>	<b>88</b>
<b>V.1 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>92</b>
<b>V.2 Descripción del Proceso de DNC .....</b>	<b>94</b>
V.2.1 Definición de los Objetivos del DNC .....	94
V.2.2 Descripción de la Muestra .....	95
V.2.3 Clasificación de las Necesidades que se desprenden de la problemática .....	96
V.2.4 Selección y Diseño de los instrumentos .....	97
V.2.5 Aplicación de los Instrumentos .....	114
V.2.6 Obtención y Procesamiento de los datos .....	114
V.2.7 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la información .....	120
V.2.8 Interpretación General de los Resultados .....	157
V.2.9 Presentación del Informe y Propuesta .....	162
<b>V.3 Planeación, Realización y Evaluación de un curso de Capacitación Secretarial para la Calidad en el Servicio .....</b>	<b>164</b>
V.3.1 Planeación del Curso .....	164
V.3.2 Realización del Curso .....	169
V.3.3 Evaluación del Curso .....	169



<b>PRESENTACION DEL PROGRAMA. Carta Descriptiva .....</b>	<b>171</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>178</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>182</b>

## INTRODUCCION

Actualmente, con la tendencia mundial a establecer bloques económicos, las empresas, cualquiera que sea su giro o actividad, se están viendo obligadas entre otras cosas a implementar estrategias y/ o sistemas de calidad en todas las áreas que las conforman.

Como es de entenderse, en las empresas dedicadas a la comercialización de productos, las ventas dependen no solamente de la calidad de los productos que ofrecen, sino la mayoría de las veces de la Calidad del Servicio que se brinde a los clientes y prospectos, por parte de todo el personal que conforma a la organización.

Es por esto que hoy en día la sociedad mexicana en general, y por ende sus instituciones, están haciendo un gran esfuerzo por cambiar sus estructuras y su filosofía; en el caso de las empresas este esfuerzo está orientado a la satisfacción del cliente mediante un Servicio de Calidad.

En este contexto, esta tesis ofrece una alternativa para atender dicha problemática, la cual presenta las siguientes características:

- Flexibilidad para adaptarse a los requerimientos de las empresas comerciales, que poseen una filosofía de orientación al cliente o una apertura hacia ésta.
- Autenticidad, en el sentido de que no sea fácilmente imitable por la competencia. Esto debido a que una filosofía de orientación al cliente, y concretamente la Calidad en el Servicio implica fundamentalmente una actitud y una forma de trabajar orientadas al beneficio de los demás, en un contexto determinado, lo cual varía en cada persona y por lo tanto no puede ser fácilmente imitado.

Esta estrategia tiene como eje central a la Pedagogía, ya que el cambio hacia la Calidad en el Servicio requiere principalmente y antes que todo, de la preparación y desarrollo del factor humano con que cuentan las empresas, ya que es a través de

procesos de enseñanza-aprendizaje como se logra un cambio de conducta más o menos permanente en la persona.

De esta manera, la estructura de este trabajo comprende primeramente un fundamento teórico que justifica cómo mediante la Pedagogía en el ámbito empresarial se puede lograr un cambio hacia la Calidad en el Servicio. Posteriormente, con base en esta fundamentación, se presenta una derivación práctica que se concreta en un curso de capacitación dirigido a las secretarías.

La razón por la que esta propuesta se dirige a las secretarías se debe a que en muchas ocasiones ellas constituyen la puerta de entrada para conseguir una venta y en muchas otras, son el primer contacto de la empresa con el exterior. De ahí la importancia de que sepan y quieran ofrecer un Servicio de Calidad, que promueva finalmente mayores beneficios para la empresa y para las propias secretarías.

Con el propósito de dar un tratamiento adecuado al tema seleccionado, se consideraron los enfoques Didáctico y Empresarial.

Los primeros cuatro capítulos de esta tesis se elaboraron por medio de una investigación bibliográfica, ya que se consideró una técnica adecuada para obtener un marco conceptual lo más completo posible.

Para la derivación práctica se llevó a cabo una investigación de campo, con el objeto de obtener información veraz y no a priori, acerca de la problemática existente.

En el primer capítulo se analiza el concepto de Educación, como un proceso permanente que contribuye al desarrollo del hombre, dada su condición de ser inacabado y perfectible.

Asimismo se destaca a la Pedagogía como la única ciencia que tiene como objeto propio el estudio y la práctica de la Educación, en todas las etapas evolutivas y en todas las esferas de la actividad humana.

Las principales fuentes consultadas para desarrollar este capítulo fueron:

- Principios de Pedagogía Sistemática, de Víctor García Hoz . Y
- Tratado de Pedagogía Sistemática, de Hubert Henz.

El segundo capítulo se centra básicamente en la Pedagogía dentro del ámbito empresarial, para lo cual fue necesario estudiar las características de la Educación de Adultos, los principios psicológicos y pedagógicos que rigen esta etapa evolutiva; con estas bases psicopedagógicas de la Educación de Adultos se desarrolló el tema de la Capacitación, en sus cuatro momentos didácticos: Detección de Necesidades, Planeación, Realización y Evaluación.

Las principales obras consultadas para este capítulo fueron:

- Administración de la Capacitación, de Mauro Rodríguez Estrada,
- Andragogía, de Roque Luis Ludojosky. Y
- El Por qué y el Cómo de la Educación Funcional para Adultos en América Latina. CREFAL, UNESCO.

El tercer capítulo se dedicó al tema de la empresa como agente educativo, con el objeto de puntualizar que las organizaciones que están luchando por ser competitivas tienen la responsabilidad de promover el crecimiento de su personal.

También se trata de dar un enfoque humano del trabajo, a fin de que sea considerado como un medio de realización personal, profesional y de servicio a los demás, pues consideramos que esto es el punto de partida para iniciar un cambio hacia la Calidad del Servicio.

Asimismo, se destaca el papel de las secretarías, como un elemento clave para alcanzar la competitividad en las empresas.

La bibliografía consultada al respecto fue:

- La Realización Personal en el Trabajo, de Oliveros Otero.
- La Sociología de la Empresa de Isaac Guzmán Valdivia.
- Pedagogía Visible y Educación Invisible de Víctor García Hoz.

El capítulo cuatro está destinado a analizar los por qué y cómo de la Calidad en el Servicio, para lo cual fue necesario desarrollar los conceptos de cliente interno y cliente externo, las características de un Servicio de Calidad de acuerdo con los requerimientos de los clientes, la descripción de un Modelo para implementar la

Calidad en el Servicio. También se presentan las principales ventajas que representa esta filosofía de orientación al cliente, así como las consecuencias de no hacerlo.

Las principales fuentes consultadas en este capítulo fueron:

- Calidad de Servicio, de Leonard L. Berry y otros.
- ¡Primero Estoy Yo! de Linda Silverman.
- Dirección por Servicio. La otra calidad, de Ginebra y Arana.
- Banca de Excelencia: Cómo lograr Servicios de Alta Calidad en los Bancos, de M. Ray Grubbs.

El último capítulo de la tesis contiene los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se llevó a cabo en una empresa comercial del ramo automotriz, a través de escalas estimativas que se aplicaron a las secretarías, a sus jefes directos y a una muestra de los clientes de dicha compañía.

A partir de los datos obtenidos se llevó a cabo la Planeación, Realización y Evaluación del curso de capacitación que se impartió a las secretarías.

En suma, este trabajo presenta a la Pedagogía y particularmente los conceptos de Educación de Adultos, Capacitación, Trabajo Bien Hecho, como una alternativa viable y fructífera para cubrir uno de los requerimientos más apremiantes de las empresas mexicanas comprometidas a competir en los mercados nacional e internacional, con una filosofía de Calidad en el Servicio a sus clientes.

## **CAPITULO I: LA EDUCACIÓN, OBRA DE TODA LA VIDA.**

### **I. 1 EL HOMBRE, CENTRO DEL PROCESO EDUCATIVO**

Todo proceso educativo parte del hombre y hacia él se dirige. Por consiguiente, es preciso tener un concepto verdadero que corresponda a las características esenciales del hombre, para poder basar en ello todas las tareas educativas que se emprendan.

#### **I.1.1 Características fundamentales del hombre.**

La naturaleza del hombre consiste en poseer un cuerpo material y un alma espiritual, de lo cual se desprenden las facultades inferiores y las facultades superiores o espirituales del hombre, respectivamente.

Las facultades inferiores comprenden el aspecto biológico del hombre, el cual, aunque no da razón de su esencia, forma parte muy importante de su naturaleza.

Las facultades superiores hacen referencia a la inteligencia y a la voluntad. Por la razón o inteligencia el hombre es capaz de comprender el orden de las cosas, descubrir la verdad en la realidad que lo circunda, y por la voluntad es capaz de dirigirse a sí mismo hacia su bien verdadero. Estas facultades están presentes en el hombre desde su nacimiento, justamente como potencias, cuyo desarrollo estará a cargo del mismo individuo y del medio en que se desenvuelva.

De ahí que un aspecto característico del hombre sea su condición de ser inacabado e imperfecto.

En virtud de sus potencias espirituales de inteligencia y voluntad, el hombre está dotado de conciencia y libertad, y por tal, posee la iniciativa y el dominio de sus actos.

Por otro lado, el hombre necesita de la vida social, es una exigencia de su naturaleza de ser con un cuerpo material y un alma espiritual. El hombre es un ser que se

reconoce a sí mismo como insuficiente para "vivir bien" y busca naturalmente la agrupación con sus semejantes, para resolver aquellas situaciones que sobrepasan las capacidades individuales.

Es a través del intercambio e interacción con otros que el hombre puede satisfacer sus necesidades y desarrollar sus capacidades.

Como vemos, gracias a las potencias espirituales, exclusivamente humanas, el hombre puede tender hacia un perfeccionamiento tanto individual como social. En esto consiste su naturaleza, en alcanzar la perfección a través de actos intencionales y volitivos, de acuerdo con las exigencias de su naturaleza.

### **I.1.2 Diferencias Individuales**

Todos los seres humanos son iguales y a la vez, distintos. Son iguales en el sentido de que todos los hombres poseen la misma naturaleza. Por tanto, todos gozan de una misma dignidad, y tienen el derecho natural de desarrollar sus potencialidades en búsqueda de su perfección.

Pero también, los hombres necesitan de los demás para alcanzar la realización, debido a que no disponen de todo lo necesario para el desarrollo de su vida corporal y espiritual.

Así, nos encontramos con que existen diferencias entre las personas, por lo que se refiere a capacidades físicas, sexo, edad, aptitudes intelectuales, actitudes, situación socio-cultural y económica, etc. por lo cual necesitan de los demás para superar sus limitaciones y desarrollarse más plenamente.

Estas diferencias se dan en la persona desde la concepción, y conforme va creciendo e interactuando con otras personas, su singularidad va profundizándose.

Si partimos de un concepto de persona, como ser individual y al mismo tiempo social, cuyas capacidades propias (inteligencia, voluntad y libertad) lo hacen un ser

susceptible de perfeccionamiento, podemos entonces adentrarnos en el tema de la educación, pues ésta busca el perfeccionamiento del hombre, quien constituye su objeto esencial.

## **I.2 EDUCACION**

El término Educación es comúnmente utilizado por las personas, sin importar su nivel socioeconómico, cultural, credo, creencias políticas, etc. Con frecuencia se dice que la Educación es el eje para resolver muchos de los problemas que se viven actualmente en el mundo.

Siendo la Educación un factor esencial hoy en día, es necesario tener un concepto claro de la misma, que nos permita comprender realmente su importancia y alcance a nivel personal, organizacional y de la sociedad en general.

### **I.2.1 Significado Vulgar.**

Comenzaremos por aproximarnos al concepto de Educación, haciendo referencia a su significado vulgar, es decir, a la apreciación que la gente común tiene de la misma. En esta línea, la Educación consiste en la mera adquisición de normas de urbanidad, como resultado de la influencia que la sociedad tiene en personas de determinados grupos sociales.

Así, una persona educada es aquélla que sabe comportarse de acuerdo con los convencionalismos y usos sociales que imperan en su medio.

Esta, como podremos juzgar con los fundamentos que más adelante presentaremos, es una visión superficial de la educación, porque sólo considera el comportamiento



externo de la persona; basta con que tenga modales refinados y se dirija a los demás con cortesía para considerarla una persona educada, pero no toma en cuenta la riqueza interior que pueda tener.<sup>1</sup>

## 1.2.2 Definición Etimológica de Educación

Es importante aludir a la raíz etimológica del término Educación, ya que ésta nos proporciona su significado original. Proviene de los vocablos latinos:

- Educare: Que significa "criar", "nutrir", "alimentar". Este vocablo hace referencia a un modelo directivo o de intervención que se ejerce de afuera hacia adentro. Y también proviene de:

- Educere: Que indica "extraer", "hacer salir", "dar a luz". Aquí el término educación se entiende como un proceso de desarrollo, de desenvolvimiento de adentro hacia afuera. Como podemos ver, ambas acepciones son contrarias, y esto puede crearnos una confusión respecto al significado correcto del término.

En realidad, la educación hace referencia tanto a un proceso de desenvolvimiento de las capacidades que el hombre posee por naturaleza, y que es por tanto un proceso que va del interior hacia el exterior de la persona (educere), lo cual se refiere propiamente a la autoeducación, como la acción ejercida por el medio que lo rodea para conducirlo a desplegar este potencial hacia su perfeccionamiento, proceso que va de afuera hacia adentro (educare) y que se conoce como heteroeducación. No podemos olvidar que el hombre es a la vez agente y receptor de la Educación: es agente debido a la posibilidad que tiene de educar a otros, de transformar el medio que le rodea y de educarse a sí mismo puesto que es un ser con voluntariedad y libre de sus acciones. Y también es receptor porque en él tiene lugar el proceso educativo, debido a la capacidad de perfección que le confieren su inteligencia y su voluntad, y

---

<sup>1</sup> cfr. GARCÍA HOZ, V., *Principios de Pedagogía Sistemática*. p. 16.17

además porque necesita de la ayuda de los demás para educarse, sobre todo en la infancia, cuando no se posee la conciencia y la responsabilidad de los propios actos. Sin embargo la Educación, entendida en su verdadero fondo, no es un proceso tan simple y por tal, es necesario profundizar en el significado real de la educación.

### **1.2.3 Definición Real de Educación**

Una vez analizada la raíz etimológica, vamos a adentrarnos en una definición real de la Educación, para lo cual es necesario señalar su objeto:

El objeto material son las facultades humanas( inteligencia y voluntad ), pues en ellas recae la acción educativa.

El objeto formal de la materia que nos ocupa es la posibilidad de educación de esas potencialidades, es decir, la educabilidad del hombre.

"La educación tiene lugar (esencialmente) en personas humanas, es decir, en individuos libres, racionales, de naturaleza humana, cuya misión esencial consiste en realizar (actualizar) las facultades esenciales (razón, voluntad, etc.) que al principio de la vida existen solamente como disposiciones y disponibilidades".<sup>2</sup> Cabe hacer la aclaración de que, el aspecto biológico en el hombre no constituye una facultad esencial, es decir, una potencialidad propiamente humana, ya que también los animales lo poseen, sin embargo, sí requiere ser educado para lograr así el desarrollo del hombre en su totalidad.

Si partimos de que el objeto de la educación es el hombre en cuanto educable, y concebimos al hombre como un ser singular y perfectible, la educación también debe concebirse como un proceso que atienda integralmente estas características propiamente humanas.

---

<sup>2</sup> HENZ, H., Tratado de Pedagogía Sistemática, p.38

Así, podemos definir a la Educación como un *proceso permanente, progresivo e intencional, de formación del hombre en su totalidad*. A continuación analizaremos esta definición a fin de fundamentar y esclarecer su contenido.

La Educación es un proceso permanente que se da en todas las etapas de la vida humana, desde la concepción hasta la muerte. En el ser humano, antes del nacimiento y durante los primeros años de vida, la educación consiste en atender las exigencias físicas propias del cuerpo, y a la vez, en poner las condiciones para hacer posible, más adelante, su desarrollo espiritual.

De acuerdo con Santo Tomás, el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades superiores es una necesidad específicamente humana, por la que el hombre es capaz de desplegar ese potencial y crecer en humanidad.

El ser humano nunca alcanza un estado de perfección total, ya que por naturaleza es finito, inacabado; en consecuencia siempre está en un continuo proceso de perfeccionamiento, el cual se compone de fines intermedios que van haciendo posible el acercarse cada vez más a esta perfección, que se puede decir que finaliza al término de la propia vida.

Decimos también que es un proceso progresivo porque no se va dando dando fragmentadamente en cada etapa de la vida, ni de la misma manera, sino que se va dando en forma gradual, adaptándose a cada una de estas etapas.

De igual modo, la educación es intencional porque depende de la voluntad del hombre, del querer perfeccionarse, y además porque la educación se orienta a determinados fines que intencionalmente se persiguen; es decir, toda educación lleva intrínseca una intención de mejora del individuo, no es algo arbitrario que se aleja de la propia naturaleza humana.

Pero, "(...) la educación, en cuanto referida a la persona, ha de ser algo enterizo, sin que en su realización se distinga, real y separadamente las partes que de ordinario se

consideran incluidas en la educación: intelectual, moral, estética, social... Por el contrario, la educación ha de realizarse con unidad, entereza, integridad".<sup>3</sup>

Entonces, al hablar de formación del hombre en su totalidad, queremos enfatizar la idea de una educación integral, la cual no se refiere a sumar distintos tipos de educación, sino a tratar de incidir en todos los aspectos de la personalidad del hombre (biológico, psicológico y social), para enriquecerla y perfeccionarla.

### **I.2.4 Fin de la Educación**

La vida del hombre es un continuo devenir o paso del ser al deber ser. Es decir, el hombre siempre tiende a pasar de un estado de bondad -que ya posee por el solo hecho de existir- a uno de perfección. En esto consiste su naturaleza, en la realización de sí mismo. Por tanto, la propia naturaleza del hombre es la medida de la finalidad educativa en general. Así, podemos decir que "todo proceso educativo implica necesariamente un ser y un deber ser, una realidad y una finalidad. Un sujeto educable es un ser susceptible de desenvolvimiento o transformación, de formación".<sup>4</sup>

El hombre se identifica con los animales en que es un ser biológico. Pero es mucho más: es un complejo psicológico, social, intelectual, afectivo, en suma, espiritual. Por esto, es un ser orientado a un deber ser que le viene dado por su naturaleza, mientras que los animales están predeterminados, no pueden orientarse a un estado mejor que en el que están.

El hombre lleva una visión de lo que es hoy, y de lo que aspira a ser. Por eso es tanto más humano cuanto más supera su realidad.

Esa transformación o formación que venimos explicando, constituye el fin de la educación. Y "todo lo que exige un ser para poder realizar su fin, para ocupar su lugar

---

<sup>3</sup> GARCÍA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 334

<sup>4</sup> MANTOVANI, J., op. cit., 30

y desempeñar su oficio en el cosmos se llama *Perfección Natural de un ser*; por tanto, todo lo que sea preparar al hombre para el cumplimiento de su destino es perfeccionarle; no otra cosa que acercar al hombre a esta perfección es lo que hace la educación".<sup>5</sup>

En resumen, el fin de la Educación es el perfeccionamiento del hombre, cuyo origen está en el individuo mismo, en su naturaleza de ser con voluntad, libertad, racionalidad y sociabilidad.

### **I.3 PEDAGOGÍA**

Dado que la educación es una realidad que se da en el hombre, y que ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad, debe existir un saber que estudie y sistematice este proceso que acompaña al hombre durante toda su vida. Y este saber es la Pedagogía.

La Pedagogía estudia a la educación tal como se presenta en la vida individual y social, como una parte de la realidad humana.<sup>6</sup>

#### **I.3.1 Definición de Pedagogía**

La Pedagogía ha sido definida, a través del tiempo, desde diferentes enfoques críticos, dependiendo de la época y de la corriente epistemológica en que los distintos pensadores se han ubicado.

---

<sup>5</sup> GARCÍA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, 10

<sup>6</sup> LUZURIAGA, L. op.cit.- p.24

De acuerdo con Luzuriaga y con García Hoz, se define a la Pedagogía como *la Ciencia y el Arte de la Educación*, concepto que analizaremos a continuación.

### **La Pedagogía como Arte**

Originalmente se hablaba de la Pedagogía como "el arte de enseñar". Y efectivamente, la Pedagogía tiene el carácter de una acción personal, artística, si consideramos que su finalidad es la formación del ser humano. Al modo como el artista modela, configura su obra de arte, el educador trata de formar o modelar una personalidad. Pero, existe una gran diferencia entre el artista y el educador: el primero realiza su acción sobre material inerte, mientras que el segundo incide sobre un ser vivo y además espiritual. Entonces, el artista puede disponer lo que hará con la materia amorfa, pero el educador tiene que someterse a la naturaleza humana, a la finalidad que ésta le marca, y que es el perfeccionamiento. Como el hombre siempre está perfeccionándose, el educador nunca verá su obra terminada.

"Pero la educación es algo más que arte, y la pedagogía más que teoría del arte de la educación. Si ha de tener carácter permanente y ser transmisible en el tiempo y el espacio necesita una técnica y una ciencia".<sup>7</sup>

### **La Pedagogía como Ciencia**

A pesar de que la Pedagogía es una actividad personal, en la que el educador realiza una labor de formación integral del ser humano, que se puede equiparar a la labor del artista que modela su obra, el educador necesita un sustento teórico que le guíe en su actividad. No basta con las aptitudes personales, con la práctica empírica o

---

<sup>7</sup> *Ibidem.*, p.15

experiencia; requiere el sustento de un sistema de conocimientos y métodos sobre lo educativo.

Por eso a la Pedagogía se le da el carácter de ciencia a partir de Herbart, quien es el primero en dedicarse a estructurar y sistematizar el campo de la educación.

Analicemos las razones por las que decimos que la Pedagogía es hoy una ciencia:

Toda ciencia tiene un objeto propio de estudio, y la pedagogía tiene a la educación como su objeto a estudiar. Ninguna otra ciencia se dedica al estudio del proceso educativo como tal.

Por otro lado, la ciencia obtiene conocimientos que se pueden generalizar, porque utiliza una serie de métodos que le permiten llegar hasta las causas del objeto a estudiar. La Pedagogía se vale de varios métodos para el estudio y práctica del proceso educativo. Pero cabe señalar que la Pedagogía pertenece a las ciencias humanas y por tal, le es imposible seguir el rigor científico de las ciencias exactas; pero no por esto deja de estudiar científicamente los sistemas de educación y reflexionar sobre ellos para obtener lineamientos que se pueden generalizar, para que posteriormente sean adaptados a cada caso particular.

Por último, las ciencias se conforman de un conjunto de conocimientos sistematizados, producto del estudio científico del hecho al que se abocan. Así, la Pedagogía tiene un cuerpo de conocimientos estructurados, sistematizados, respecto a lo educativo.

Hay que puntualizar que la Pedagogía es una ciencia multidisciplinaria, que se apoya en las aportaciones que otras ciencias -como la psicología, filosofía, sociología, ética, etc.- le dan sobre el proceso educativo, para integrar su propio campo de estudio y de acción.

### **I.3.2 Pedagogía General y Pedagogía Diferencial**

Como señalamos anteriormente, la Pedagogía tiene por objeto el estudio y la práctica de la educación. Sin embargo, por ser el hombre el objeto de la educación, ésta tiene que estar adaptada al hombre, porque no podemos pensar en poner en práctica a la pedagogía si no tenemos en cuenta a cada uno de los sujetos educandos.

Para un pedagogo es de suma importancia tener un concepto claro de educación, pero más urgente es el saber llevarlo a la práctica; para esto es necesario que conozca bien a sus sujetos, con sus características propias, intereses, motivaciones y necesidades particulares, porque no hay duda de que las personas difieren entre sí, tanto en el plano cuantitativo como en el cualitativo. Por esto, el pedagogo necesita tener en cuenta las diferencias individuales en su tarea de la formación humana.

**"De aquí que , junto a una Pedagogía General que nos habla del concepto universal de la educación aplicable a todos los hombres, vaya tomando cuerpo la existencia de una Pedagogía Diferencial, que se fundamenta en las características personales de cada uno de los seres humanos".<sup>6</sup>**

No puede el educador quedarse con los conocimientos generales que le proporciona la Pedagogía General , necesita aplicar esa teoría al conocimiento de cada uno de sus alumnos, como base para lograr en ellos el máximo aprovechamiento de acuerdo con sus posibilidades.

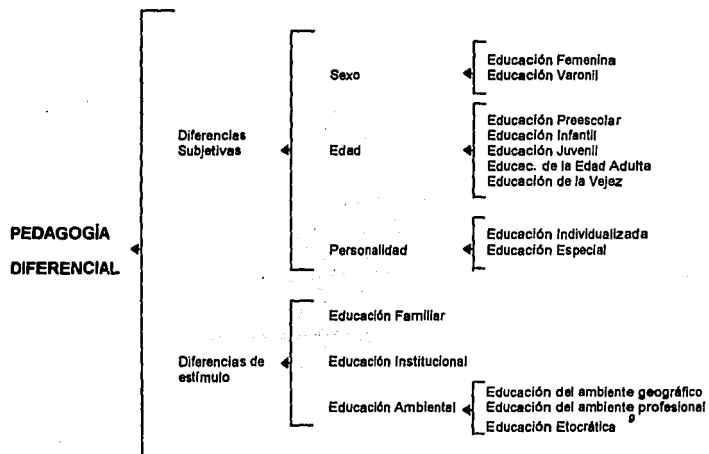
El objeto de la Pedagogía Diferencial es estudiar las características de sectores de personas agrupadas bajo ciertas condiciones, que las hacen diferentes de otros grupos. No se puede educar igual por ejemplo, a un grupo de adolescentes que a uno de ancianos, a uno de ejecutivos que a otro de padres de familia, porque simplemente su situación, sus intereses, sus necesidades y sus motivos son distintos.

---

<sup>6</sup> GARCÍA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p.331



A continuación presentamos una clasificación que García Hoz hace de la Pedagogía Diferencial:



Así como esta clasificación, existen otras que emplean distintos parámetros. Nosotros acuñamos ésta porque considera a la edad como factor de diferenciación, y en este trabajo nos enfocaremos únicamente en la Educación de la Edad Adulta, y trataremos de dar una visión integral acerca de esta etapa evolutiva.

\* FUENTE: GARCÍA HOZ., V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 346

## **CAPITULO II: LA PEDAGOGIA EN EL AMBITO EMPRESARIAL**

### **II.1 JUSTIFICACION DE LA ACCION EDUCATIVA EN LA EMPRESA**

Muchas veces se piensa que se tiene una edad para estudiar y pasada esta época, es decir, al alcanzar una situación profesional determinada, el proceso educativo termina y comienza entonces la etapa del desempeño laboral.

Pero esto no es así; la educación es un proceso permanente que está presente en todas las etapas de la vida de manera distinta en cada una, ya sea de forma sistemática o asistemática; y es así debido a la naturaleza propiamente humana de tender a la perfección.

Es por ello que la Pedagogía atiende al proceso educativo del hombre en todas sus etapas evolutivas y en todos su ámbitos de actividad.

Así, los ámbitos en los que se aplica la Pedagogía son:

- \* Escuela
- \* Familia
- \* Comunidad
- \* Empresa

En el ámbito empresarial, la Pedagogía se lleva a cabo a través de la educación de adultos en su medio laboral, la cual se denomina propiamente Capacitación.

La necesidad de capacitación en la empresa se debe a que la naturaleza del ser humano lo impulsa hacia la perfección; por eso decimos que la educación es un proceso permanente que se da de manera progresiva, adaptándose a las diferentes etapas evolutivas y campos de actividad del hombre, pero siempre con una visión de integralidad. "(...) El proceso de aprendizaje abarcará la totalidad de los sectores perfectibles de la existencia del sujeto, colocándose en el marco explícito de un

personalismo integral, que permita a cada individuo dar un paso real del menos al más, en la búsqueda incesante de una mayor perfección humana".<sup>10</sup>

De acuerdo con Luzuriaga, la educación presenta dos características: es vertical porque se realiza durante toda la vida humana, desde el nacimiento hasta la muerte; y a la vez es horizontal ya que abarca todos los aspectos que conforman al ser humano.<sup>11</sup>

Ahora, si lo vemos desde un punto de vista pragmático, las circunstancias actuales nos obligan a estar actualizados. Vivimos en una época caracterizada por acelerados cambios, que muchas veces no alcanzamos a comprender y superar cuando ya desaparecen. Entonces, es preciso estar constantemente aprendiendo para adaptarnos y / o superar las nuevas situaciones y contextos que rodean a las empresas, si se quiere aspirar a una mejor calidad de vida. Por eso la demanda de educación es un hecho cada vez más apremiante en un mundo de estructuras cambiantes, como el que estamos viviendo.

Entonces, estudiaremos a la Pedagogía en el ámbito empresarial, haciendo referencia a la educación de adultos y a la Capacitación específicamente.

## II.2 EDUCACIÓN DE ADULTOS

La adultez, a diferencia de algunas tesis que la consideran "como la realización estática, insuperable y suficiente de sí mismo, de parte del ser humano"<sup>12</sup> es una etapa más del desarrollo evolutivo del hombre, que no puede ser considerada como el límite final de ese desarrollo, pues como se ha venido diciendo, el ser humano tiende a un

---

<sup>10</sup> LUDOJOSKY, R., Andragogía Educación del adulto, p.67

<sup>11</sup> cf. LUZURIAGA, L., op.cit., p.51

<sup>12</sup> LUDOJOSKY, R., op.cit., p.343

continuo perfeccionamiento que no se alcanza plenamente, pero se acerca a él a través de pequeños logros que implican un constante esfuerzo personal.

Y es justamente por esta capacidad propiamente humana que es necesaria la educación de adultos.

### **II.2.1 Consideraciones sobre la Personalidad del Adulto**

La personalidad constituye la totalidad del ser humano, pero no como resultado de una suma de partes (tendencias, inteligencia, conducta, etc.), sino como un todo indivisible, donde las partes sólo adquieren significado en la relación estable con el resto de las partes o con el todo.

El hecho de que la personalidad sea un sistema de relaciones estables, no significa que se trata de un todo estático, por el contrario, una de las características de la personalidad es su dinamismo: la organización que adquiere la totalidad del ser humano en cualquier etapa de su desarrollo. Así, se puede hablar de la personalidad del niño, del adolescente, del adulto, del anciano.

Allport define a la Personalidad como "la organización dinámica en el interior del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos".<sup>13</sup> En esta definición Allport sustenta la dinamicidad de la organización de la personalidad. Los sistemas psicofísicos se refieren a la mutua interacción de los componentes cuerpo-alma, los cuales determinan las acciones y pensamientos del ser humano, al actuar sobre estos componentes como una fuerza directriz. De acuerdo con Allport, toda conducta y todo pensamiento son únicos en cada persona, es decir, se presentan de manera singular en cada una, por lo que un aspecto característico del ser humano es su irrepetibilidad

---

<sup>13</sup> ALLPORT, G., *La Personalidad*, p. 47

En esencia, lo que la personalidad principalmente hace es adaptarse de modo singular al ambiente y tratar de dominarlo, motivada por los sistemas psicofísicos que orientan la conducta y el pensamiento del ser humano. La personalidad entonces se expresa no en el actuar, sino en el modo de hacerlo.

En cuanto a la personalidad del adulto, es difícil elaborar una definición acabada, debido a la escasez de información y de investigaciones al respecto.

Por tanto, tomaremos en cuenta diferentes criterios relativos a esta etapa evolutiva, que consideramos nos revelan aspectos importantes de su personalidad.

Sin pretender ser exhaustivos, enunciaremos algunas consideraciones sobre la personalidad de la edad adulta:

1. El adulto no sólo es biológicamente capaz de procrear a la especie, sino también de ser socialmente responsable de la procreación; en muchos casos tiene la responsabilidad de formar a los hijos, de sostener a una familia, de mantener una estabilidad efectiva de las relaciones familiares.
2. El adulto llega a una relativa plenitud de sus capacidades psico-físicas. Si bien deja de crecer cuantitativamente, es capaz de mejorar cualitativamente esas capacidades a través de las capacidades que por medio de la educación y del trabajo desarrolla.
3. Posee un caudal de experiencias mayor que el de las edades anteriores. La importancia de esto radica en que el adulto va relacionando las nuevas experiencias con las anteriores, jerarquizándolas a través de nociones de valor y todo ello se manifiesta en actitudes que favorecen una organización más estable de la conducta.
4. No sólo trabaja, sino tiene las condiciones para comprender mejor el significado del trabajo y encontrar en éste un medio para su autorrealización.
5. Posee una cosmovisión más acabada del hombre y del mundo, así como una determinada escala de valores para interpretarlos y juzgarlos, que le permiten tomar posiciones más o menos conscientes.

## **1.2.2 Características del Adulto que influyen en su aprendizaje**

- 1.- El pensamiento del adulto es lógico y abstracto.
- 2.- Normalmente, la inteligencia y la capacidad de aprender del adulto en general no declina simplemente por el aumento de la edad. Estudios realizados al respecto revelan que la capacidad intelectual por sí y en sí, no cambia desde los 20 años hasta los 60 aproximadamente.
- 3.- Las capacidades mentales del adulto disminuyen con la falta de ejercicio, por el contrario, las capacidades utilizadas en una actividad especializada continúan desarrollándose.
- 4.- Cuando un aprendizaje no se aplica, tiende a olvidarse.
- 5.- El aprendizaje se centra en gran medida, en la reorganización, transformación y / o extensión de los aprendizajes anteriores.
- 6.- El adulto necesita integrar los conocimientos nuevos con las experiencias previas, así como percibir los resultados prácticos y utilitarios de lo que aprende.
- 7.- Los resultados que obtenga de sus aprendizajes dependen no sólo de su capacidad intelectual, sino también de su motivación y experiencia.
- 8.- Al adulto le interesa conocer sus avances, percibir el progreso que ha obtenido con los nuevos aprendizajes.
- 9.- Las capacidades psicomotrices (rapidez en las reacciones, ejecución de tareas, etc.) tienden a declinar con los años, a partir más o menos de los 25. Se piensa que esta lentitud se debe no sólo a causas fisiológicas, sino también a mayores exigencias de precisión en la ejecución de las tareas, lo cual puede influir negativamente en el adulto si no se siente seguro de lo que puede hacer.
- 10.- La agudeza auditiva disminuye progresivamente con la edad, al igual que la agudeza visual, con las consiguientes influencias negativas en la percepción y en el aprendizaje.
- 11.- Puede declinar la salud y en general, la energía del organismo.

12.- El tiempo transcurrido desde que abandonó la educación formal debilita el hábito de estudiar, a menos que el adulto haya continuado autoeducándose.

13.- Los conceptos, valores, opiniones, actividades, creencias, hábitos, adquieren mayor firmeza y rigidez con la edad, por ello es difícil para el adulto cambiar antiguas formas de ser, de pensar y de actuar. Todo esto contribuye a la "resistencia al cambio".

14.- Las presiones más poderosas para el cambio vienen de la necesidad de prepararse mejor en la ocupación que desempeñan o en alguna actividad que les significa un mejor nivel y calidad de vida. En estas circunstancias, su tenacidad y motivación por aprender son muy fuertes.

15.- Sus intereses son más estables, sin embargo los adultos pueden interesarse por nuevas cosas en las que descubran una aplicación inmediata o beneficios concretos e importantes para su desempeño laboral o para su vida personal.

16.- El adulto posee un autoconcepto consistente y organizado y una autoestima que le permite actuar como un Yo distinto de los otros y capaz de actuar con independencia de los demás. Sin embargo, experiencias pasadas pudieron haber sido tan negativas que lo hagan subestimar su capacidad de alcanzar determinadas metas, y con esto se haya disminuido la confianza en sí mismo y la motivación. Todo esto influye negativamente en el aprendizaje.

### **II.2.3 Características de la Educación de Adultos**

Toda educación de adultos debe tender a capacitar al adulto para enfrentar y superar los cambios en un mundo que le exige una permanente renovación, de manera que puedan participar en la construcción del mismo, de una manera responsable y creadora; al mismo tiempo, que les permita adquirir una actitud de autosuperación continua, que los comprometa a ser el agente de su propio desarrollo.

Así, formar a un adulto es favorecer el devenir global de su personalidad y, partiendo de su experiencia vivida y de sus conocimientos adquiridos, impulsarlo a adquirir los elementos de todos los órdenes que le darán la posibilidad de una realización más completa de sí mismo y una adaptación realista y constructiva a su medio. Entonces, la pedagogía de adultos, antes que un sistema educativo, implica una actitud que debe asumir cada persona frente a la necesidad impostergable de perfeccionarse, a fin de desempeñar eficientemente su papel en los distintos ámbitos donde se desenvuelve (laboral, familiar, social, cultural, etc.)

Por las condiciones de la edad adulta, que hemos venido describiendo, toda pedagogía de adultos posee las siguientes características:

- Es una educación concreta, real, que retoma las experiencias de los adultos a fin de que el aprendizaje sea más significativo y tenga utilidad práctica, o la posibilidad de una aplicación próxima.
- Se da en un clima de respeto y a la vez de confianza, para involucrar más al adulto en su propio proceso de aprender.
- Por ser una educación desescolarizada, no debe perderse la comunicación didáctica, cuya finalidad es estimular a pensar, no transmitir conocimientos para que el alumno los memorice y reproduzca. No hay que olvidar que el adulto ha perdido hábitos de estudio.
- Es una educación flexible.
- Viene a cubrir las lagunas en el aprendizaje que puede traer el adulto.
- Proceso que posibilita la adquisición o modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, a lo largo de toda la vida.
- "La Escuela para Adultos debe ser necesariamente una Escuela Diferenciada, en función de las necesidades existenciales de los alumnos".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> LUDOJOSKY., R., *op.cit.*, p. 78



## II.2.4 Principios Pedagógicos de la Educación de Adultos

Entre los principios básicos que toda educación permanente y de adultos debe considerar, a fin de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje están:

### 1. Adecuación al Nivel respectivo.

El proceso de enseñanza-aprendizaje debe partir del nivel real de conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee el adulto ,ya que si el nivel de exigencia que se tiene del adulto está muy por encima de sus capacidades se puede bloquear la posibilidad de aprender y si está muy por debajo, puede producir desinterés y fastidio. Por lo tanto, es muy importante hacer un sondeo al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje que permita al educador detectar el nivel en que se encuentran los educandos así como las posibilidades, deficiencias y ritmo de los adultos; de esta manera las probabilidades de éxito en el aprendizaje serán mayores.

### 2.- El punto de vista o actitud del adulto.

Es necesario entender cómo el educando ve al aprendizaje y cuál es su actitud frente a éste. Si la persona está dispuesta y abierta al cambio, es más fácil captar su atención e interés. Por tanto, el instructor debe mostrarle la realidad objetivamente tratando de eliminar posibles prejuicios que el adulto tenga ante el aprendizaje, propiciando un clima de respeto, confianza y cooperación.

### 3.- Niveles superiores de Aprendizaje.

Debido al tipo de pensamiento del adulto, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe darse en forma lógica y propiciando niveles superiores de aprendizaje como la reflexión, análisis, síntesis, respetando los diferentes estilos de aprendizaje de los adultos.

#### 4.- Aplicación de lo aprendido.

Un conocimiento o habilidad que se aplica de inmediato, se fija mejor. Por tanto, deben propiciarse oportunidades en las que el adulto practique las conductas que se le presentan como apropiadas ya que de esta manera se favorece la retención y fijación del aprendizaje.

#### 5.- Aprendizaje multisensorial.

El aprendizaje se favorece al involucrar el mayor número de sentidos al enseñar. Por tanto, las actividades y recursos que se utilicen para el aprendizaje de los adultos deben tener en cuenta este principio.

#### 6.- Aprendizaje activo.

Aprender activamente es aprender haciendo. El adulto no sólo debe escuchar y ver pasivamente, sino participar, discutir, reflexionar, actuar a partir de problemas concretos y significativos para él, descubriendo al mismo tiempo la manera en que puede aplicar los nuevos conocimientos en su vida práctica.

#### 7.- Aprendizaje total o parcial.

Tomando en cuenta la capacidad del adulto de percibir la realidad como un todo organizado, los conocimientos se le pueden presentar en partes lógicas o como un todo unificado.

#### 8.- Aprendizaje significativo.

Los aprendizajes nuevos se adquieren con mayor facilidad y eficiencia cuando están relacionados con los conocimientos y experiencias previos, y cuando representan para el adulto una utilidad o beneficio próximo o futuro, de ahí la importancia de retomar éstos en el proceso de enseñanza-aprendizaje con los adultos.

#### 9.- Satisfacción de necesidades, intereses y propósitos.

Cuando se permite al adulto satisfacer una necesidad, interés u objetivo mediante una actividad de aprendizaje, ésta se vuelve más efectiva. De aquí que la enseñanza deba partir de la situación concreta del adulto.

#### 10.- Conciencia del Progreso.

El aprendizaje se facilita cuando el adulto se da cuenta de que su esfuerzo lo conduce a resultados positivos, conforme a sus necesidades y expectativas, constituyendo además un valioso refuerzo. De ahí que se deba fomentar la autoevaluación en el adulto e informarle oportunamente sobre su nivel de progreso.

#### 11.- Motivación hacia el aprendizaje.

El adulto presenta dificultad para modificar lo aprendido previamente y que ha utilizado por mucho tiempo. Sin embargo, cuando descubre los beneficios que le puede significar el nuevo aprendizaje, su motivación e interés es muy fuerte.

#### 12.- Los sentimientos.

Propiciar sentimientos como el respeto, generosidad, simpatía, amistad, entusiasmo, producen un clima de serenidad, confianza, calma y bienestar, lo cual favorece la calidad y profundidad del aprendizaje en el adulto.

#### 13.- Éxito y fracaso.

El aprender debe provocar al adulto la sensación de satisfacción, esto contribuye a reafirmar su autoconcepto y autoestima, una situación contraria puede influir negativamente en ellos y también en el aprendizaje.

#### 14.- Aprendizaje en grupo.

Es muy eficaz ya que promueve en los adultos el intercambio de ideas, crea un clima favorable para el cambio de conductas, facilita el aprendizaje dialogal y crítico, sobre todo si el instructor propicia la interacción espontánea, sin demasiadas interferencias.

#### 15.- Aprendizaje permanente.

El educador debe ayudar al adulto a que tenga una actitud de apertura hacia el aprendizaje, orientarlo en la adquisición de métodos de análisis y experimentación que le permitan continuar aprendiendo, mediante la solución de problemas diarios.

## II.3 CAPACITACION

Como ya señalábamos anteriormente, la educación acompaña al hombre durante toda su vida, es un medio por el cual se plenifica como persona.

La educación no abarca solamente el sistema escolar convencional durante la primera parte de la vida (desde educación básica hasta educación superior), sino que es un proceso permanente que se va dando en la vida de la persona en forma y grado distintos en cada etapa evolutiva, y en cada ámbito de actividad humana.

Así, encontramos que la capacitación constituye una modalidad de educación del adulto en la empresa.

La capacitación no es invento de este siglo ni mucho menos, desde siempre ha existido la necesidad de preparar a otros para desempeñar bien un trabajo.

Sin embargo, hoy más que nunca es un imperativo común en todas las empresas, el desarrollar a su personal, sin importar niveles de responsabilidad, no solamente en cuanto a la adquisición de conocimientos y habilidades, sino y sobre todo, en el cambio de actitudes.

Y este cambio debe estar enfocado hacia una filosofía de calidad en el servicio al cliente, ya que es la satisfacción del cliente el motor que impulsa a las empresas de hoy a mantenerse en un nivel competitivo.

### **II.3.1 La Capacitación como parte de la Educación en el trabajo.**

Podemos definir a la Capacitación de la siguiente manera:

**"Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".<sup>15</sup>**

Dichas actividades son planeadas con base en las necesidades que tenga la empresa. Al ser la capacitación una modalidad de la educación en el trabajo, debe perseguir la mejora de la persona bajo un enfoque totalizador, es decir, debe buscar el perfeccionamiento humano, ya que éste es el fin primordial de la educación.

Así, mediante la capacitación se desarrollan en el empleado:

- a) Habilidades, que atienden al aspecto motriz, por lo que los contenidos que se manejen deberán considerar la ejercitación física, el "aprender haciendo", para que la persona pueda *hacer* bien su trabajo.
- b) Conocimientos, los cuales se enfocan al aspecto intelectual de la persona. Se busca que el individuo adquiera los conocimientos necesarios para que *sepa* cómo hacer bien su trabajo.

---

<sup>15</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, M., Administración de la Capacitación, p.1

c) Actitudes, que se ubican en el dominio psicológico-afectivo del ser humano. Los contenidos a utilizar son de índole vivencial, motivacional y de sensibilización, con el fin de que la persona *quiera* hacer bien su trabajo.

La capacitación debe impartirse a todos los niveles de la organización, sólo de esta manera constituirá una constante en el desarrollo y crecimiento de cada uno de sus miembros, y por ende de la organización y de la sociedad. Además, de abarcar todos los niveles jerárquicos, debe planearse un programa debidamente organizado que considere las necesidades inmediatas de la empresa, y las necesidades futuras.

La definición también señala como idea esencial que la capacitación debe llevar a la persona a desempeñar mejor su trabajo. A este respecto, queremos hacer una modificación sustancial: la capacitación no se limita a preparar al adulto para hacer mejor su trabajo, va más allá. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender, para que aprenda a ser y así aprenda a hacer. En la base de toda educación está la persona, por eso lo primero es promover el desarrollo de sus capacidades propiamente humanas (inteligencia y voluntad), para después instruirla en algún campo específico.

Este aprender a aprender hace referencia al desarrollo de las capacidades del hombre, que le van a permitir enfrentar y resolver los problemas que se le presenten no sólo en el ámbito laboral, sino también en el familiar, social, etc. y hacer las cosas lo mejor posible, de tal manera que el resultado de sus acciones sea una obra bien hecha.

Hoy que la sociedad y las empresas van siendo cada vez más innovadoras y exigentes del cambio, el que no se capacita queda rezagado, limitando sus posibilidades de crecimiento, y muchas veces, de mantener su empleo.

### **II.3.2 Momentos Didácticos en el Proceso de Capacitación**

Para que la capacitación se desarrolle de manera efectiva, es necesario seguir una serie de pasos que nos permiten asegurar los fines que se persiguen.

El proceso de capacitación consta fundamentalmente de cuatro momentos didácticos:



Estos cuatro momentos didácticos que se dan en todo proceso de capacitación, están interrelacionados como una cadena, de manera que si alguno de ellos es suprimido o desligado del que le sigue, no se podrán obtener resultados efectivos, porque cada fase depende de la otra.

Vamos a explicar de manera sintética, en qué consiste cada uno de los momentos.

### DETECCION DE NECESIDADES

Las personas y las organizaciones están en continuo crecimiento y desarrollo, lo cual hace necesario adecuarse a esa evolución y por consiguiente, a las funciones que las personas desempeñan dentro de la empresa o a las que en un futuro realizarán. Lo anterior conduce al surgimiento de las necesidades de capacitación en la empresa, para una optimización del trabajo que realizan las personas, en beneficio de ellas mismas y de la empresa.

Con esta optimización se busca una mayor satisfacción en el individuo, que se traduzca también en beneficios para la empresa y para la comunidad en que está inserta. Esta satisfacción la va a lograr en gran medida, gracias a los conocimientos que adquiere, al desarrollo de habilidades y actitudes, a través de la capacitación.

La detección de necesidades de capacitación (DNC) consiste, de manera general, en el análisis de los problemas que afectan a la organización, y la determinación de las que se resuelven a través de capacitación.

Por necesidad de capacitación entendemos las carencias o deficiencias que las personas tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada, dentro de la organización.

La DNC nos permite hacer una comparación entre la manera apropiada de trabajar y la forma como realmente se hace, por lo tanto, nos da la diferencia entre el desempeño real y el requerido en alguna actividad de la empresa, siempre y cuando esa diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes, o a una discrepancia con las exigencias del puesto actual o futuro.

### ***Clasificación de las Necesidades de Capacitación.***

La clasificación de necesidades de capacitación que presentamos consta de tres tipos; los dos primeros se retomaron de la clasificación que hace Alejandro Mendoza y el tercer tipo se incluye con el objeto de presentar una clasificación más completa.

- A) I. Organizacionales. Son debilidades que involucran a toda la organización.
  - II. Departamentales. Son las que afectan a una parte importante de la empresa, pero no necesariamente a todos los departamentos o gerencias que la conforman.
  - III. Ocupacionales. Tienen que ver con un mismo puesto o área de ocupación.
  - IV. Individuales. Son las que presenta una persona en particular.
  
- B) I. Manifiestas. Son aquellas necesidades que son evidentes y por lo general no requieren de un proceso de detección de necesidades, por lo tanto su especificación no es muy complicada.
  - II. Encubiertas. Son aquellas en las que primero se detectan los síntomas del problema y luego la raíz de éste (tipo de necesidad). Estas sí requieren de un proceso de DNC y su determinación es más difícil que en la anterior.
  
- C) I. Presentes. Son las que se presentan en el ahora y requieren ser atendidas lo más pronto posible.
  - II. Futuras. Son aquellas que se pueden preveer.



## PLANEACION

Para obtener los resultados esperados de un plan de capacitación, éste debe concordar con las necesidades de la organización. Por otro lado, debemos considerar que las organizaciones son únicas y por tal, el proceso de planeación de las actividades de capacitación del personal deben estar en armonía con los objetivos, políticas y cultura organizacional.

La planeación de todo proceso de enseñanza-aprendizaje es una exigencia, dadas las consecuencias morales, económicas y sociales que éste implica. No es posible, ni conveniente para la empresa, capacitar a la ligera, por cumplir con la ley o porque está de moda. Es preciso planear cuidadosamente la capacitación dentro de la organización, de manera que verdaderamente contribuya a aumentar la productividad de la misma.

"El planeamiento didáctico se hace necesario por razones de responsabilidad moral, económica, adecuación laboral y eficiencia".<sup>16</sup>

### ***Elementos Didácticos de la Planeación.***

A la hora de planear, se deben considerar los siguientes elementos:

1. Actores del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Los planes de capacitación se preparan y acomodan a un determinado tipo de personas. De ahí que sea necesario determinar el perfil tanto de las personas que van a recibir capacitación como de las que se van a hacer cargo de llevarla a cabo.

Los factores a considerar en cuanto a los educandos son muy diversos: edad, nivel cultural, capacidad de asimilación, experiencia previa, formación y ejercitación,

---

<sup>16</sup> NERCI, L., *Hacia una Didáctica General Dinámica*, p. 127

motivación e interés del participante por el contenido del curso, influirán en la forma de llevar a cabo lo planeado.

Dado que la capacitación se refiere a la formación de adultos, resulta útil y necesario considerar las características propias de esta edad, así como tener en cuenta los principios pedagógicos fundamentales en la educación de adultos. Para este fin, los puntos anteriores se desarrollaron en páginas anteriores.

Cuando se tienen en cuenta estos factores, la planeación tiene mayores probabilidades de éxito, pues no se pierde de vista a quién está destinada, quién va a recibir los beneficios de la capacitación y quién es la persona más adecuada para llevarla a cabo.

2. Objetivos que se persiguen: Los objetivos marcan la dirección del aprendizaje, definen hacia dónde queremos llegar.

Los objetivos de capacitación deben ser congruentes con los objetivos de la organización, pues así se contribuye al crecimiento y desarrollo de los empleados en lo individual, y de la empresa en lo general.

También los objetivos permiten la evaluación de los resultados que se obtengan al finalizar el curso. Por lo anterior, a la hora de evaluar se deben tener como punto de partida, los objetivos establecidos en la etapa de planeación.

La redacción de objetivos es un aspecto medular en la tarea de capacitar, ya que la finalidad es precisar las conductas que se pretenden lograr de las diferentes personas, en determinadas condiciones. Por tal, deben ser precisos, claros y medibles.

3. Contenidos: "Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos".<sup>17</sup>

El punto de partida para estructurar los contenidos son las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico de necesidades, el cual permite establecer la

---

<sup>17</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, M., *Administración de la Capacitación* . p 81

diferencia entre lo que las personas son capaces de hacer antes de la capacitación y lo que queremos que sean capaces de hacer después.

Es preciso aclarar que este diferencial es sólo el punto de partida, más no el contenido mismo del programa de capacitación. Algunas conductas que presentan los participantes pueden excluirse del contenido, y otras que no estaban incluidas tendrán que ser agregadas si es necesario.

Lo importante es delimitar bien el esquema temático, eliminando todo lo superfluo, y profundizando en lo verdaderamente funcional y necesario para lograr los objetivos previamente establecidos.

Una vez establecido el temario, es conveniente agrupar los temas en unidades de aprendizaje, a fin de delimitar el tiempo para cada unidad, la metodología a seguir, actividades de aprendizaje, recursos didácticos y demás herramientas pedagógicas que faciliten el aprendizaje.

Existen distintas técnicas para la selección y organización de contenidos, lo importante es que el criterio de organización elegido facilite la comprensión del tema. Para esto, siempre hay que tener en cuenta que se logre captar la atención de cada persona, impulsar a la reflexión, análisis y síntesis, lograr la comprensión general del tema, promover la transferencia del aprendizaje, propiciar la retención y reforzar el aprendizaje.

#### 4. Métodos y Técnicas de Enseñanza-aprendizaje:

Un método es el "camino para llegar a un fin" de acuerdo con su etimología.

El método entonces, es el modo de conducir el pensamiento y las acciones hacia un objetivo previsto, haciéndolo de manera eficaz.

Los métodos de enseñanza son procedimientos que dirigen el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos; dan sentido de unidad a todos los pasos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje y lo hacen más efectivo.

Por otro lado, las técnicas de enseñanza son herramientas a través de las cuales se concretizan los métodos; es decir, las técnicas se refieren de manera más directa a la forma de presentar el contenido y acciones educativas, para lograr el aprendizaje.

"Para alcanzar sus objetivos, un método de enseñanza necesita echar mano de una serie de técnicas. Se puede decir que el método se efectiviza a través de las técnicas".<sup>18</sup>

Existen diversas clasificaciones de los métodos y técnicas de enseñanza, cada una con base en distintos criterios. No es nuestro propósito profundizar en este aspecto, sino simplemente hacer mención de que todo educador tiene a su disposición una amplia gama de caminos y herramientas didácticas para llevar a cabo su tarea de formar, y que dependiendo de las características del grupo, de la organización de la materia a impartir, de los recursos y preparación con que se cuente, puede utilizarlos a fin de efficientizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y lograr los objetivos.

#### 5. Recursos Didácticos:

Los materiales o recursos didácticos constituyen un medio para acercar a los alumnos a la realidad, cuando no es posible tener un contacto directo con la misma.

También son un estímulo para el aprendizaje, pues deben concretar e ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente, y facilitar así la percepción y comprensión de los hechos o conceptos.

Dadas las características del adulto, es recomendable no abusar de los recursos didácticos, ni saturarlos de información, pues esto en lugar de facilitar el aprendizaje, puede crear aversión hacia el mismo.

El adulto requiere de aprendizajes funcionales, que tengan relación con su vida y problemas cotidianos y por tal, puedan tener una aplicación inmediata. Así, el uso de recursos didácticos en la capacitación debe ser con el objeto de llevar al adulto a

---

<sup>18</sup> NERICI, I., *op. cit.* . p. 237

descubrir, analizar, transferir, construir. Esto es, aproximarlos a la realidad ofreciéndole ocasión para actuar.

Cabe mencionar que el material didáctico es solamente un recurso con el que cuenta el encargado de la capacitación, nunca un sustituto de la realidad, ni del instructor mismo. Por eso, es importante saber darle un uso adecuado y oportuno, que verdaderamente facilite el logro de los objetivos de aprendizaje.

**6. Tiempo:** Este factor está muy relacionado con el de los contenidos, ya que al momento de estructurar el contenido, se tiene que hacer la ponderación de cuánto tiempo se le va a dedicar a cada unidad temática, dependiendo de su complejidad, importancia, de las habilidades que requiere, y de las propias habilidades y conocimiento del instructor.

Una consideración importante a la hora de determinar la duración estimada para cada unidad de aprendizaje, es la curva de atención, sobre todo porque se va a trabajar con adultos, y generalmente después de varias horas de trabajo.

**7. Lugar:** Las condiciones físicas, el mobiliario y el equipo, cuando son adecuados, hacen que el contenido del curso se comprenda más fácilmente. Estos factores son sólo auxiliares, no pueden en un momento dado encubrir la mala calidad de un curso de capacitación.

Es importante tener cuidado en que el espacio, distribución, ventilación, iluminación, aislamiento del sonido, decoración, comodidad del mobiliario, sean los adecuados al número y características de los participantes.

No es lo mismo dar un curso a obreros para instruirlos en el uso de nueva maquinaria, que un curso de ventas a ejecutivos, por ejemplo. Para el primer caso será necesario trabajar en el lugar donde esté la maquinaria y con grupos pequeños para que se comprenda bien el proceso a seguir; para el segundo caso quizá sea necesario un

salón con asientos y mesas, materiales didácticos, suficiente ventilación e iluminación, etc.

Lo importante es que el lugar y equipo sean propicios para que se de el aprendizaje.

### REALIZACION

Es el conjunto de actividades docentes y discentes que hacen posible la conjugación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En esta fase se lleva a cabo lo planeado, lo cual muchas veces implica improvisar, suprimir o agregar, dadas las diferencias de intereses, necesidades, conocimientos, expectativas de cada uno de los participantes.

Por eso, el encargado de la capacitación, debe poseer la habilidad de saber ajustarse a la situación que se le presente al momento de ejecutar lo planeado, lo cual no quiere decir que deba hacer a un lado su trabajo previo de planeación. Sobre todo porque la realización supone un trabajo anterior de detección de necesidades, que debió arrojar lo más fielmente posible los requerimientos del grupo.

Entonces, es preciso que el instructor sea flexible para saber encauzar el curso hacia el mejor aprovechamiento por parte de los participantes.

### EVALUACION

La evaluación es lo que permite determinar la efectividad de un programa de capacitación.

La evaluación no debe hacerse únicamente al finalizar un curso; desde que se tiene contacto con los participantes en la etapa de realización, es conveniente hacer una evaluación inicial a fin de sondear al grupo, ya que esto nos da la oportunidad de corroborar estos resultados, con los obtenidos en la detección de necesidades, y poder en un momento dado hacer los ajustes necesarios, o si no, aclarar a los participantes la

línea que se seguirá durante el curso y los objetivos que se pretenden lograr, a fin de que la diferencia entre las expectativas hacia el curso y los resultados que se obtengan sea mínima.

También se puede evaluar durante el desarrollo del curso, para ubicar bien a las personas en los aspectos esenciales del contenido que se está manejando, y verificar cómo se va desarrollando el aprendizaje. También se debe hacer una evaluación final que recopile todo lo estudiado durante el curso y nos permita verificar si se cumplieron los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

El evaluar de esta forma, permite al instructor tener un control sobre el proceso de capacitación, a fin de asegurarse de que los objetivos se cumplan lo mejor posible.

La evaluación se puede hacer sobre varios aspectos:

- Del Participante: Establece el grado en que alcanzó los objetivos del curso, a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Del Docente: Determina la forma en que el instructor se desempeñó durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos de los puntos a evaluar pueden ser: presentación personal, dominio del tema, habilidades docentes, respeto a los participantes, utilización de los recursos didácticos, capacidad para resolver dudas, etc.
- De las instalaciones: Establece si las condiciones físicas del lugar (espacio, iluminación, ventilación, decoración, distribución, etc.) el mobiliario y los elementos para la enseñanza, permitieron la adecuada impartición de la misma.
- Del Programa o Curso: Establece de manera general la forma en que se llevó a cabo el curso, si cubrió las expectativas de los participantes, si hubo un equilibrio entre el contenido teórico y el práctico.

Existen numerosas técnicas psicométricas para la elaboración de formas de evaluación, pero por falta de espacio, nos limitaremos a mencionar los criterios fundamentales a considerar para llevar a cabo la evaluación de la capacitación, y obtener resultados efectivos.

- Determinar cuál es el objetivo de la evaluación, qué se pretende evaluar en cuanto al nivel de aprendizaje que se pretende lograr (conocimientos, habilidades y actitudes).
- Establecer el contenido de la evaluación, en cuanto al nivel de aprendizaje que se pretende lograr (conocimientos, habilidades y actitudes).
- Especificar el instrumento de evaluación, si va a ser una prueba escrita, oral, un proyecto, autoevaluación, etc.
- Determinar la forma de analizar el contenido de la evaluación (cuantitativa y/o cualitativa), y la ponderación para cada aspecto incluido.
- Establecer la forma de presentar los resultados, si va a ser de manera personal, grupal, por escrito, etc.

#### **PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.**

Consiste en planear las actividades que se incluirán en el programa, en el curso y en cada sesión, previendo el tiempo que durará cada una de esas actividades.

En la programación, se deben considerar las actividades para iniciar el curso (Apertura), las del desarrollo de cada sesión (Desarrollo) y las actividades para finalizar el curso (Cierre).

1) Apertura: En este primer paso, las actividades van encaminadas a establecer el contacto entre los participantes, el docente y el curso en sí y hacer el encuadre del curso.

Se hace la apertura del programa, para lo cual se pueden realizar técnicas de "rompehielo" para propiciar un clima de más confianza entre los participantes y el instructor.

Es muy recomendable dar a conocer los objetivos del curso a los participantes, para que ellos estén conscientes de lo que deben tratar de lograr.



Una vez presentados los objetivos, ya se puede pasar al programa de actividades y a la explicación de la metodología a seguir, si el instructor lo considera conveniente.

Un punto muy importante aquí, es realizar un sondeo para clarificar las expectativas de los participantes hacia el curso, a fin de hacer los ajustes que sean necesarios antes de iniciar de lleno el curso.

2) Desarrollo: Estas constituyen el núcleo del curso, pues es cuando se da la conjugación de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para tener una guía del desarrollo de cada sesión, las actividades se estructuran en lo que se denomina *carta descriptiva*.

La carta descriptiva es un cuadro que esquematiza fundamentalmente los objetivos generales y específicos a alcanzar, los contenidos, actividades, metodología, técnicas y formas de evaluación, así como la duración de cada actividad. Es entonces un formato por el que se vehiculiza la estructura del programa y nos ayuda a aterrizarlo.

En el Capítulo V se incluye una carta descriptiva, en la que se muestran de manera concreta los puntos anteriores.

La carta descriptiva es una herramienta muy útil para el instructor, ya que lo va guiando durante la sesión permitiéndole ver de un solo golpe el proceso de enseñanza-aprendizaje a seguir, pero solamente es eso, una guía, no un reglamento que se tenga que cumplir al pie de la letra. Por eso la carta descriptiva es flexible, susceptible de modificarse de acuerdo con las circunstancias que se presenten al momento de la realización.

3) Cierre: En todo programa de capacitación se debe prever de qué manera la persona puede aplicar lo que se le va a enseñar. Es decir, tiene que haber un ajuste entre la teoría y la práctica, si no, la persona se desmotiva sobre todo si se va a trabajar con adultos. A esto se le llama PLAN DE RETORNO. Las actividades que se incluyan en

este plan, pueden variar dependiendo de la materia, de las características del grupo y de los objetivos que se persigan.

En este paso se incluyen también las evaluaciones (del participante, del docente y del aula), lo cual además va a servir de retroalimentación al instructor, para posteriores cursos.

Un aspecto muy importante antes de finalizar el curso, es el cierre. Porque aquí se va a recapitular todo lo realizado durante el curso, y se van a reforzar los aspectos esenciales del mismo, a fin de lograr una mayor fijación del aprendizaje, y una integración del mismo.

Después del cierre, viene la clausura formal del programa, cuya forma de realización dependerá del instructor y de la organización.

Posterior a las actividades de cierre del programa o curso está el SEGUIMIENTO, el cual nos permite hacer los ajustes y correcciones necesarios, para futuras presentaciones del mismo.

## CAPITULO III: LA EMPRESA COMO AGENTE EDUCATIVO

Las personas adultas pasan la mayor parte de su vida trabajando, y si consideramos la tendencia de todo ser humano de ser mejor, la empresa viene a ser un medio en el cual el adulto va a buscar su mejora continua como resultado de su naturaleza de ser perfectible, mejora que no se aboca únicamente a su trabajo, sino a los demás aspectos de su vida: familiar, social, económico, cultural, etc.

Es en el trabajo donde el adulto encuentra oportunidad para crecer como persona, y de ser más profesional y más competitivo, lo cual trae consigo el prestigio, aceptación y respeto de los demás, además de mayores oportunidades de acceder a mejores condiciones de vida, aspectos de gran valor para el adulto.

Es por esto que en este capítulo queremos resaltar la importancia del trabajo humano, hecho con calidad, ya que el primer beneficiado es la persona misma que lo realiza, y en segundo término la empresa se ve muy favorecida al contar con personal más eficiente y productivo.

A las empresas comerciales, lo que les va a permitir estar en un lugar competitivo en el mercado actual y futuro, es sobre todo la atención y el servicio que ofrezcan a sus clientes; de ahí la importancia de contar con personal que vea en su trabajo un medio de superación personal, que les permita realizar sus funciones con la máxima calidad de que son capaces. Es evidente que esta actitud debe ser asumida por todos y cada uno de los miembros de la organización, pero más aún por quienes están en contacto directo con los clientes, como son las secretarías.

### III.1 LA EMPRESA

Por empresa se entiende:

"La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común"<sup>19</sup>

De acuerdo con los conceptos explicados por Guzmán Valdivia, la empresa se constituye por la unión de capital, trabajo y dirección, sin que alguna de estas partes pudiera constituir a la empresa por sí sola.

El capital se entiende como el conjunto de bienes destinados a la producción y/o distribución, y la dirección como el conjunto de las funciones realizadas por una persona o grupo de personas, para coordinar y armonizar a los otros dos factores.

Por su parte, el trabajo es la actividad humana que hace posible la constitución y funcionamiento de la empresa, sobre la base del bien común, el cual implica no sólo a los miembros de la organización sino a toda la sociedad, por eso el producto del trabajo debe ser una producción socialmente útil.

El hombre, debido a su condición humana, necesita agruparse y coordinar sus esfuerzos a fin de poder satisfacer sus necesidades y deseos tanto materiales como espirituales. Es así que encontramos a la empresa, como una organización que se constituye y desarrolla gracias a la coordinación del trabajo del hombre.

No puede negarse la importancia que la vida económica tiene en la sociedad, y sobre todo en la sociedad contemporánea. Tampoco puede negarse la importancia que dentro de la convivencia humana en los tiempos actuales tiene esa célula que es la empresa.

---

<sup>19</sup> GUZMAN VALDIVIA, I., La Sociología de la Empresa, p.28

Siendo la empresa una de las bases sobre la que se levanta la sociedad de nuestros días, es necesario que tenga al hombre como principio y fin de su actividad, ya que es la persona quien con sus conocimientos y voluntad de organizarse para llevar a cabo una serie de actividades que generen beneficios individuales y sociales, crea la empresa y la pone a su servicio.

### **III.1.1 Objetivos de la Empresa**

La empresa forma una parte muy importante en la sociedad, desde su establecimiento contrae una serie de obligaciones para con ella.

Estas obligaciones, que se recogen en los objetivos de la organización, constituyen su razón de ser, y aunque toda empresa las cumple, existen diferencias fundamentales en el cómo, en la intensidad y prioridad con que se llevan a cabo.

Los objetivos van a orientar las actividades de la empresa y por tal, deben ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la organización, a fin de que cada uno contribuya desde su lugar y función que desempeña, al logro de dichos objetivos.

Los objetivos que a continuación se explican, pueden enumerarse de la siguiente manera, sin implicar algún orden de importancia en especial.

a) Producción útil: Se refiere a abastecer de bienes y servicios que promuevan el bienestar social. En el caso de las empresas comerciales, que no producen sino que distribuyen, su producción será útil por el "valor agregado" que le den a los bienes que manejan. Este valor agregado lo constituye, entre otras cosas, la Calidad en la atención y en el Servicio que ofrecen a sus clientes.

Quien trabaja en la empresa debe saber que además del beneficio económico que esto le representa, está ejerciendo una función social, y es sólo por ella que recibe tal beneficio. Pero para que el trabajador sepa que con su trabajo realiza un servicio a los

demás, la empresa debe ejercerlo. "Y esto, no sólo por razones éticas, sino también por una elemental razón de subsistencia y, sobre todo, de progreso de la empresa misma".<sup>20</sup>

b) **Permanencia:** Este punto atiende a la capacidad de autocontinuidad de la empresa, lo que implica mantener un nivel competitivo en los mercados nacional e internacional.

c) **Rentabilidad:** Son las utilidades lo que va a permitir la permanencia y el crecimiento de la empresa. Si la empresa no genera utilidades, no puede sobrevivir.

Cabe considerar que en el caso de las empresas con carácter no lucrativo, el sentido de su constitución es la asistencia social; por tal, su objetivo no es maximizar utilidades, pero sí generar las suficientes para el cumplimiento de la función social que persiguen.

d) **Generar una compensación humana suficiente.** Por compensación humana se entiende la que resulta del trabajo mismo, pero no en términos económicos, sino del desarrollo de la persona. Este punto se explica un poco más en páginas posteriores.

### **III.1.2 Elementos constitutivos de la empresa**

Toda empresa está conformada por una serie de recursos sin los cuales no podría existir ni funcionar, a saber:

1) **Recursos Financieros.** La financiación tiene por objeto procurar a una empresa el capital necesario para su creación, para que alcance una rentabilidad óptima y mantenga su autonomía frente a terceros.

---

<sup>20</sup> LLANO CIFUENTES, C., Análisis de la Función Directiva, p. 46

2) Recursos Técnicos. Es la aplicación de la ciencia y la tecnología a las diferentes actividades que las personas realizan en la empresa, a través de sistemas, procedimientos y recursos.

3) Recursos Humanos. Son todas las personas que conforman la organización, las cuales "son el elemento eminentemente activo de la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad".<sup>21</sup>

Debido a que cada persona tiene sus propias necesidades, características, motivaciones, metas, etc., es necesario que en la empresa exista una serie de actividades encaminadas a propiciar un ambiente laboral tal que permita el desarrollo de la persona en un marco de respeto a su individualidad y dignidad, y con esto la efectividad de la organización.

4) Recursos Materiales. Comprenden las instalaciones y edificio adecuados a la labor productiva, la maquinaria cuya finalidad es facilitar y multiplicar el trabajo humano, los equipos, materias primas, productos elaborados, vehículos para transporte, etc.

### **III.1.3 Clasificación de las Empresas**

Dependiendo del giro de la empresa será la forma de organización y en general la manera de llevar a cabo sus actividades.

Por lo anterior, presentaremos una clasificación tradicional de las empresas, a fin de enfocarnos exclusivamente a las empresas comerciales, que es lo que nos ocupa en este trabajo.

---

<sup>21</sup> REYES PONCE, A., Administración de Empresas. Teoría y Práctica., p. 73

**EMPRESAS DE SERVICIOS:** Son aquéllas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para una parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga una naturaleza corpórea.

**EMPRESAS COMERCIALES:** Son las que se dedican a adquirir bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

**EMPRESAS INDUSTRIALES:** Estas se subdividen en dos:

1. **Extractivas:** Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, sin modificar su estado original.
2. **De transformación:** Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características diferentes a las originales.<sup>22</sup>

### **III.1.4 La Competitividad de las Empresas Comerciales en los 90's**

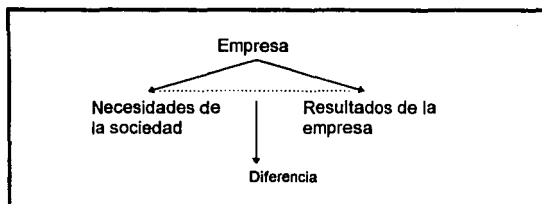
En esta década, estamos siendo partícipes del interés y preocupación que se está dando en todo el mundo por la Calidad.

Y es que los clientes y usuarios son cada vez más exigentes y el mantener un nivel competitivo es decisivo para la sobrevivencia de cualquier empresa.

Para lograr dicha competitividad, es preciso que los directivos de las empresas se percaten de la diferencia entre las necesidades existentes en la sociedad, y los resultados que la empresa ofrece para cubrirlas.

<sup>22</sup> cfr. RODRÍGUEZ VALENCIA, J., Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, p. 67-68





En las empresas comerciales es fundamental conocer las necesidades y expectativas del cliente, a fin de poder ofrecerle aquello que necesita, rebasando de tal manera sus expectativas que se provoque la recompra.

Todo esto se traduce en un Servicio de Calidad, pues éste implica el garantizar la calidad del producto, tiempos de entrega, precio, atención al cliente, en fin, todo aquello que dejará satisfecho al comprador, y que no tiene que ver con la calidad de los procesos de fabricación, sino con la comercialización de los productos.

Si lo que los clientes necesitan y lo que la empresa ofrece difieren entre sí, es un indicador para la empresa, ya sea de oportunidad o de amenaza, de que es preciso modificar las funciones que hasta entonces se venían desempeñando.

Cuando las tareas de la empresa se modifican para adaptarse a las necesidades del cliente, y este cambio es asumido por todos los integrantes de la organización, es muy probable que se presente resistencia, pues ello implicará nuevas actitudes y nueva forma de trabajar. De ahí la importancia de capacitar a todo el personal, hacia una cultura de orientación al cliente, mediante un servicio de calidad; de esta manera las probabilidades de alcanzar la competitividad serán mayores.

## III.2 EL TRABAJO HUMANO

La mayor parte de nuestra vida la pasamos trabajando, y sin embargo nunca nos detenemos a pensar en qué consiste propiamente el trabajo.

Para muchas personas, el trabajo es un "mal necesario" e inevitable, que les proporciona los ingresos para satisfacer las necesidades básicas y sostener a la familia.

En este sentido, la motivación por el trabajo es meramente de carácter económico, por lo cual no es extraño que su actitud hacia el trabajo sea negativa y de insatisfacción.

Si se considera al trabajo como un medio de desarrollo personal y de servicio a los demás, se invierte totalmente la situación, y es precisamente ése nuestro propósito, reconducir la actitud de las personas hacia el trabajo, a dimensiones más humanas, que las lleven a encontrar en el trabajo la ocasión para su realización personal.

### III.2.1 Definición de Trabajo Humano

"El trabajo humano es una actividad transformadora realizada, de modo personal, por seres humanos" <sup>23</sup>

El decir que es una actividad transformadora, indica primeramente posibilidades de mejora del propio individuo que lo realiza, mejora de las cosas, y mejora de los demás; nos indica también que esa transformación se refleja en un resultado o producto distinto, mejorado. Por ser propiamente una actividad humana, implica el poner en práctica las capacidades del hombre para perfeccionar las cosas, en función del servicio a otras personas.

---

<sup>23</sup> OTERO, O., La Realización Personal en el Trabajo, p. 31

Al ser una actividad realizada libremente y con responsabilidad, aspectos propios del hombre, le da la posibilidad de elevarlo a la categoría de trabajo humano.

Si bien el trabajo es una actividad necesaria para el hombre, ¿Cómo es que puede realizarlo con libertad? Por la elección de la actitud personal que se tome frente al trabajo, por la motivación con que se realice y por las metas que se persigan. Estos factores pueden hacer posible que cualquier trabajo por tedioso o desgastante que sea, se realice libremente.

Así el trabajo hecho con libertad, y por tanto responsablemente, constituye un medio valioso para buscar el desarrollo personal.

### **III.2.2 La motivación frente al trabajo**

Decir trabajo humano supone entender que es realizado libremente, y con una intención, ya que el hombre es un ser con inteligencia, voluntad y libre de autodeterminarse.

Sin embargo, muchas veces esto no es así; las personas trabajan rutinariamente, de manera mecánica, sin un motivo que los mueva a actuar, y por tal, sin una intención de encontrar en el trabajo una fuente de desarrollo de las propias capacidades.

Sin intentar hacer un análisis detallado de lo que es un motivo, quisiéramos aclarar unos puntos que consideramos convenientes para entender la importancia de la motivación frente al trabajo.

La mayoría de los autores coinciden en que la raíz de la motivación la constituyen un tipo de "tensiones internas" y que el comportamiento motivado se dirige a reducir esas tensiones. Este cambio interior es originado por la presencia de un estímulo que la persona percibe como valioso, ante una necesidad, y por eso está dispuesta a alcanzarlo. La necesidad, es una carencia que la persona experimenta, misma que será suplida con la consecución de un valor concreto percibido por la persona.

Entonces, la motivación es la voluntad de actuar de determinada manera para conseguir una meta específica.

De acuerdo con diferentes autores y con la experiencia personal, consideramos que la motivación frente al trabajo puede ser de tres tipos:

a) **Extrínseca:** Se refiere a todo el entorno que rodea al trabajador en la organización concreta donde labora y que va a influir en su motivación hacia el trabajo, como puede ser el salario, el ambiente y las condiciones de trabajo, reconocimiento del estatus del trabajador, obtener los beneficios de la actividad profesional para cubrir los requerimientos básicos para vivir dignamente y poder sostener a una familia.

b) **Intrínseca:** Esta tiene que ver directamente con la "compensación humana", es decir, con los beneficios que resultan del propio trabajo, de la posibilidad de aprender, de mejorar constantemente, de autorrealizarse a través de un trabajo bien hecho.

c) **Trascendente:** En esta, la motivación se dirige hacia otros valores que sobrepasan a la propia persona en su quehacer, como lo es el ayudar a mejorar a los demás con el propio trabajo, el servir a otros con el fruto de un trabajo hecho con la mayor calidad de que se es capaz.

Aquí es donde el trabajo humano alcanza su máximo nivel de perfección, su mayor dignidad.

Entonces, en el trabajo convergen toda una serie de motivos familiares, profesionales, sociales, económicos, capaces de movilizar las capacidades humanas para alcanzarlo. De ahí que la motivación frente al trabajo sea un factor esencial para poner en marcha las potencialidades de la persona, que le permitan realizar de la mejor forma posible sus aspiraciones en el trabajo, alcanzando dimensiones más humanas, y por tal, más satisfactorias.

### III.2.3 El Trabajo como Servicio

El trabajo es un fenómeno social que se ha venido dando a través de la historia, porque el hombre necesita de los demás para trabajar, y a su vez, el fruto de su trabajo se dirige finalmente a otras personas.

Entonces, se trata de un proceso del cual todos los hombres forman y han formado parte, que a la vez actúa en cada hombre concreto como sujeto humano consciente: le forma, le educa, le une con los demás, le perfecciona, lo realiza.<sup>24</sup>

Por el trabajo el hombre no sólo se perfecciona a sí mismo y a las cosas, sino también puede ayudar a mejorar a otros. El trabajo es, en último término, un servicio.

El servicio implica actuar en beneficio del otro, y de igual manera el trabajo humano conlleva una intención de servir. De esta manera el trabajo dignifica a la persona.

El considerar el trabajo como servicio, nos lleva a dos cuestiones importantes:

la primera es que, no se trata de servir por el simple hecho de hacerlo, sino de brindar el mejor servicio, ya que la otra persona merece recibir los resultados de un trabajo valioso. Y segundo, para lograr lo anterior, es preciso poseer la voluntad de mejorar como persona, para poder contribuir a la mejora de los demás.

Así, el trabajo humano supone una preparación técnica y una preparación humana, sobre la base de una actitud de mejora continua, para estar en condiciones de poder ofrecer un servicio de calidad a los demás.

El trabajo es un buen medio para aprender a servir.

---

<sup>24</sup> cfr. NAVARRO RUBIO, M., Trabajo. Cuestión Clave, p. 14

### III.2.4 El Trabajo Bien Hecho

Para que el hombre pueda cubrir las necesidades externas, internas y trascendentes derivadas del trabajo, es preciso que éste sea realizado con la mayor calidad de que es capaz la persona que trabaja, es decir, que su resultado sea una "Obra Bien Hecha".

Esta premisa vale para todas las personas en la organización, independientemente del puesto o de las responsabilidades que tengan.

Por obra bien hecha se entiende el resultado de un trabajo que "ha de ser realizado con la mayor perfección de que sea capaz el sujeto. Si el resultado del trabajo es una obra, el resultado del trabajo perfecto será una obra bien hecha".<sup>25</sup>

Esto es, si se pretende que el trabajo alcance todos los efectos deseados y además posean la mejor calidad, es necesario que las actividades que se realicen en favor de esto, sean lo más perfectas posibles.

De acuerdo con García Hoz, una obra bien hecha puede ser una acción o el resultado de la misma. No importa lo simple del acto o del resultado, lo que les da el carácter de bien hecha es que haya sido bien realizada, que sea una obra acabada con la mayor perfección posible y cuyo resultado sea útil y apreciado para quien la realiza y para quien recibe el influjo de esa obra.

Por otro lado, la realización de una obra bien hecha debe ir acompañada por la conciencia de que se obró bien, de acuerdo con las exigencias de la naturaleza humana, y con las exigencias del trabajo mismo. Por tal, no cabe lugar a un trabajo mecanizado, por el contrario, es necesario un trabajo realizado con libertad y responsabilidad, en suma, un trabajo consciente, humano.

La obra bien hecha le proporciona a la persona las posibilidades de encontrar alegría y satisfacción en el trabajo. Por tal, la persona debe ser capaz de descubrir el bien que todo trabajo encierra, por agobiante que éste sea. Qué mayor gratificación puede haber como resultado de un trabajo bien hecho, que la alegría y la satisfacción

---

<sup>25</sup> GARCIA HOZ, V. Podagogía Visible y Educación Invisible. p. 112

personal de obtener como fruto una obra bien hecha, que además, va a beneficiar a otros.

Entonces, el trabajo bien hecho supone la posibilidad de perfeccionarse en los distintos aspectos de la vida: en el personal, con la obra bien hecha el hombre alcanza su realización, su plenitud, al desplegar el potencial de perfeccionamiento de que es capaz. En el social, principalmente en sus aspectos familiar y social, se dignifica con el servicio que brinda a sus semejantes; en el económico, puede acceder a un mejor nivel y calidad de vida. En el estético, permite obtener el gozo ante una obra acabada con la mayor perfección posible.

### **III.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El proceso de la organización, orientado a la consecución de sus objetivos, se centra en la actividad humana, la cual, para cumplir con éstos debe estar coordinada eficazmente.

Esta coordinación es la unidad interna de la empresa, que viene a ser la esencia misma de la organización.

Dicha unidad interna se refiere a la estructura de la empresa, a los puestos con sus definidas responsabilidades, facultades y relaciones de comunicación.

Con el término estructura se designa la distribución y el orden de las diversas partes de un todo. Los componentes de una estructura se hallan relacionados unos con otros de modo que sólo pueden ser lo que son en su relación con los demás.

Aplicado lo anterior a la empresa (organización), considerada como un sistema social unido y organizado, la estructura organizacional puede explicarse como un sistema articulado de relaciones sociales, en el cual cada una de sus partes sirve al resto del sistema y, a su vez, se beneficia con las actividades de cada parte y con las actividades globales de la organización.

La explicación anterior permite destacar que la estructura organizacional no permanece estática, sino que es un proceso en constante cambio, derivado de las necesidades cambiantes de la empresa, que abarca fenómenos palpables tanto a nivel grupal como individual. Si la estructura se estanca, se vuelve anacrónica y deja de cumplir su función dentro de la empresa.

El que la estructura de una empresa se tenga que renovar de acuerdo con las necesidades que se van presentando, implica cambios a nivel de la gerencia de Recursos Humanos y a nivel individual. Las modificaciones desde la gerencia consisten en el rediseño y enriquecimiento de los puestos de trabajo a fin de ajustar las labores del personal a los requerimientos de la organización. Individualmente implica modificar el comportamiento, las actitudes, y en ocasiones desarrollar habilidades y conocimientos a fin de lograr niveles más altos de productividad, creatividad y eficacia para la empresa.

El hecho de que la empresa esté estructurada, es con el objeto de dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos.

Las empresas nunca son fines en sí mismas, sino que son medios para alcanzar el logro de los objetivos de la organización. En nuestra opinión, esto es posible si los gerentes realizan esfuerzos para promover realmente el desarrollo de los colaboradores a través de la capacitación, de su participación en puestos que representen retos y en donde puedan desplegar sus capacidades.

"Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización".<sup>26</sup> En esto consiste entonces la esencia misma de las empresas.

---

<sup>26</sup> DESSLER, Gary.. Administración de Personal., p. 85



### III.3.1 El Puesto

Un puesto es un conjunto de deberes, tareas, responsabilidades, características y condiciones que enmarcan el papel de una persona dentro de la empresa.

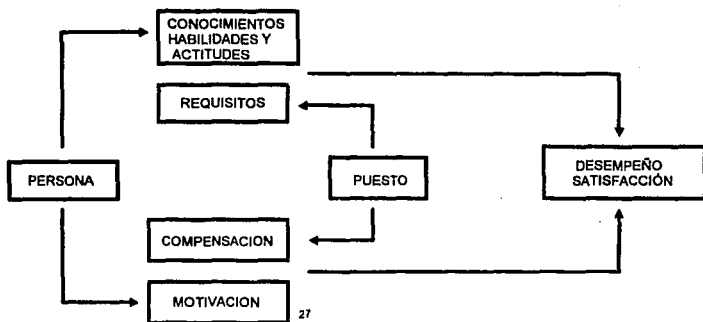
Cada puesto tiene ciertos requisitos asociados a él, así como una compensación para el que desempeña el puesto.

De igual forma cada persona tiene diferentes puntos fuertes y débiles, que la hacen más capaz o menos capaz respecto a los demás para realizar ciertas funciones, así como distinto grado de motivación y disponibilidad.

Debido a que no todos los puestos requieren de las mismas habilidades, conocimientos y actitudes, esto sugiere la importancia de identificar estos aspectos en cada trabajador, y los requisitos del puesto correspondiente, a fin de que todos los empleados puedan ser colocados en el tipo de trabajo en el que tengan la mejor oportunidad de desempeñarse adecuadamente.

Como es de entenderse, la organización debe buscar que los requisitos del puesto y las compensaciones que éste ofrece sean más compatibles con las capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) y motivaciones de los empleados respectivamente, de tal forma que el trabajo constituya una fuente de crecimiento personal y profesional; esto repercutirá finalmente en un mejor desempeño de la persona y en un grado de satisfacción más alto, beneficios que finalmente trascienden a toda la empresa y a la sociedad.

En el siguiente esquema se puede apreciar mejor la explicación anterior:



Esto puede lograrse de varias maneras, entre las que se encuentran: realizar procesos de selección mediante los cuales se elija a los candidatos idóneos o que cumplan mejor con los requisitos del puesto que solicitan, otra alternativa es la promoción o transferencia de los empleados que laboran en la organización; existe también la opción de hacer un rediseño de la tarea en la que se modifiquen los requisitos del puesto y la compensación que otorgue, y se haga un enriquecimiento del mismo. De igual forma se pueden llevar a cabo programas de capacitación del personal, a fin de modificar las capacidades de los empleados para incrementar su correspondencia con los requisitos del puesto y motivarlos hacia ellos, promoviendo a la vez, su crecimiento personal. Para efectos de este trabajo, se tomaron en cuenta las dos últimas alternativas; todo lo referente a Capacitación ya quedó explicado en el capítulo II y a continuación explicaremos en qué consiste el análisis y descripción de puesto, así como el rediseño de puesto.

<sup>27</sup> FUENTE: Se tomó la idea expuesta por Gary Dessler en el libro "Administración de Personal" pag. 92, pero se le hicieron algunas modificaciones a juicio de la autora.

### III.3.2 Análisis y Descripción de Puestos

El análisis de puesto es una técnica que se utiliza para organizar eficazmente los trabajos que se realizan en las empresas.

Ya se había señalado anteriormente que una empresa sin organización interna de las labores que se llevan a cabo y de las personas responsables de las mismas, difícilmente puede alcanzar con éxito los objetivos para los que fue creada.

El análisis de puesto es indispensable para el bienestar de las personas responsables de un puesto, para la eficiencia de la empresa, y sobre todo, para llevar a cabo el enriquecimiento de los puestos y planear los programas de capacitación de personal, que es lo que a nosotros nos interesa llevar a cabo en este trabajo.

El análisis de puesto es una técnica que permite identificar las tareas y las capacidades o cualidades que requiere el puesto para desempeñarlo bien, así como determinar las condiciones en que se debe realizar.

Entonces, podemos decir que el análisis de puesto requiere de los siguientes pasos:

- a) Identificar las tareas y especificar los conocimientos, habilidades y actitudes que se consideren necesarios para la realización de las tareas y comportamiento requeridos por el puesto.
- b) Determinar las condiciones en que se deben realizar las tareas que implica el puesto.

Para obtener estos datos, se pueden utilizar diferentes medios como son la observación directa, entrevista con el trabajador, entrevista con los jefes directos o supervisores, cuestionarios, escalas estimativas, etc.; es mejor si se combinan algunas de estas técnicas, porque esto dará más objetividad y certeza a los resultados, sin embargo, esto dependerá de los recursos con que cuente cada empresa.

De acuerdo con Agustín Reyes el resultado de todo análisis de puesto se recopila en lo que se denomina *descripción y especificación de puestos*.

La descripción de puesto se refiere a las tareas y funciones necesarias para desempeñar el puesto, mismas que deben recopilarse en forma escrita.

La especificación de puesto contiene los conocimientos, habilidades, actitudes, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo necesarios para la realización de las tareas y funciones requeridos por el puesto, las cuales deben expresarse también por escrito.

Es recomendable que el encargado en la empresa de hacer las descripciones de puesto, utilice un formato con el fin de que tenga una base para llevar a cabo las actividades de recolección de datos, a la vez que esto le permitirá tener mayor uniformidad en la información, y mayor certeza de que se incluyan todos los datos requeridos.

### **III.3.3 Rediseño y Enriquecimiento de Puestos**

El rediseño y enriquecimiento de los puestos de trabajo tienen la finalidad de ofrecer una mejor calidad de vida laboral para los empleados y lograr una mayor productividad para la empresa.

Es innegable que las funciones y responsabilidades que un puesto exige, repercuten directamente en el comportamiento de las personas que los ocupan, y por ende, en su desempeño y productividad.

Al rediseñar un puesto con el objeto de enriquecer el trabajo, el comportamiento de la persona se verá afectado, porque el cambio implicará posiblemente el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes y/o valores. La idea es que se promueva con esto el desarrollo de las personas, y no se les reduzca a meros instrumentos para realizar un trabajo mecanizado.

El trabajo humanizado presupone que es preferible ofrecer "lo mejor" para los trabajadores, y por ende a toda la estructura de la empresa.

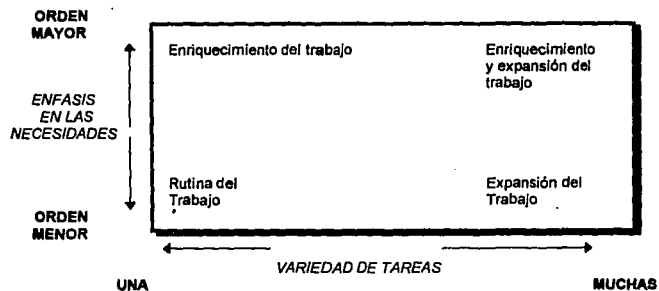
El término enriquecimiento del trabajo fue desarrollado por Frederick Herzberg, quien basó sus estudios en los factores de motivación e higiénicos.

"Estrictamente hablando, enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, aunque el término ha venido siendo aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo".<sup>28</sup> De acuerdo con Herzberg, el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando el empleo en sí mismo es más atractivo, cuando se alienta al logro, crecimiento, progreso y se da el reconocimiento.

Dicho término es una ampliación del concepto de expansión del trabajo, que buscaba añadir deberes relacionados con el puesto, a fin de reducir la monotonía y entender el ciclo de trabajo al emplear mejor las capacidades de los empleados.

Mientras que la expansión del trabajo busca agregar tareas al trabajo del empleado, el enriquecimiento del puesto se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, para hacer más gratificante el empleo.

Veamos la siguiente gráfica.<sup>29</sup>



<sup>28</sup> KEITH, D., *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, p. 449

<sup>29</sup> FUENTE: Idcm.

En el plano horizontal está la Expansión del Trabajo, cuyo objetivo es agregar una mayor variedad de tareas al puesto a fin evitar la monotonía. En el vertical se ubica el Enriquecimiento del Puesto que busca añadir motivadores de más alto orden para la persona, con el fin de hacer más gratificante el trabajo.

La combinación de ambos enfoques da como resultado la ampliación en la variedad de tareas y la presencia de más motivadores, lo cual constituye un intento doble por mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, al ofrecer una compensación humana de más alto orden.

El enriquecimiento del trabajo trae muchos beneficios; su resultado general es que estimula a la persona a su crecimiento y autorrealización, debido a que el trabajo se rediseña de tal manera que impulsa a la motivación interna.

Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. También, tiende a reducirse el ausentismo, quejas y el tiempo ocioso.

Es importante evaluar hasta qué grado los empleados perciben que ha habido tal enriquecimiento del puesto, y también considerar que no todos los empleados elegirán empleos enriquecidos si tienen la posibilidad de escoger, ya que algunos pueden preferir la sencillez y la seguridad de los trabajos más rutinarios.

Por eso se requiere poseer la habilidad y el tacto para saber motivar e involucrar a los empleados, y hacer que su puesto constituya un verdadero reto y una oportunidad de mejorar y crecer en todos los aspectos.

### III.3.4 Un puesto clave en la empresa: La Secretaria

El papel de la secretaria dentro de las empresas es cada día más trascendental. Como señalábamos en páginas anteriores, las organizaciones no son sistemas cerrados, por el contrario, están abiertas a la sociedad, la influyen y a su vez son determinadas en gran parte por ella.

En este sentido, una de las grandes responsabilidades de la secretaria moderna es la comunicación con el exterior.

En muchas ocasiones la secretaria es la primera imagen de la empresa hacia los de afuera: tanto para los que acuden a ella directamente, como para los que están lejos; para estos últimos a través del teléfono y de la correspondencia.

Ser secretaria es una profesión de servicio, la mayoría de las actividades que ello implica, tienen una estrecha relación con la ayuda a las personas, tanto a las que están dentro de la empresa como a las que están afuera.

Si bien es cierto que los contextos de desempeño de este cargo son diferentes en cada empresa, por lo que existen diversos niveles con atribuciones y responsabilidades distintas, lo que caracteriza a todos ellos, por heterogéneas que sean las funciones, es la actitud de servicio por parte de sus ocupantes. Esta actitud de servicio debe entenderse como una disposición de servir, que se manifieste en su relación con las personas que la rodean.

Y esto en las relaciones que tiene una secretaria dentro de la organización, es de gran importancia, ya que permitirá un clima laboral eficaz y de confianza; de igual modo es importante para las relaciones con las personas del exterior, ya que con frecuencia es la secretaria quien tiene el primer contacto con ellas.

Entonces, es necesario que en las organizaciones, el desarrollo secretarial se lleve a cabo por dos caminos: los aspectos humanos y los aspectos técnicos.

Con una adecuada preparación en estos dos sentidos, se logrará un buen nivel de eficiencia y efectividad en su trabajo, o lo que es lo mismo, un trabajo bien hecho, así

como un mayor grado de satisfacción en el trabajo, lo cual se traduce finalmente en un Servicio de Calidad.

Sin pretender ser exhaustivos enlistaremos las funciones propias de una secretaria profesional, con el objeto de hacer notar aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta en la capacitación secretarial.

**Una secretaria profesional:**

- Realiza su trabajo con una perspectiva global de la empresa, sin limitarse a actividades específicas y de rutina que le impiden visualizar la trascendencia de su papel dentro de la empresa.
- Tiene un conocimiento cabal de la compañía: su misión, políticas y procedimientos, productos y servicios que ofrece. Asimismo, conoce a los clientes y proveedores y a los demás colaboradores de la empresa.
- Domina las funciones de oficina tales como: organizar y actualizar archivos, elaborar, redactar y mecanografiar con excelente ortografía, documentos como cartas, memorándum, minutas, circulares, recados, etc. Es capaz de sintetizar o ampliar una información sin alterar su esencia, maneja la agenda de su jefe, controla el envío y recepción de correspondencia interna o externa, organiza juntas de trabajo.
- Maneja perfectamente las herramientas de oficina como máquina de escribir, fax, calculadora, teléfono, computadora y además se interesa por actualizarse en cuanto a los nuevos desarrollos tecnológicos, con el objeto de hacer más eficiente su trabajo.
- Posee la habilidad para tratar a las personas y entablar relaciones.
- Se interesa por su trabajo y por el trabajo de los demás, y analiza cómo se podrían mejorar algunas actividades, aunque esto implique un cambio o tener que enfrentarse a nuevos aprendizajes.
- Tiene confianza en sí misma y está dispuesta a compartir sus ideas, sugerencias y entusiasmo con los demás.
- Está dispuesta a ayudar a las personas de otros departamentos cuando lo solicitan o ella busca la manera de colaborar a sacar adelante el trabajo de los demás.



- Ayuda a los demás a que trabajen mejor ya que ve en su trabajo un medio para servir.
- Es experta en administrar su tiempo, ya que por lo general realiza varias actividades a la vez.
- Elabora diariamente su plan de trabajo coordinando y organizando los recursos que va a necesitar.
- Posee la habilidad para establecer prioridades y terminar antes las actividades de mayor importancia o urgencia.
- Observa, sugiere y renueva cuanto es necesario, en lo que se le encomienda.
- Es capaz de tomar decisiones y tiene iniciativa para hacer las cosas; obtiene información, evalúa, considera varias alternativas para elegir la mejor y finalmente comunica sus decisiones a la persona indicada.
- Sabe escuchar y leer con atención, es decir, está consciente de que toda persona que acude a la empresa personalmente o a través del teléfono o carta, merece ser bien atendida, y para ello es necesario saber reconocer sus necesidades y expectativas.
- Posee la flexibilidad para hacer frente a las necesidades cambiantes de su jefe, de sus colaboradores, de los clientes y proveedores y en general, de toda persona que acuda a la compañía.
- Tiene facilidad para comunicarse con los demás porque sabe que en muchas ocasiones, es la voz de la compañía para otras personas.
- Es amable al contestar o hacer llamadas ya que se interesa por lograr más ventas para la compañía.
- Está atenta a las quejas de los clientes, se afana por ayudarles a solucionar sus problemas y sugiere mejoras a la empresa, encaminadas a conseguir la completa satisfacción de los clientes.
- Se interesa por aprender y superarse en el plano profesional y personal.
- Cuida su apariencia personal y viste con sencillez y elegancia.
- Mantiene siempre limpio y ordenado su lugar de trabajo y las herramientas de trabajo.

- Se esmera por hacer bien su trabajo desde la primera vez, y por mejorarlo continuamente.
- De manera oportuna y amable recuerda compromisos, comunica recados y también ofrece disculpas cuando no va a poder cumplir algo que había acordado.
- Le gusta su trabajo y lo hace con entusiasmo.
- Sabe combinar equilibradamente el trabajo profesional con las actividades familiares, sociales, recreativas, culturales, etc.

A continuación presentaremos una descripción de puesto de secretaria, que fue elaborado por la autora para la empresa en la que se llevó a cabo la derivación práctica de este trabajo; el propósito de presentarlo es el de conocer de manera general, las funciones que este puesto implica, así como los requisitos deseables en las personas que lo ocupen.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Gerencia.

**UBICACION:** Oficinas de Matriz, Sucursales y Planta.

**REPORTA A:** Jefe inmediato.

**LE REPORTAN:** No tiene personal a su cargo.

**AUTORIDAD:** Dependiendo de su nivel.

**PUESTOS CONEXOS:** Inferior: Recepcionista.

Superior: Secretaría de Gerencia General.

**DESCRIPCION GENERICA:**

Es responsable de realizar funciones secretariales como tomar dictados, mecanografiar documentación que le indique el jefe inmediato. Organizar el archivo, atender visitas, recados, enviar y distribuir la correspondencia en los diferentes departamentos de la empresa. Asi mismo tiene a su cargo funciones administrativas como realizar el pago a proveedores.

**DESCRIPCION ESPECIFICA:**

a) Actividades diarias: Atender el teléfono, recibir recados, mantener actualizado el archivo de su área, mecanografiar documentos, enviar y entregar la correspondencia, desempeñar todas aquellas actividades que le solicite su jefe inmediato.

b) Actividades periódicas: Enviar la paquetería y correspondencia, concertar y confirmar citas.

c) Actividades eventuales u ocasionales: Diversas, dependiendo de lo que le indique su jefe inmediato.

**ESPECIFICACION DE PUESTO:**

° Conocimientos necesarios:

- Estudios técnicos secretariales
- Buena ortografía y redacción
- Dominio de inglés (mínimo 50%)
- Experiencia mínima de 1 año en un puesto similar.

° Habilidades necesarias:

- Manejo de máquina de escribir (manual y eléctrica), fax, conmutador, calculadora
- Habilidad verbal y manual
- Habilidad de organización
- Habilidad para relacionarse con las personas
- Habilidad de comunicación

° Actitudes:

- Iniciativa
- Gusto por el trabajo
- Deseos de superación

- Buen trato
- Profesionalismo y excelencia en el trabajo
- Entusiasmo
- Disponibilidad

° Esfuerzo mental, visual o físico:

- Requiere buena capacidad de atención y concentración
- Esfuerzo visual normal
- Movimientos normales de coordinación motriz

° Condiciones de Trabajo:

- Ambiente físico: Espacio amplio, cerca de la oficina del jefe inmediato. Debe contar con las condiciones normales de oficina como iluminación, ventilación, limpieza.
- Lugar de trabajo: El trabajo se realiza dentro de la oficina.
- Instrumentos de trabajo: Escritorio, silla, máquina de escribir, calculadora, fax, teléfono, papelería en general y artículos de oficina.

° Responsabilidades:

- El puesto requiere mantener en óptimas condiciones los muebles y equipo de oficina asignados.
- Guardar y proteger la información que se le proporcione para archivar.
- Cumplir con las indicaciones que le de su jefe inmediato.

## **CAPITULO IV: LOS PORQUÉS Y CÓMO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

El hablar del servicio al cliente y que éste sea de calidad se ha convertido en una necesidad para un gran número de empresas, como consecuencia de la situación por la que está pasando el país.

El acelerado avance tecnológico, la apertura comercial y en particular, el TLC con Estados Unidos y Canadá ha provocado que nuestro mercado esté invadido de productos extranjeros, lo cual ha colocado a las empresas de nuestro país, en la necesidad de producir y entregar con calidad y tener precios competitivos, o desaparecer.

También nos encontramos con que la competencia está cada día mejor preparada y el consumidor es más exigente, por un lado porque dispone de más alternativas para seleccionar los productos y servicios; y por otro, la crisis económica en nuestro país nos ha obligado a ser más selectivos en lo que vamos a adquirir con el dinero que hoy cuesta mucho más ganar.

En este renglón, la calidad en el servicio permite a las empresas presentarse antes los clientes y consumidores con una verdadera ventaja competitiva, ya que en la medida en que logren no sólo satisfacer sus necesidades y expectativas, sino además superarlas, se provocará en ellos el que vuelvan a comprar.

Esta es quizá la principal ventaja competitiva de un servicio de calidad: al dejar una impresión de recompra en el cliente, producto de un servicio de calidad, las ventas aumentarán como consecuencia de la recomendación que harán a otras personas, sin necesidad de tener que competir en precios o en otros aspectos.

## IV.1 NATURALEZA DEL SERVICIO

Hoy en día un gran número de empresas están volviendo a centrarse en lo que viene a ser la razón de ser de toda organización: el cliente. Si no existen personas que estén dispuestas a pagar por los productos o servicios que una empresa ofrece, ésta no podría existir. Y este centrarse en el cliente implica no sólo el conocimiento de sus necesidades y expectativas, sino también la búsqueda de procesos que les permitan satisfacerlas de la mejor forma posible. En esto radican las principales estrategias competitivas de las empresas en la actualidad, no basta con estar en el mercado pues la competencia global es más feroz y aumenta día con día. El precio de no hacerlo ha llevado inevitablemente a muchas empresas a desaparecer del mercado.

El servicio constituye una manera de encontrar una solución personalizada a las necesidades de los clientes, al buscar su completa satisfacción y dejar en ellos una impresión de recompra.

En términos de la relación empresa-cliente, "el servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria"<sup>30</sup> Y esto se logra cuando las expectativas del cliente son menores a lo que recibe. En esto radica la esencia del servicio, en exceder las expectativas de la persona a quien se ofrece el servicio, lo cual requiere de un esfuerzo personal por buscar la satisfacción tanto para el que recibe como para el que ofrece el servicio.

Entender al servicio en términos de quien lo recibe y de quien lo da, nos lleva a dos conclusiones:

1. Involucra y promueve el desarrollo personal de quien lo ofrece y,
2. Se traduce en beneficios para la propia empresa.

Todavía en la actualidad, el servicio es para algunas personas un concepto desvalorizado, que se usa despectivamente o en forma degradante. Es probable que la causa de esto sea que el vocablo latino "servus" significa esclavo, y por eso se

---

<sup>30</sup> GINEIRA, Joan y Rafael Arana., Dirección por Servicio. La otra calidad., p. 26

tiende a equiparar ambos términos. También en ocasiones el servicio se entiende como sinónimo de servilismo, cuando que este último se refiere a la actitud de aquellas personas que aparentan servir a otros, mientras que realmente buscan su propio beneficio.

Estos términos de "esclavo" y "servil" distan mucho del concepto real de servicio, pues éste no sólo es compatible con la dignidad humana, sino que es uno de sus aspectos más característicos. El ser humano, en la medida en que se da a los demás en actos de servicio, aprende a ser feliz. Y esto sólo es posible en el hombre, ningún otro ser es capaz de disponerse a sí mismo, por propia voluntad, en beneficio de otro, y obtener con esto su propio crecimiento. Esta es la gran dignidad del servicio.

Las empresas competitivas actualmente, no sólo han ido cambiando estos conceptos erróneos acerca del servicio, sino que éste se ha convertido en una de las ramas de actividad que más se ha revaluado, ya que se han dado cuenta que los clientes lo primero que buscan es ser servidos. El servicio es hoy por hoy una de las principales armas distintivas contra la competencia. Basta con señalar el éxito que han tenido en nuestro país, franquicias de servicios como Mc Donald's, Arby's, Midas, etc., las cuales están conscientes de que no sólo deben proveer el mejor servicio, sino además deben hacer sentir al cliente bienvenido y bien atendido. Esto ha impulsado a muchas empresas mexicanas a cambiar su filosofía y operaciones, dándoles una orientación hacia la Calidad en el Servicio, como estrategia para aumentar la rentabilidad de la organización.

#### **IV.1.1 Características básicas de los Servicios**

De acuerdo con Leonard L. Berry un servicio presenta las siguientes características:

- **Intangibilidad:** Los servicios, al contrario de los artículos, no se les puede tocar, probar, oler. Los consumidores generalmente no adquieren nada tangible. Una tarjeta

de crédito por ejemplo, es algo tangible que puede representar el servicio, pero no es el servicio en sí.

-Heterogeneidad: Los servicios varían, debido a que son llevados a cabo por seres humanos.

- Inseparabilidad de producción y consumo: Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Por eso es muy importante que el servicio se de en el momento, si perdemos la venta de un servicio, difícilmente se podrá recuperar.

- Caducidad: La mayoría de los servicios no se pueden almacenar, ni por el productor ni por el usuario. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde<sup>31</sup>.

Es posible a través de estas características identificar la producción de servicios, pero el objetivo no es ese, sino generar a través de la producción una huella indeleble en el cliente. Es decir, que el trato y atención final que se le da al cliente, esté respaldado por todo un proceso o serie de procesos en los que se tenga siempre en cuenta a la persona que va a recibir los resultados, de manera que se logre su total satisfacción.

#### **IV.1.2 El Cliente y el Servicio**

Es necesario destacar la actuación que el cliente tiene en el desarrollo de las empresas. Aunque dentro de los objetivos institucionales implícitamente se reconoce que el cliente es la razón de ser de la empresa, la práctica diaria de los procesos de manufactura y distribución hacen olvidar que el proceso mismo depende de personas cambiantes en gustos, pensamientos, necesidades y que muchas veces ni ellas mismas son capaces de explicarlos. Además, son los clientes quienes nos evalúan de acuerdo con la percepción subjetiva que tienen de nuestro desempeño, el cual no se

---

<sup>31</sup> HERRY, I., et al., *Calidad de Servicio. Una ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.*, p. 25



limita al trato directo de los empleados para con ellos, sino que se extiende a todos aquellos elementos y procesos que dentro o fuera de la empresa sean un lazo de unión entre cliente y la misma, y que le dejen una impresión de compra duradera.

Por otro lado, es importante tener en cuenta qué busca en realidad la gente al comprar. Pues bien, el cliente compra "funciones" o beneficios, y no "productos"; no compra un juguete, sino la posibilidad de ver feliz a un hijo.

Y la función se entiende como "la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor".<sup>32</sup> El no percatarse de que la gente compra funciones o beneficios y no el producto en sí, es una de las dificultades para comprender la importancia del servicio en la empresa.

Las funciones las quiere la gente a su medida. Esto complica el enfoque de servicio, por la gran diversidad de compradores que existen, y por los continuos cambios que se producen en el mercado.

Entonces, lo conveniente es saber cómo se comporta un determinado grupo de compradores, e identificar y describir sus características y necesidades. Con esto, lo que se está haciendo es descubrir los segmentos del mercado, y no estructurándolo conforme a esquemas mentales a priori, que con frecuencia es lo que muchas empresas hacen.

Las personas buscan funciones al comprar, y por tal, esperan encontrarlas y no ser engañados. Cuando de verdad se ofrece al comprador todo lo que él espera, a partir del conocimiento del segmento en que se ubica, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción lo va a llevar a la recompra. Es hasta entonces cuando podemos considerarlo propiamente un cliente.

Esto nos lleva a concluir que el servicio se da cuando una persona tiene una experiencia de compra satisfactoria.

Es decir, cuando sus expectativas del producto o servicio es menor a lo que recibe. Por eso, hay que ofrecer sólo lo que se puede dar, y dar más de lo que se ofrece.

---

<sup>32</sup> GINEBRA, J., op.cit., p. 15.

La tentación de deslumbrar al cliente para atraparlos e inducirlos a la compra es muy grande. Sin embargo, la mayoría de las veces un cliente que se siente engañado difícilmente volverá a comprarnos. Incluso, dependiendo de las circunstancias, la desilusión en el cliente puede ser tan grande que provoque el desprestigio de la empresa en el círculo donde esa persona se mueve.

De ahí que un buen servicio siempre será una manera muy efectiva de hacerse publicidad gratuita y ganarle campo a la competencia.

#### **IV.1.3 El cliente interno en la cadena de un Servicio de Calidad**

El que una organización se oriente al servicio, dirigida por las necesidades de los clientes, implica que se tenga muy en cuenta que la Calidad en el Servicio está en los detalles. Esto no significa que se encuentre en la superficialidad. Lo que se busca señalar es que se llega a un servicio de calidad, no sólo prestando esmerada atención a las cosas más importantes, sino atendiendo también a las situaciones más simples, buscando una mejora continua.

Este criterio debe permanecer en todas las actividades diarias que se realicen en la empresa, las cuales finalmente están dirigidas a lograr la satisfacción del cliente final.

En toda organización existen una serie de interrelaciones que dan lugar al servicio o producto final, y que se constituyen por los subproductos de todo el personal de la empresa. Debido a la organización interna del trabajo, las tareas y promesas de unos dependen del esfuerzo de otros, pues ningún miembro de la empresa es independiente.

Es así como todas y cada una de las personas que forman la empresa, se constituyen en cliente interno, y a la vez en proveedor interno. Cada uno debe realizar su trabajo en función de las actividades, problemática y necesidades del siguiente eslabón de la cadena que conforma la organización en su conjunto, cuidando siempre los detalles, y

así todos hasta llegar a quien tiene el contacto directo con el cliente externo o consumidor final, haciendo posible que éste reciba un servicio de calidad.

Si bien el contacto del cliente externo con la empresa puede darse de manera directa con una sola persona, ésta a su vez requiere del esfuerzo de los demás integrantes de la organización para prestarle el mejor servicio.

Entonces, cuando la empresa comienza su cadena de ofrecer un servicio de calidad al cliente final, necesita poner a éste en el primer eslabón, y en el segundo al prestador directo del servicio. En los siguientes eslabones estarán el resto de los colaboradores que hacen posible todo el proceso para obtener calidad en el servicio.

El esquema de la cadena de servicio sería así:

Cliente Externo ← Prestador directo ← Proveedor interno

Ninguna persona se encuentra ajena al proceso productivo de la empresa, aunque esté alejada del contacto con el comprador, por tal, tiene un cliente interno con necesidades específicas que requiere de un servicio de calidad. Esto es, que su trabajo no se vea entorpecido o paralizado a causa de su proveedor interno.

Si pensamos en la empresa como una relación de proveedores-clientes, o mejor aún, de servidores, los pasos fundamentales para lograr un servicio interno de calidad son muy sencillos:

1. Conocer a mi cliente interno.
2. Detectar sus necesidades y definir conjuntamente los requisitos a satisfacer.
3. Servirle con calidad y cuidando los detalles, satisfaciendo con mi trabajo sus necesidades.

Lo que introduce el concepto de cliente interno es el beneficio de obtener flexibilidad en los procesos internos de la empresa, sin obstrucciones en los mismos. Es

necesario que los proveedores y clientes que conforman la organización, conozcan sus necesidades y problemáticas, ajustando la manera de hacer las cosas a los requisitos de quien necesita de su trabajo para laborar. Sólo así se puede tener la seguridad de que la completa orientación al cliente externo se logre, si él es el inicio de la cadena del servicio.

## **IV.2 CALIDAD EN EL SERVICIO**

Hablar de CALIDAD es hablar de que algo está bien hecho, y que además, cumple con los requisitos que cubrirán las necesidades y expectativas del cliente.

En muchos sentidos la Calidad en el Servicio se equipara a trabajar bien, ser eficiente en los procesos, pero de manera más importante, entender que la calificación de eficiente y bueno la proporciona quien está dispuesto a pagar más por lo que estamos haciendo.

Es fundamental tomar en cuenta las percepciones, actitudes, valores y expectativas de los clientes para definir la Calidad en el Servicio.

La Calidad en el Servicio no es algo que se deba medir como "cero defectos", sino manteniendo una estrecha vigilancia que permita evaluar continuamente que lo que se hace bien es lo que realmente nos quieren comprar.

Esto nos lleva a considerar que la calidad es ante todo una actitud de superación constante, una filosofía de hacer las cosas bien desde el principio y con resultados efectivos.

Ya explicábamos en páginas anteriores que una obra bien hecha para cumplir su fin, debe ser útil y valiosa para quien la realiza y para quien recibe el influjo de esa obra. Esta filosofía de hacer las cosas bien a la primera, se traduce en el servicio que se ofrece al cliente, que finalmente es quien evalúa la calidad de nuestro desempeño.

En la medida en que se logren más "experiencias de compra satisfactoria" (servicios), se estará alcanzando una mayor calidad. De ahí que servicio y calidad sean un binomio inseparable, donde la calidad se consigue por la "acumulación de actos de servicio".<sup>33</sup>

### IV.3 ATRIBUTOS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

La Calidad en el Servicio es ante todo una forma de trabajo que implica una actitud de hacer las cosas bien, considerando al beneficiario de dicho trabajo (que puede ser un cliente interno o externo).

De ahí que se deban tratar las características o atributos que debe cubrir un buen servicio, de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes y con la filosofía de la empresa.

Para desarrollar este aspecto de la Calidad en el Servicio, nos basamos en la información proporcionada por Grubbs y Reidenbach en su libro "Banca de Excelencia. Cómo lograr servicios de calidad en los bancos", agregando otros conceptos y haciendo una adaptación de los conceptos manejados por estos autores, a lo que es la empresa comercial.

Ellos se refieren a las "determinantes de la calidad en el servicio", con lo cual nosotros diferimos, ya que si un Servicio de Calidad implica ante todo una actitud y una forma de trabajo orientada a la realización de una obra bien hecha, no podemos decir que se tengan determinantes en su realización, ya que las actitudes y el comportamiento humano no se pueden determinar. Se pueden proponer modelos de actuación tendientes a influir en el desempeño de las personas, para que hagan un trabajo bien hecho, y parámetros que definan un Servicio de Calidad, de tal manera que los

---

<sup>33</sup> *ibidem*, p. 29

prestadores del servicio estén conscientes de qué deben hacer, y sobre todo, cómo debe ser su desempeño para alcanzar dichos parámetros.

Una vez aclarado lo anterior, enunciaremos las características que debe presentar un Servicio de Calidad, mismas que se pueden adaptar al giro particular de cada empresa que pretenda ponerlas en práctica.

Un Servicio de Calidad debe ser:

1.- Eficiente. Los clientes quieren proveedores con las habilidades necesarias para desempeñar bien su trabajo, es decir, que sepan lo que hacen y que sus errores no les afecten a ellos como clientes.

Ser eficiente significa conocer el trabajo y hacerlo bien desde la primera vez, ser preciso, tener la capacidad de aceptar y corregir los propios errores de inmediato, y saber tomar decisiones acertadas.

2.- Oportuno. Los clientes esperan ser atendidos con prontitud, que sus problemas y dudas sean resueltos en forma rápida y correcta. Por tanto, un servicio oportuno implica sobre todo, adaptarse a las necesidades cambiantes de cada cliente y esforzarse por cumplirlas de manera oportuna y eficiente. En el caso de no poder cubrir la demanda inmediata de los clientes, es conveniente hacerle saber lo importante que es para la empresa, y que se le avisará cuando ya se esté en posibilidad de satisfacer sus requerimientos. Esto disminuirá considerablemente el efecto negativo de no dar al cliente lo que necesita en el momento en que lo solicita.

3.- Amable. Los clientes esperan ser tratados con cordialidad, cortesía, respeto. Esperan una actitud sincera por parte de los prestadores del servicio para ayudarlos gustosamente en lo que necesitan.

Por tanto, la amabilidad implica antes que todo, un verdadero gusto por el propio trabajo que se refleje en el trato hacia los demás, y en el cuidado de la apariencia

personal. Sólo de esta manera estaremos en condiciones de ofrecer un trato amable y cordial a los demás.

4.- Accesible. Los clientes desean tener fácil acceso a la empresa y encontrarse con personas disponibles a ayudarlos a resolver sus problemas y cubrir sus necesidades. La accesibilidad implica por un lado, el mantener un contacto directo y frecuente con el cliente, esta cerca de él para informarse de sus necesidades, sin necesidad de esperar a que sea el cliente quien llame para hacer sus requerimientos o expresar sus quejas. Y por otro, el estar disponible cuando el cliente lo requiera, y atenderlo sin demoras.

5.- Continuo. Los clientes esperan recibir siempre un buen servicio. Para que se de la continuidad de la Calidad en el Servicio se deben realizar en forma secuencial, todos los pasos del proceso para generar el servicio, de manera que no haya retrasos ni traslapes. La continuidad implica agilizar los resultados sin ningún error, con todos los procedimientos correctos y oportunos.

6.- Confiable. Los clientes buscan obtener la seguridad de que encontrarán lo que buscan y no serán defraudados ni engañados, porque siempre la empresa cumple lo que les promete.

La confiabilidad se logra a través del cuidado y esmero por cumplir las características anteriores. Se crea cuando un cliente ha recurrido frecuentemente a la empresa y nunca ha tenido problemas por un descuido o falta de atención de parte de la empresa. Por tanto, tiene la plena confianza de que siempre recibirá lo que espera.

7.- Personalizado. Esta es una de las características más importantes de un Servicio de Calidad. Los clientes desean ser atendidos de acuerdo con su situación particular, ser escuchados y comprendidos.

Esto implica que el servicio no puede estandarizarse, dependiendo de la situación de cada cliente será la forma de llevarlo a cabo.

Lo importante siempre es considerar que el servicio debe ser "a la medida del cliente", para lo cual es preciso que el prestador del servicio tenga la capacidad de anticiparse al cliente, y en el "momento de la verdad" ofrecerle lo que necesita, con el extra de servicio personal.

Además, la personalización del servicio requiere dedicar tiempo a recibir retroalimentación del cliente, es decir, informarse sobre la opinión de los clientes respecto al servicio que se les brinda, para verificar que realmente sea de acuerdo a lo que ellos necesitan y esperan.

#### **IV.4 MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Muchos autores han señalado con acierto, que el desarrollo tecnológico y la creación de mercados no constituyen una ventaja competitiva duradera. Esto se da por la rapidez con que se copian las nuevas tecnologías o con que se atacan esos nuevos mercados.

Dadas estas circunstancias, la opción que tienen las empresas actualmente es el desarrollo de estrategias que no puedan ser imitadas. El objetivo es desarrollar todos los puntos de contacto entre cliente y empresa de manera tal que se deje una impresión que provoque la recompra.

Para lograr esto se requiere de un modelo que involucre todos los factores que harán posible lograr la Calidad en el Servicio.

Entonces, un Modelo de Calidad en el Servicio debe considerar las siguientes etapas:

- A) Diagnóstico
- B) Plan de Acción
- C Proceso de Mejora Continua
- D) Retroalimentación



#### A) DIAGNOSTICO.

No se puede iniciar un modelo de Calidad en el Servicio si no se parte de la situación real en que se encuentra la empresa. La manera de determinarlo es acercándose al cliente, porque el cliente es quien finalmente decide si lo que se está haciendo es lo que realmente necesita y espera.

Entonces el diagnóstico permite descubrir cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, y a partir de esto la empresa puede identificar dónde se encuentra; el camino a seguir y los procedimientos para hacerlo corresponden a las siguientes etapas del modelo.

Ahora, este conocimiento del cliente debe ser empático, es decir, los encargados de hacer el diagnóstico deben ponerse de verdad en los zapatos del cliente; para ello es preciso superar la incredulidad que puede causar el descubrir que lo que a priori se pensaba que el cliente buscaba, no corresponde con la realidad.

Se requiere de flexibilidad y apertura al cambio, para aceptar la situación en que se encuentra la empresa, frente a sus clientes.

Ya conociendo los requerimientos del cliente, se puede estructurar un Plan de Acción que haga posible cubrir con calidad, todos los puntos de contacto entre el cliente y la empresa.

#### B) PLAN DE ACCION.

Partiendo de los datos obtenidos en el Diagnóstico, ya se pueden planear las estrategias a seguir para implementar el cambio en la organización. Para esto se debe dar a conocer a todo el personal lo revelado por el diagnóstico a fin de traducir las necesidades y expectativas de los clientes en términos de acciones, y buscar el convencimiento y compromiso de todos para llevarlos a cabo.

La estructuración del Plan de Acción dependerá de la situación de cada empresa, pero el tomar en cuenta los siguientes factores puede ser muy útil:

**1. Objetivos a alcanzar:** Todo modelo de Calidad en el Servicio tiende de manera general a lograr la satisfacción del cliente por lo cual, los objetivos van a estar en función de éste, buscando provocar su preferencia hacia la empresa.

Los objetivos particulares de cada empresa, dependerán de los intereses y de los recursos con que cuente, pero sobre todo, de los requerimientos de sus clientes.

**2. Personal involucrado:** Son todos los miembros de la organización, los responsables de alcanzar los objetivos que en la empresa se planteen respecto a la Calidad en el Servicio.

Aunque no todos tengan contacto directo con el comprador o cliente externo, sí lo tienen con sus clientes internos, los cuales necesitan de un Servicio de Calidad o de un trabajo bien hecho para realizar bien sus funciones y hacer posible que los prestadores finales del servicio, lo puedan hacer con la calidad esperada por el cliente.

**3. Procedimientos:** La manera de efectivizar la Calidad en el Servicio es asegurándose de que todos en la empresa hagan bien lo que tienen que hacer, teniendo en cuenta siempre al cliente final, lo cual se consigue a través de un proceso de mejora continua. Este punto será desarrollado más adelante.

**4. Recursos:** Aquí se debe hacer una planeación de los recursos de la empresa:

- **Financieros:** Este es probablemente uno de los aspectos más importantes para los directivos, debido a que deben estar convencidos de que la Calidad en el Servicio es un proyecto rentable y de muy bajo costo, enfocado directamente hacia la productividad.

- **Tecnológicos:** Es muy importante planear la manera de utilizar adecuadamente la tecnología con que se cuenta, a fin de generar sistemas que agilicen y efectivicen el servicio y la calidad del mismo, a los clientes internos y externos.

- **Humanos:** La planeación de los Recursos Humanos dentro de un modelo de Calidad en el Servicio debe enfocarse principalmente a la implantación de un proceso de mejora continua. Porque sólo se puede lograr un servicio o producto final de calidad, si las personas que lo brindan lo son.

- **Materiales:** Consiste en planear y preparar todos los recursos materiales con que cuenta la empresa (instalaciones, vehículos, maquinaria, productos terminados, etc.) de tal manera que el cliente pueda palpar la Calidad del Servicio.

Detalles tan simples como la fachada del edificio, un lugar agradable donde esperar sentado, mantener los automóviles de la empresa siempre limpios, influyen mucho en la impresión positiva que pueda tener el cliente de la empresa.

5. **Tiempo:** El tiempo para llevar a cabo el Plan de Acción no se puede determinar. No podemos encasillarlo en un intervalo determinado porque es continuo, empieza cuando cada uno de los integrantes de la empresa se decide a mantener una actitud de superación permanente y termina cuando deja de hacerlo. La premisa debe ser "una vez empezado no debe terminar nunca", y por tal su cumplimiento depende de cada uno.

### C) PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

Esta etapa se refiere propiamente a las acciones concretas a realizar para implementar el cambio en la organización, hacia la Calidad en el Servicio.

Como ya señalábamos, es a través de un proceso de mejora continua como se logrará la puesta en marcha del cambio.

Por proceso de mejora continua entendemos la serie de acciones armonizadas, tendientes a propiciar en el personal de la empresa una actitud de superación permanente y de apertura al cambio. El modelo debe implementarse en todos los niveles de la organización, siguiendo los mismos pasos, lo que cambiará va a ser el contenido de las actividades, dependiendo de las funciones de cada puesto.

Los pasos que conforman este proceso son:

1. Sensibilización: En este paso se busca crear conciencia en el personal de la empresa, hacia el modelo y sus implicaciones, empezando por la Dirección General, y de ahí seguir hacia abajo de la estructura organizacional.

Se deben llevar a cabo acciones orientadas a la difusión y comprensión del modelo, a fin de que las personas se motiven y se comprometan con el cambio.

2. Capacitación: La capacitación del personal es un factor determinante en la implantación del Proceso de Mejora Continua, ya que a través de ésta se logrará principalmente el cambio de actitud hacia una filosofía de Calidad en el Servicio. El desarrollo de habilidades y de conocimientos sobre lo que implica el modelo, no se pueden dar si antes no se tiene la disposición y la voluntad de querer hacer las cosas bien, para beneficio propio y para el de los que necesitan de mi trabajo. Es por esto que a través de la capacitación se buscará motivar a las personas a experimentar por sí mismas, los beneficios que trae el comprometerse a ser mejores cada vez, y a mostrar esa mejora en el trabajo y en el servicio que prestan a los demás (ya sea clientes internos o externos).

3. Permanencia en el cambio: Un solo curso de capacitación no garantiza de ninguna manera el que las personas vayan a permanecer fieles a su compromiso de cambio hacia la mejora continua. Para ello será necesario estar reforzando continuamente las actitudes y comportamiento de las personas, que favorezcan su desarrollo personal y profesional, a través del reconocimiento individual y ante el grupo, reuniones periódicas que permitan medir el propio avance, carteles, y también organizando actividades o cursos demandados por el propio personal.

#### **D) RETROALIMENTACION:**

La manera de conocer si los resultados fueron los esperados, es preguntándose al cliente. Para esto se deben crear sistemas creativos, pero muy simples para que el cliente pueda expresarnos tanto sus quejas por el servicio recibido, como sugerencias o agradecimiento.

Una forma concreta que nosotros proponemos para la retroalimentación, es el servicio vía telefónica, en el cual, sin necesidad de un departamento específico de Telemarketing, las mismas secretarías pueden programar sus llamadas a los clientes, en coordinación con los vendedores, y así estar constantemente preguntando a los clientes si fueron bien atendidos, si se les surtió todo lo que pidieron, y en el tiempo acordado, si hay algo que consideren que se debe mejorar, etc.

De ahí que la Capacitación de las secretarías debe dirigirse a involucrarlas con la filosofía de Calidad en el Servicio, tanto a sus clientes internos como a los externos, cuyas formas de contacto pueden ser personalmente, por correspondencia o por teléfono.

### **IV.5 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Implantar un modelo de Calidad en el Servicio es tener como propósito alcanzar un excelente nivel de competitividad.

Sin pretender que la Calidad en el Servicio sea un concepto innovador, su mayor aportación ideológica es la de enlazar los preceptos de Calidad con el trabajo realizado por todos los miembros de la organización.

No sólo se necesita que los productos que se ofrecen se ajusten a las necesidades y expectativas del cliente, sino que logren este objetivo completamente y desde el primer momento. Esto implica una actitud de trabajo resultado de un proceso de mejora continua, adoptado por cada uno de los integrantes de la empresa.

El resultado que se obtiene de lo anterior es la disminución del desperdicio, la maximización de los recursos y la satisfacción de la persona, producto de un trabajo bien hecho.

Con la idea de resaltar las ventajas que trae para las empresas y en especial para las comercializadoras, la adopción de un proceso de Calidad en el Servicio y su impacto en la competitividad, enunciaremos las que a nuestro parecer tienen mayor relevancia:

- Eficiencia en las operaciones: Esto se logra básicamente por dos cuestiones, la primera es por la disminución de errores y desperdicios y la maximización de recursos que se obtiene al hacer un trabajo bien hecho desde la primera vez, en función de los clientes directos, lo cual provoca a su vez una disminución de costos. La segunda, porque al lograr la eficiencia en las actividades que realiza cada empleado, sirve de base para el trabajo de otros individuos involucrados en el proceso.

- Satisfacción de los clientes por recibir lo que esperaban, con el extra de un trato personalizado, con lo cual se genera la lealtad del cliente hacia la empresa.

El conocimiento de los clientes habituales permite adecuar el servicio a su gusto y necesidades, maximizando con esto su satisfacción y generando mayor recompra.

- Mayores ventas con menores costos de comercialización, ya que un cliente satisfecho se convierte en un importante promotor de la empresa.

- Disminución de la rotación de personal y del ausentismo, debido a la satisfacción que el propio trabajo produce en cada uno de los empleados, y a la conciencia del compromiso que todos tienen de cooperar para el logro de la Calidad en el Servicio.

- Todo esto repercute finalmente en una mejor imagen de la empresa, la cual es en sí misma una poderosa arma contra la competencia.

- Reducción de la dependencia de competencia en precio, ya que éste pasa a segundo término frente a los beneficios intangibles que genera un buen servicio.

Concluyendo, más que buscar la competitividad a través de costos bajos o tecnología de punta, si la empresa se orienta a lograr una distinción en su mercado por satisfacción del cliente, el competidor poco podrá hacer al respecto, ya que el servicio radica en el personal, y por tal, no se puede imitar. De ahí que la calidad de las personas que lo proporcionan, sea lo que haga del servicio la mejor estrategia competitiva.

#### **IV.6 CONSECUENCIAS DE UN MAL SERVICIO**

Es evidente que un mal servicio siempre tendrá repercusiones negativas en el desarrollo de cualquier empresa, pero en las comerciales es especialmente importante ya que su actividad de distribuir productos depende en gran medida, del servicio que presten a sus clientes.

Es posible ocasionar serios daños a la imagen de la empresa si ésta no satisface el nivel de servicio que esperan los clientes.

Estudios realizados acerca de la importancia de un buen servicio revelan que un cliente insatisfecho en promedio hará comentarios destructivos para la empresa, por lo menos a nueve personas. Además, el 13% de los clientes descontentos expresará su insatisfacción por lo menos a otras 20 personas.<sup>34</sup>

Entonces, el servicio tiene un efecto multiplicador, que si es negativo provocará no solamente la pérdida del cliente insatisfecho por el mal servicio recibido, sino creará una mala imagen de la empresa en muchas otras personas.

---

<sup>34</sup> GRUBBS, M.R Banca de Excelencia: Cómo lograr Servicios de Alta Calidad en los Bancos., p. 13

Los comentarios negativos que se hagan de la empresa, provocados por un mal servicio pueden tener tal alcance en el daño de la empresa, que difícilmente ese grupo de personas podrá recuperar la credibilidad en la compañía.

Este hecho se agrava dado que la mayoría de los clientes insatisfechos no presentan sus quejas a la empresa, y muchos otros simplemente deciden no seguir tratando con la organización. Esto impide a los directivos de la empresa percatarse de ello, y cuando se dan cuenta ya es demasiado tarde para remediarlo.

También un mal servicio representa mayores costos para la empresa ya que se invierte tiempo y recursos en actividades no productivas de corrección.

En conclusión, actualmente es fundamental para las empresas comerciales y en general para todas las organizaciones, comprender el significado y la importancia de un buen servicio así como las consecuencias de la falta de éste, ya que de esto dependerá en gran parte su desarrollo.



## **CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES, PLANEACION, REALIZACION Y EVALUACION DE UN CURSO DE CAPACITACION SECRETARIAL PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

En este capítulo describiremos la derivación práctica que se llevó a cabo para concretar en una situación real, la fundamentación teórica que se expone en los cuatro capítulos anteriores de la tesis.

Primeramente presentaremos un marco general de la empresa donde se realizó la derivación práctica, a fin de describir el contexto del cual surgió la problemática que tratamos de resolver o por lo menos mejorar con la propuesta educativa que presentamos más adelante.

### **MARCO GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **A) Datos Generales de la Empresa.**

Es un grupo de empresas que se dedica a la fabricación y comercialización de autopartes, con cobertura nacional e internacional (E.U y Canadá).

El grupo está integrado de la siguiente manera: La Planta, la Matriz y más de 40 sucursales agrupadas en 6 Regiones, para la comercialización de los productos, las cuales están distribuidas estratégicamente en diferentes ciudades de la república.

#### **B) Estructura Organizacional.**

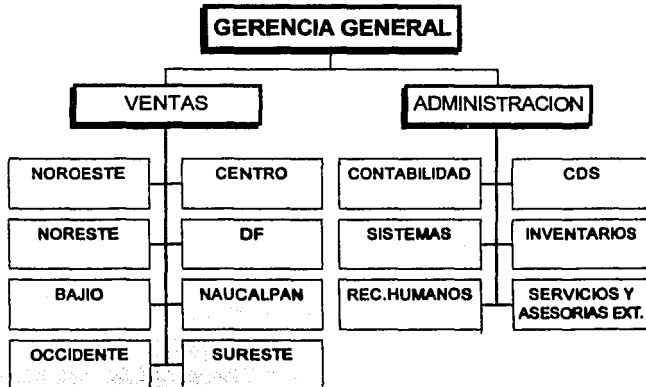
Tanto la Planta como la Comercializadora, conformada esta última por la matriz y las diferentes sucursales con sus respectivas gerencias regionales, pertenecen a una misma familia. Sin embargo, ambas están conformadas de forma distinta.

Debido a que la derivación práctica de este trabajo la realizamos en la Comercializadora, sólo presentaremos la estructura organizacional de la misma.

La Comercializadora está conformada por tres cargos principales:

- Gerencia General: La persona al frente de este cargo, es responsable de todas las operaciones que se realizan en la comercializadora, las cuales se agrupan en dos grandes áreas: Ventas y Administración.
- Gerencia Administrativa: El responsable de este puesto tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Inventarios, Servicios y Asesorías Externas así como el Centro de Distribución.
- Gerencia de Ventas: De este cargo dependen las Gerencias Regionales, las cuales a su vez están conformadas por más de 40 sucursales y varias bodegas.

En el siguiente organigrama de la empresa podemos apreciar mejor su estructura organizacional:



### C) Filosofía y Cultura Organizacional.

La filosofía del grupo se centra básicamente en buscar continuamente la Calidad tanto en sus productos como en el Servicio, conforme a las exigencias del mercado, así como proveer la variedad de productos que complazca las necesidades de los clientes.

Lo anterior se logrará mediante la preparación constante de cada uno de sus miembros, la inversión y óptimo aprovechamiento de equipo con tecnología de punta y manteniendo una buena comunicación en todos los niveles de la organización.

La cultura organizacional de la empresa la podemos describir en cuanto a la misión, visión, objetivos y valores que se persiguen:

#### MISION

La empresa tiene como misión ofrecer repuestos automotrices de gran calidad, que protegen y alargan el buen funcionamiento del motor de los automóviles, mantener precios justos y brindar un excelente servicio, conforme a las exigencias del mercado. Asimismo, busca promover la mejora de nuestra comunidad, con la mira de un México mejor para todos.

#### VISION

La empresa busca convertirse en líder nacional e incrementar su participación en el mercado internacional, a través de la comercialización de autopartes.

Al mismo tiempo se pretende llegar a ser célula-motor que promueva mejoras para nuestro país.

#### OBJETIVOS

- Buscar la completa satisfacción de los clientes.
- Continuar invirtiendo en nuevo equipo que mantendrá los productos en un nivel competitivo y la producción de acuerdo con los estándares internacionales.

- Distribuir de forma expedita, ágil y cuidadosa los productos.
- Tener a disposición inmediata todos los productos de línea.
- Instalar nuevas sucursales en ciudades estratégicas, para estar más cerca de los clientes y servirles mejor.
- Implementar un proceso de mejora continua en todos los niveles y áreas de la empresa.

## VALORES

En la empresa existe un ambiente de respeto al individuo y a la calidad humana, al mismo tiempo que se exige el compromiso de todo colaborador y directivo del grupo, de buscar la mejora continua en su desempeño, operando siempre honrada y eficazmente.

Existe también un ambiente laboral de confianza y estabilidad, debido a que los directivos procuran que exista una comunicación y trato directo entre todos los colaboradores de la empresa y que cada uno se realice y crezca dentro de la compañía.

Debido a esto, todo miembro del grupo debe colaborar de manera responsable en su trabajo, realizándolo con prontitud, eficacia y cortesía en sus relaciones con los compañeros de trabajo, así como con los clientes y proveedores. Asimismo debe contribuir al crecimiento de la empresa a través de un trabajo de calidad, lo cual favorecerá al mismo tiempo su propio crecimiento.

De acuerdo con lo anterior, la filosofía y cultura organizacional justifican la necesidad de capacitar, de forma constante y efectiva en los aspectos técnico y humano, a todos los niveles de la organización, a fin de contribuir al logro de los objetivos que la empresa persigue.

## V.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los directivos de la Comercializadora junto con la Gerente de Recursos Humanos determinaron que, ante las características del entorno económico y comercial por el que está pasando el país, y en particular el mercado de autopartes, es necesario desarrollar estrategias que les permitan convertirse en una empresa competitiva tanto nacional como internacionalmente.

Haciendo un análisis de varias alternativas que se podrían llevar a cabo, y teniendo en cuenta los Objetivos, la Filosofía y la Cultura organizacional de la Empresa a fin de mantener una congruencia entre éstos y la propuesta a desarrollar, se pensó en implementar una estrategia que cubriera los siguientes requisitos:

1. Flexibilidad para adaptarse a los requerimientos de la empresa, considerando que éstos son el resultado de las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Autenticidad, en el sentido de que no sea fácilmente imitable por la competencia, y que vaya de acuerdo con la Filosofía y Cultura de la empresa.

Es así como llegamos a la conclusión de que una forma eficaz que contribuye a alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional, es desarrollar en la empresa una filosofía orientada al cliente, ya que todo proceso de comercialización inicia con los clientes, y finaliza con ellos.

No se puede pensar en ser competitivos, si no se parte de las necesidades y expectativas del cliente, ya que es él la razón de ser de una empresa; de ahí que todas las actividades de la empresa deban dirigirse a cubrir estas necesidades y lograr la satisfacción el cliente, y de esta manera provocar su preferencia hacia nosotros y nos siga comprando.

Justamente considerando la gran importancia de tener al cliente como el pilar de la empresa, se pensó en el papel que juegan las secretarías, pues entre sus funciones está la de atender a los clientes habituales y a los clientes potenciales y por tal, del

trato, atención y servicio que les brinden, dependerá en gran medida la imagen positiva o negativa que se formen de la empresa, y su decisión de seguirnos comprando.

Concretamente lo que proponemos es desarrollar un modelo de Calidad en el Servicio, que permita a la empresa estar más cerca del clientes para conocer sus requerimientos y atender sus sugerencias, de tal manera que las secretarias -prestadoras finales del servicio- puedan ofrecer el mejor servicio, de acuerdo con las demandas de los clientes.

Decidimos llevar a cabo el modelo a través de la capacitación a las secretarias y la implementación de un sistema de telemarketing, ya que la Calidad en el Servicio implica ante todo una actitud de trabajo, hecho con la mayor calidad posible y orientado a beneficiar a los que necesitan de ese trabajo. En suma, requiere de una actitud de mejora continua, en la que el propio trabajo sea fuente de realización personal y un medio de servicio a los demás.

## **V.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Describiremos paso a paso lo que se hizo para obtener un diagnóstico de las necesidades existentes en la empresa, lo cual nos sirvió para estructurar la propuesta educativa.

### **V.2.1 Definición de los Objetivos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

Una vez que conocimos la problemática existente en la empresa, los objetivos de realizar un diagnóstico de necesidades fueron los siguientes:

- Identificar los síntomas existentes para llegar a detectar las necesidades educativas que se desprenden de la problemática planteada.
- Conocer la opinión de los clientes externos de la empresa, acerca del servicio que reciben de las secretarías.
- Conocer la valoración de los Jefes directos de las secretarías, respecto a la calidad del servicio que brindan a sus clientes externos e internos.
- Obtener la autoevaluación de las secretarías, respecto a la Calidad en el Servicio que brindan tanto a los clientes externos como a sus clientes internos.

La comparación entre estos tres análisis nos permitiría obtener un resultado integral acerca de qué aspectos requerían capacitación y con qué profundidad.

- Obtener un panorama general de las necesidades educativas distinguiéndolas de aquellas situaciones que no requieren de un proceso de capacitación, y a partir de esto diseñar una propuesta educativa para cubrir dichas necesidades.

### V.2.2 Descripción de la Muestra.

Con el objeto de obtener información completa y precisa, que nos fuera útil para detectar las necesidades de capacitación existentes, y poder así estructurar el programa de capacitación a realizar, escogimos tres tipos de muestras, las cuales se describen a continuación:

	MUESTRA DE CLIENTES	MUESTRA DE SECRETARIAS	MUESTRA DE JEFES
Sexo	Ambos	Femenino	Ambos
Edad	Entre 23 y 60 años	Promedio de 28 años	Entre 25 y 40 años
Puesto	Gerente de Compras	Secretaria	Jefe Directo
Preparación	Varía, desde primaria hasta licenciatura.	Varía desde estudios técnicos secretariales hasta licenciatura.	Licenciatura y posgrado
Nivel Socio-Econ.	Medio Bajo Medio-Alto y Alto	Medio-Bajo y Medio-Alto	Medio-Alto y Alto
Total	160	6	6

El número de clientes que conforman nuestra muestra se determinó a partir de la técnica de muestreo estadístico. Es conveniente señalar que el tipo de clientes son principalmente talleres mecánicos y refaccionarias, clasificados como micro, pequeñas y medianas empresas.

El número de secretarías y de jefes directos fue determinado por la empresa en la que se llevó a cabo este proyecto.



### **V.2.3 Clasificación de las necesidades que se desprenden de la problemática.**

Primeramente enlistaremos el tipo de necesidades a investigar, partiendo de la clasificación descrita en el Capítulo III. (vid infra p. 31):

- a) **Organizacionales.** La filosofía de Calidad en el Servicio involucra a toda la organización, por tal introducirla en toda la empresa constituye una necesidad organizacional.
  
- b) **Ocupacionales.** La prioridad que se tenía en el momento de realizar este proyecto era capacitar a las secretarías específicamente.
  
- c) **Ocultas.** Fue necesario investigar los aspectos que requerían capacitación, partiendo de los síntomas detectados, los cuales se presentan a continuación, de manera general:

- ° Se han recibido algunas quejas de clientes debido al mal servicio que en ocasiones han recibido de las secretarías y de las encargadas de facturación y servicio a clientes. Esto es un importante indicador de que es necesario que la empresa desarrolle estrategias encaminadas hacia la Calidad en el Servicio, ya que por lo general son pocos los clientes que se molestan en hacer reclamaciones o sugerencias acerca del servicio que reciben.

- ° En ocasiones los gerentes se han llegado a quejar del trato y de la falta de eficiencia y disponibilidad de sus secretarías. Esto además

de obstaculizar su trabajo, influye negativamente en la imagen de la empresa ante clientes y proveedores.

d) **Presentes.** La necesidad de capacitar a las secretarías en la Calidad en el Servicio reclama ser cubierta lo más pronto posible, y mantenerse como parte de un proceso de mejora continua.

#### **V.2.4. Selección y Diseño de los Instrumentos.**

El instrumento que se utilizó para la detección de necesidades fue la Escala Estimativa, ya que ésta nos permite evaluar cualidades en las personas, de manera cuantitativa. Se diseñaron dos escalas estimativas con el objeto de obtener una información más confiable y completa, y al mismo tiempo poder evaluar, de manera objetiva, a las secretarías en los siguientes aspectos:

1. Calidad en el servicio que brinda a los clientes externos de la empresa.
2. Calidad en el servicio que brindan internamente en la empresa.

Para evaluar el primer aspecto, se diseñó una escala estimativa para ser contestada por los clientes, por las secretarías y por sus jefes directos.

Para evaluar el segundo aspecto, la escala estimativa que se diseñó estaba dirigida únicamente a las secretarías y a sus jefes directos.

El propósito general de utilizar estos instrumentos fue detectar en primer lugar, si era necesario capacitar a las secretarías para mejorar en los dos aspectos mencionados, y en segundo, cuáles rubros de los que conforman ambos aspectos, demandaban ser mejorados.

La graduación utilizada para cada reactivo incluye cinco rasgos, cuyo valor va en forma descendente: Muy Bien 5, Bien 4, Regular 3, Mal 2, Muy Mal 1.

Cuanto más alta resultara la puntuación de cada aspecto que mide el instrumento, estaría indicando un nivel muy aceptable en la Calidad del Servicio que las secretarías ofrecen. Por el contrario, entre más baja fuera la puntuación, estaría indicando la necesidad de mejorar en esos aspectos.

Por lo tanto, el grado óptimo es el 5 (Muy Bien), el término medio es el 3 (Regular), y el más bajo es el 1 (Muy Mal).

La escala estimativa que diseñamos incluye también una pregunta abierta al final, con el propósito de que las personas que la contestaran pudieran expresar sus opiniones y valoración acerca de la Calidad del Servicio que hasta ese momento habían recibido de parte de las secretarías.

#### ***Contenido de las Escalas Estimativas.***

El contenido del primer instrumento, al que denominaremos Instrumento I: Calidad en el Servicio Externo, se centra en siete aspectos que corresponden a las Características o Atributos que debe reunir un Servicio de Calidad en relación con los clientes externos de la empresa (vid supra p. 73-75), los cuales son:

1. Eficiencia.
2. Oportunidad.
3. Amabilidad.
4. Accesibilidad.
5. Continuidad.
6. Confiabilidad.
7. Atención Personalizada.

El contenido del segundo instrumento, al que denominaremos Instrumento II: Calidad en el Servicio Interno, lo conforman 5 rubros que a juicio nuestro y de acuerdo también con los valores y filosofía de la empresa, son fundamentales para lograr un Servicio de Calidad internamente en la organización:

1. Orden y Limpieza.
2. Eficiencia.
- 3 Comunicación.
4. Trabajo en equipo.
5. Lealtad.

A continuación presentamos las escalas estimativas que utilizamos en la detección de necesidades.

Con el propósito de facilitar al lector la comprensión del contenido de ambos instrumentos, presentamos también dos cuadro en los cuales se explica el objetivo que persigue cada ítem, en relación con cada uno de los aspectos antes mencionados.



	Muy Bien 5	Bien 4	Regular 3	Mal 2	Muy Mal 1
10. El cuidado que tienes en tu arreglo personal en el trabajo.					
11. La frecuencia en el contacto directo que mantienes con los clientes.					
12. El cuidado que tienes por comunicarte con los clientes cuando la persona indicada no ha podido atenderlo en el momento en que lo ha solicitado.					
13. Tu disponibilidad para atender al cliente cuando éste lo requiere.					
14. Tu capacidad para agilizar los resultados con el mínimo error y entregártos en el tiempo oportuno.					
15. Tu esmero por buscar siempre la satisfacción del cliente.					
16. Tu responsabilidad para cumplir lo que prometes a los clientes.					
17. Tu constancia para ofrecer siempre un servicio que deje satisfechos a los clientes.					
18. Tu esfuerzo por atender individualmente las necesidades de los clientes.					
19. Tu interés por conocer la opinión de los clientes respecto al servicio que les das.					
<b>TOTAL</b>					

20. ¿Tienes otros comentarios que quieras hacer acerca de la atención y servicio que prestas a los clientes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por tu colaboración!*



	Muy Bien 5	Bien 4	Regular 3	Mal 2	Muy Mal 1
10. El cuidado que tienen por comunicarse con usted cuando la persona indicada no ha podido atenderlo en el momento que usted lo ha solicitado.					
11.- La frecuencia con que están en contacto con usted.					
12. La consistencia por ofrecerle un buen servicio.					
13. Su responsabilidad para cumplir lo que le prometen.					
14. Su capacidad para brindarte un servicio adecuado a lo que usted necesita y espera					
15. Su esfuerzo por atender individualmente sus requerimientos.					
16.- Su interés por conocer lo que usted opina acerca del servicio que le brindan.					
<b>TOTAL</b>					

17. ¿Desea hacer otros comentarios acerca de la atención y servicio que le han brindado hasta ahora?

---



---



---



---



---

**¡Muchas gracias por su colaboración!**





	Muy Bien 5	Bien 4	Regular 3	Mal 2	Muy Mal 1
10. El cuidado que tiene en su arreglo personal en el trabajo.					
11. La frecuencia en el contacto directo que mantiene con los clientes.					
12. El cuidado que tiene por comunicarse con el cliente cuando usted o la persona indicada no ha podido atenderlo en el momento en que lo ha solicitado.					
13. Su disponibilidad para atender al cliente cuando éste lo requiere.					
14. Su capacidad para agilizar los resultados con el mínimo error y entregarlos en el tiempo oportuno.					
15. Su esmero por buscar siempre la satisfacción del cliente.					
16. Su responsabilidad para cumplir lo que promete a los clientes.					
17. Su constancia para ofrecer siempre un servicio que deje satisfechos a los clientes.					
18. Su esfuerzo por atender individualmente las necesidades de los clientes.					
19.- Su interés por conocer la opinión de los clientes respecto al servicio que les brinda.					
<b>TOTAL</b>					

20. ¿Tiene otros comentarios que quiera hacer acerca de la atención y servicio que su secretaria brinda a los clientes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



10. Cuando no vas a poder cumplir algo, lo informas a las personas interesadas.

11. Estás dispuesta a ayudar a tus compañeros a sacar el trabajo adelante.

12. Aportas sugerencias de mejora cuando otros te entregan un trabajo que no satisface tus expectativas.

13. Planificas tu orden y ritmo de trabajo para que los demás no tengan que detenerse por tí.

14. Estás dispuesta a hacer un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.

15. Hablas con los demás, pero no de ellos cuando notas que algo anda mal.

16. Haces un buen uso de los recursos, procurando no malgastarlos.

TOTAL

Siempre 5	Casi Siempre 4	A veces 3	Casi Nunca 2	Nunca 1

17. ¿Tienes otros comentarios que quieras hacer acerca de la atención y servicio que prestas a tus compañeros de trabajo y superiores?

---



---



---



---

**¡Muchas gracias por tu colaboración!**

**ESCALA ESTIMATIVA APLICADA A LOS JEFES DIRECTOS**  
**INSTRUMENTO II: Calidad en el Servicio Interno**

108

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **PUESTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORA:** \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión acerca de la atención y servicio que presta su secretaría, tanto a usted como a las demás personas que laboran dentro de la empresa (Personas de otros Departamentos, Gerentes de Sucursales, etc.)

Nuevamente le reitero que la información que se obtenga será confidencial, y se utilizará únicamente para estructurar un programa de mejoramiento del servicio que ofrecemos tanto al interior como al exterior de la empresa.

**INSTRUCCIONES:** Evalúe los aspectos que se le presentan a continuación, colocando una "X" debajo de la opción que mejor corresponda al desempeño de su secretaría. Trate de ser lo más sincero y objetivo posible. *Si desea, puede anotar su nombre.*

	Siempre 5	Casi Siempre 4	A veces 3	Casi Nunca 2	Nunca 1
1. Deja ordenado y limpio su lugar de trabajo.					
2. Mantiene en orden los documentos que maneja (facturas, archivo, etc.)					
3. Entrega a tiempo los trabajos que usted le solicita, terminados y con la calidad esperada.					
4. Tiene usted que hacer correcciones al trabajo que le entrega.					
5. Muestra interés por prepararse y estar actualizada.					
6. Le da los recados con los datos necesarios para que usted pueda comunicarse con la persona interesada.					
7. Le entrega los recados oportunamente.					
8. Le informa cuando no va a poder cumplir algo que habían acordado.					
9. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros a sacar adelante el trabajo.					

10. Planifica su orden y ritmo de trabajo de tal manera que no interrumpa o detiene el trabajo de los demás.

11. Muestra disponibilidad para hacer un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.

12. Cuando nota que algo anda mal se lo informa a usted o a la persona indicada, antes de hacerlo con los demás.

13. Hace un buen uso de los recursos, procurando no malgastarlos.

TOTAL

Siempre 5	Casi Siempre 4	A veces 3	Casi Nunca 2	Nunca 1

14. ¿Tiene otros comentarios que quiera hacer acerca de la atención y servicio que presta su secretaria, tanto a usted como a las demás personas que laboran en la empresa?

---



---



---



---

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

### INSTRUMENTO I: Calidad en el Servicio Externo

No. PREGUNTA	INSTRUMENTO QUE LA INCLUYE	ASPECTO QUE MIDE	OBJETIVO
1	Clientes	Eficiencia	Conocer el grado de habilidad que poseen las secretarías para desempeñar bien su trabajo desde la primera vez, es decir, si saben lo que tienen que hacer y si lo hacen de acuerdo con lo que el cliente necesita y espera.
	Secretarías		
	Jefes		
2	Clientes	Eficiencia	Detectar si las secretarías poseen un excelente manejo de sus herramientas de trabajo, de tal manera que puedan realizar eficientemente y con precisión su trabajo, con miras a ofrecer un excelente servicio a los clientes.
	Secretarías		
	Jefes		
3	Clientes	Eficiencia	Evaluar la exactitud con que las secretarías elaboran los documentos como cartas, cheques, facturas, pues ello repercute directamente en la imagen positiva o negativa que el cliente tenga de la empresa.
	Secretarías		
	Jefes		
4	Clientes	Eficiencia	Valorar la flexibilidad de las secretarías para aceptar y corregir sus errores, ya que un servicio de calidad requiere de una actitud de mejora continua por parte de sus prestadores.
	Secretarías		
	Jefes		
5	Clientes	Oportunidad	Evaluar la prontitud con que las secretarías atienden a los clientes tanto personalmente como por teléfono, ya que esto forma parte de un servicio de calidad.
	Secretarías		
	Jefes		
6	Clientes	Oportunidad	Conocer la precisión con que las secretarías resuelven los problemas de los clientes, ya que un servicio de calidad implica cumplir de manera oportuna y precisa los requisitos cambiantes de los clientes.
	Secretarías		
	Jefes		
7	Clientes	Oportunidad	Evaluar la velocidad con que las secretarías resuelven los problemas o dudas de los clientes, pues ellos buscan que sus requerimientos sean resueltos rápidamente y en el momento en que lo solicitan.
	Secretarías		
	Jefes		
8	Clientes	Amabilidad	Valorar en las secretarías el gusto que muestran por su trabajo, ya que esto se refleja en su trato con los demás y en la forma en que atienden a los clientes.
	Secretarías		
	Jefes		
9	Clientes	Amabilidad	Valorar la amabilidad con que las secretarías atienden a los clientes, tanto personalmente como por teléfono, pues los clientes esperan ser tratados con cordialidad, cortesía y respeto.
	Secretarías		
	Jefes		
10	Clientes	Amabilidad	Evaluar la apariencia personal de las secretarías, ya que esto repercute en la imagen que el cliente tenga de la empresa.
	Secretarías		
	Jefes		
11	Clientes	Accesible	Medir la frecuencia en el contacto directo que las secretarías mantienen con los clientes, pues un servicio de calidad requiere mantener un trato constante y directo con los clientes para estar atentos a sus requerimientos y poder cumplir con éstos.
	Secretarías		
	Jefes		

No. PREGUNTA	INSTRUMENTO QUE LA INCLUYE	ASPECTO QUE MIDE	OBJETIVO
12	Cientes	Accesible	Evaluar el cuidado que tienen las secretarías por comunicarse con los clientes cuando no ha sido posible atenderlo en el momento en que lo han solicitado, aspecto importante para lograr la calidad en el servicio que se presta.
	Secretarías		
	Jefes		
13	Cientes	Accesible	Detectar la velocidad y precisión de las secretarías para comunicar telefónicamente a los clientes con la persona que buscan, pues ellos desean ser atendidos por personas que los puedan ayudar, y en el momento en que lo solicitan.
	Secretarías		
	Jefes		
14	Cientes	Continuidad	Medir la capacidad de las secretarías para agilizar los resultados con el mínimo error y entregarlos en el tiempo oportuno, ya que la continuidad en un servicio de calidad implica realizar los procedimientos necesarios, en forma correcta y oportuna de acuerdo con las necesidades del cliente
	Secretarías		
	Jefes		
15	Cientes	Confiabilidad	Valorar el esmero que ponen las secretarías por buscar siempre la satisfacción del cliente, pues la confiabilidad en un servicio de calidad se obtiene a través del cuidado y esmero por cumplir siempre con lo que el cliente necesita y espera.
	Secretarías		
	Jefes		
16	Cientes	Confiabilidad	Evaluar el grado de responsabilidad de las secretarías para cumplir lo que prometen a los clientes, pues ellos buscan obtener la seguridad de que no serán defraudados ni engañados por que la empresa siempre cumple lo que les promete.
	Secretarías		
	Jefes		
17	Cientes	Confiabilidad	Detectar la constancia que tienen las secretarías para ofrecer siempre un servicio que deje satisfechos a los clientes, ya que la confiabilidad se crea cuando los clientes han recurrido frecuentemente a la empresa y nunca han tenido problemas para recibir lo que esperan.
	Secretarías		
	Jefes		
18	Cientes	Personalizado	Valorar el esfuerzo de las secretarías por atender individualmente las necesidades de los clientes, ya que los clientes desean ser atendidos de acuerdo a su situación particular y recibir siempre un trato personal.
	Secretarías		
	Jefes		
19	Cientes	Personalizado	Evaluar el interés de las secretarías por conocer la opinión de los clientes respecto al servicio que les brindan. La personalización del servicio requiere dedicar tiempo a recibir retroalimentación de los clientes para conocer si están satisfechos con el servicio que reciben de su parte.
	Secretarías		
	Jefes		
20	Cientes	Todos	Cuestionar sobre otros aspectos que se quieran comentar abiertamente acerca de la atención y servicio que se brinda a los clientes.
	Secretarías		
	Jefes		



## INSTRUMENTO II: Calidad en el Servicio Interno

No. PREGUNTA	INSTRUMENTO QUE LA INCLUYE	ASPECTO QUE MIDE	OBJETIVO
1	Secretarías Jefes	Orden y limpieza	Conocer si las secretarías poseen el hábito de dejar limpio y ordenado su lugar de trabajo pues esto facilita la calidad de su trabajo y la de los demás.
2	Secretarías Jefes	Orden y Limpieza	Detectar si las secretarías poseen el hábito de devolver las cosas a su lugar así como el cuidado de mantenerlas en las mismas condiciones en que las encuentran, pues esto ayuda a que exista un orden y evita que los procedimientos internos se obstaculicen.
3	Secretarías Jefes	Orden y Limpieza	Evaluar a las secretarías en cuanto al orden que mantienen en los documentos que manejan ya que esto es un factor importante para agilizar los procedimientos internos.
4	Secretarías Jefes	Eficiencia	Medir la frecuencia con que las secretarías entregan sus trabajos a tiempo, terminados y con la calidad esperada por sus superiores, ya que de esto depende en gran medida que se logre la Calidad en el Servicio de manera interna en la empresa.
5	Secretarías Jefes	Eficiencia	Evaluar si las secretarías revisan y corrigen su trabajo siempre antes de entregarlo, pues esto contribuye a alcanzar internamente la Calidad en el Servicio.
6	Secretarías Jefes	Eficiencia	Conocer si las secretarías procuran prepararse constantemente y estar actualizadas pues esto permite mejorar la eficiencia en su trabajo y con ello, la Calidad en el Servicio que prestan internamente en la empresa.
7	Secretarías Jefes	Comunicación	Detectar si las secretarías pasan siempre rápidamente las llamadas a la persona indicada, ya que de lo contrario no sólo se obstaculiza el trabajo de los demás, sino que afecta la imagen de la empresa con las personas del exterior.
8	Secretarías Jefes	Comunicación	Conocer si las secretarías incluyen siempre en los recados, los datos necesarios para que la persona indicada se pueda comunicar con el interesado, pues esto facilita la Calidad en el Servicio al interior de la empresa y por consecuencia al exterior de la misma.
9	Secretarías Jefes	Comunicación	Conocer la frecuencia con que las secretarías dan los recados oportunamente a la persona indicada, pues de la comunicación interna depende en gran medida la Calidad en el Servicio tanto interna como externamente.
10	Secretarías Jefes	Comunicación	Detectar si las secretarías informan siempre a las personas interesadas, cuando no van a poder cumplir algo, ya que para lograr la Calidad en el Servicio internamente se necesita una comunicación abierta, directa y oportuna.
11	Secretarías Jefes	Trabajo en equipo	Valorar la disponibilidad de las secretarías para ayudar a sus compañeros a sacar el trabajo adelante, pues la Calidad en el Servicio interno demanda de la cooperación mutua.
12	Secretarías Jefes	Trabajo en Equipo	La Calidad en el Servicio implica tanto el trabajar con calidad, como el recibir trabajos hechos con calidad, por lo tanto, es necesario evaluar si las secretarías aportan sugerencias de mejora cuando otros le entregan trabajos que no satisfacen sus expectativas, ya que de esto dependerá en gran medida el que se consigan mejoras en el servicio.

No. PREGUNTA	INSTRUMENTO QUE LA INCLUYE	ASPECTO QUE MIDE	OBJETIVO
13	Secretarias Jefes	Trabajo en Equipo	Detectar si las secretarías planifican su orden y ritmo de trabajo para que los demás no tengan que detenerse por causa de ellas, ya que un aspecto importante para lograr la Calidad en el Servicio internamente es la coordinación de las actividades que cada colaborador realiza, en función de objetivos comunes.
14	Secretarias Jefes	Lealtad	Valorar la disposición de las secretarías para hacer un esfuerzo extra cuando la situación lo pida ya que esto demuestra su compromiso y lealtad hacia la empresa lo cual constituye un esfuerzo individual por lograr la Calidad en el Servicio Interno.
15	Secretarias Jefes	Lealtad	Detectar si las secretarías procuran hacer sugerencias de mejora a la persona indicada, cuando notan que algo anda mal, evitando hablar mal de ellas ante los demás. Esto expresa la lealtad y respeto hacia sus compañeros y facilita el logro de la Calidad en el Servicio Interno.
16	Secretarias Jefes	Lealtad	Conocer si las secretarías hacen un buen uso de los recursos procurando no malgastarlos, pues esto además de expresar su lealtad hacia la empresa, contribuye a mejorar la productividad.

### **V.2.5 Aplicación de los Instrumentos.**

El número total de escalas estimativas aplicadas fue de 172. Las condiciones para su aplicación fueron las siguientes:

- ° A los clientes se les hicieron llegar por medio de fax a los que tenían, y a la mayoría por medio de los vendedores y repartidores de la empresa, quienes también se encargaron de recogerlos. El lugar en que se aplicaron fue en el propio negocio de los clientes.
- ° A las secretarias se les entregaron sus dos cuestionarios para que los contestaran individualmente, en su propio lugar de trabajo.
- ° A los Jefes directos de igual manera se les entregaron los dos cuestionarios en forma individual y en su oficina.
- ° El tiempo de aplicación de los cuestionarios de las secretarias y jefes directos fue de 30 min. en promedio, por cada persona.
- ° La aplicación de los cuestionarios se hizo en las horas de trabajo.

### **V.2.6 Obtención y procesamiento de Resultados.**

Presentamos a continuación dos cuadros comparativos que corresponden a cada uno de los dos tipos de escalas estimativas que se utilizaron en la detección de necesidades, a fin de que el lector pueda visualizar en porcentajes, los resultados obtenidos en cada ítem.

**CUADRO COMPARATIVO**  
**INSTRUMENTO I: Calidad en el Servicio Externo**

115

1	5 - Muy Bien	35.00%	16.66%	0%
	4 - Bien	56.25%	66.66%	83.33%
	3 - Regular	6.25%	16.66%	16.66%
	2 - Mal	2.50%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
2	5 - Muy Bien		50%	66.66%
	4 - Bien		50%	33.33%
	3 - Regular		0%	0%
	2 - Mal		0%	0%
	1 - Muy Mal		0%	0%
3	5 - Muy Bien		16.66%	16.66%
	4 - Bien		83.33%	66.66%
	3 - Regular		0%	0%
	2 - Mal		0%	16.66%
	1 - Muy Mal		0%	0%
4	5 - Muy Bien	25%	33.33%	33.33%
	4 - Bien	62.50%	50%	50%
	3 - Regular	12.50%	16.66%	16.66%
	2 - Mal	0%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
5	5 - Muy Bien	26.25%	50%	50%
	4 - Bien	63.75%	50%	50%
	3 - Regular	6.25%	0%	0%
	2 - Mal	3.75%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
6	5 - Muy Bien	40%	16.66%	33.33%
	4 - Bien	53.75%	83.33%	33.33%
	3 - Regular	6.25%	0%	33.33%
	2 - Mal	0%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
7	5 - Muy Bien	10%	33.33%	33.33%
	4 - Bien	60%	66.66%	33.33%
	3 - Regular	30%	0%	33.33%
	2 - Mal	0%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
8	5 - Muy Bien	46.25%	66.66%	66.66%
	4 - Bien	47.50%	33.33%	33.33%
	3 - Regular	6.25%	0%	0%
	2 - Mal	0%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
9	5 - Muy Bien	38.75%	33.33%	50%
	4 - Bien	57.50%	66.66%	50%
	3 - Regular	2.50%	0%	0%
	2 - Mal	1.25%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%

No. PREGUNTA	POSSIBLE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
10	5 - Muy Bien	45%	50%	33.33%
	4 - Bien	55%	50%	66.66%
	3 - Regular	0%	0%	0%
	2 - Mal	0%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
11	5 - Muy Bien	21.25%	33.33%	16.66%
	4 - Bien	48.75%	66.66%	83.33%
	3 - Regular	28.75%	0%	0%
	2 - Mal	1.25%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
12	5 - Muy Bien	17.50%	16.66%	16.66%
	4 - Bien	52.50%	83.33%	33.33%
	3 - Regular	25%	0%	50%
	2 - Mal	5%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
13	5 - Muy Bien	22.50%	0%	33.33%
	4 - Bien	50%	83.33%	50%
	3 - Regular	18.75%	16.66%	16.66%
	2 - Mal	5%	0%	0%
	1 - Muy Mal	3.75%	0%	0%
14	5 - Muy Bien		50%	0%
	4 - Bien		50%	66.66%
	3 - Regular		0%	33.33%
	2 - Mal		0%	0%
	1 - Muy Mal		0%	0%
15	5 - Muy Bien		33.33%	16.66%
	4 - Bien		66.66%	66.66%
	3 - Regular		0%	16.66%
	2 - Mal		0%	0%
	1 - Muy Mal		0%	0%
16	5 - Muy Bien	21.25%	16.66%	0%
	4 - Bien	58.75%	66.66%	83.33%
	3 - Regular	17.50%	16.66%	16.66%
	2 - Mal	2.50%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
17	5 - Muy Bien	11.25%	16.66%	0%
	4 - Bien	58.75%	83.33%	83.33%
	3 - Regular	22.50%	0%	16.66%
	2 - Mal	7.50%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%
18	5 - Muy Bien	17.50%	0.00%	0%
	4 - Bien	58.75%	83.33%	66.66%
	3 - Regular	21.25%	16.66%	33.33%
	2 - Mal	2.50%	0%	0%
	1 - Muy Mal	0%	0%	0%

No. PREGUNTA	POSIBLES RESPUESTAS		SECRETARIAS	JEFES
19	5 - Muy Bien 4 - Bien 3 - Regular 2 - Mal 1 - Muy Mal	16.25% 60% 15% 5% 3.75%	33.33% 50% 16.66% 0% 0%	0% 50% 50% 0% 0%
20	Por ser una pregunta abierta, las respuestas pueden ser distintas.	Los resultados de esta pregunta no representan necesidades de capacitación.	* Me gusta dar lo mejor de mí para que los clientes estén satisfechos. 16.66% * Que contesten pronto al pasar las llamadas, para que los clientes no estén esperando. 16.66%	* Muchas veces se equivoca al hacer cartas. 16.66% * Hay que revisar su trabajo. 16.66% * Necesita organización. 16.66% * Casi nunca cumple lo que promete a los clientes. 16.66% * Debe poner más atención a su trabajo. 33.33% * Es amable y entusiasta. 33.33%

**CUADRO COMPARATIVO**  
**INSTRUMENTO II: Calidad en el Servicio Interno**

118

No. PREGUNTA	POSIBLES RESPUESTAS	% SECRETARIAS	% JEFESES
1	5 - Siempre	50%	33.33%
	4 - Casi Siempre	33.33%	50%
	3 - A veces	16.66%	16.66%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
2	5 - Siempre	50%	
	4 - Casi Siempre	33.33%	
	3 - A veces	16.66%	
	2 - Casi nunca	0%	
	1 - Nunca	0%	
3	5 - Siempre	50%	33.33%
	4 - Casi Siempre	33.33%	16.66%
	3 - A veces	16.66%	50%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
4	5 - Siempre	33.33%	16.66%
	4 - Casi Siempre	50%	50%
	3 - A veces	16.66%	16.66%
	2 - Casi nunca	0%	16.66%
	1 - Nunca	0%	0%
5	5 - Siempre	50%	33.33%
	4 - Casi Siempre	33.33%	50%
	3 - A veces	16.66%	16.66%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
6	5 - Siempre	16.66%	16.66%
	4 - Casi Siempre	66.66%	16.66%
	3 - A veces	16.66%	50%
	2 - Casi nunca	0%	16.66%
	1 - Nunca	0%	0%
7	5 - Siempre	66.66%	
	4 - Casi Siempre	33.33%	
	3 - A veces		
	2 - Casi nunca		
	1 - Nunca		
8	5 - Siempre	50%	0%
	4 - Casi Siempre	50%	50%
	3 - A veces	0%	50%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
9	5 - Siempre	33.33%	0%
	4 - Casi Siempre	66.66%	50%
	3 - A veces	0%	50%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%

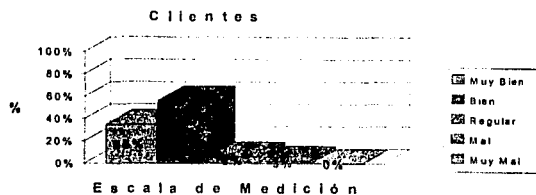
No. PREGUNTA	POSIIBLES RESPUESTAS	% SECRETARIAS	% JEFES
10	5 - Siempre	33.33%	33.33%
	4 - Casi Siempre	33.33%	16.66%
	3 - A veces	33.33%	66.66%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
11	5 - Siempre	50%	100%
	4 - Casi Siempre	50%	
	3 - A veces	0%	
	2 - Casi nunca	0%	
	1 - Nunca	0%	
12	5 - Siempre	66.66%	
	4 - Casi Siempre	16.66%	
	3 - A veces	16.66%	
	2 - Casi nunca	0%	
	1 - Nunca	0%	
13	5 - Siempre	16.66%	33.33%
	4 - Casi Siempre	66.66%	33.33%
	3 - A veces	16.66%	33.33%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
14	5 - Siempre	83.33%	33.33%
	4 - Casi Siempre	16.66%	50%
	3 - A veces	0%	16.66%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
15	5 - Siempre	16.66%	16.66%
	4 - Casi Siempre	33.33%	66.66%
	3 - A veces	33.33%	16.66%
	2 - Casi nunca	16.66%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
16	5 - Siempre	50%	50%
	4 - Casi Siempre	50%	50%
	3 - A veces	0%	0%
	2 - Casi nunca	0%	0%
	1 - Nunca	0%	0%
17	Por ser una pregunta abierta, las respuestas pueden ser distintas.	* Me gustaria tener motivaciones para trabajar más favorablemente, como cursos de actualización y desarrollo personal. 33.33%	* Es responsable 16.66% * A veces no comunica lo que piensa. 16.66% * Sus actividades del hogar le impiden a veces hacer otras cosas de la oficina. 16.66%



## V.2.7. ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA INFORMACION

### EFICIENCIA

#### 1.- Habilidad para hacer bien su trabajo

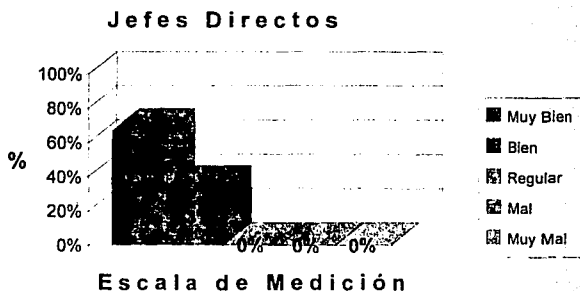
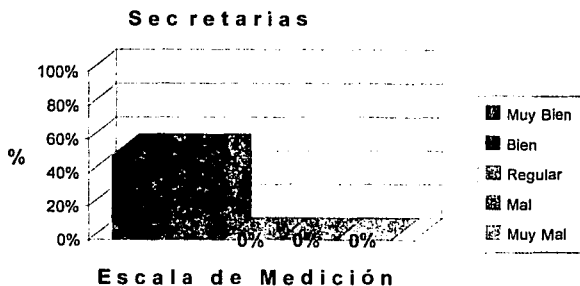


Se puede observar en la mayoría de las respuestas que la habilidad de las secretarias para hacer bien su trabajo es considerada como buena tanto por los clientes como por los jefes directos y por ellas mismas, sin embargo, un porcentaje considerable indica que es regular. Por lo tanto, es necesario capacitarlas para que puedan hacer su trabajo con la mayor calidad posible, y de esta forma se consiga la satisfacción de los clientes, respecto al servicio que le ofrecen.

## **EFICIENCIA**

121

### **2.- Manejo que tienen de las herramientas de trabajo**



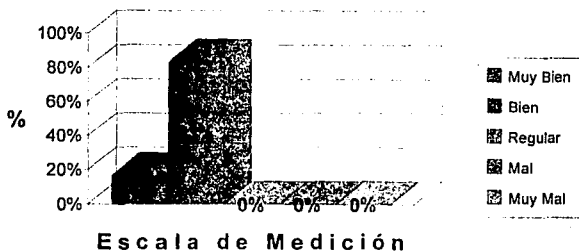
Tanto las secretarias como sus jefes consideran en su mayoría, que el manejo que ellas tienen de las herramientas de trabajo es Muy bueno, un porcentaje considerable lo evalúa como bueno, por lo que es posible mejorar en este aspecto, a fin de que el servicio que se brinda a los clientes sea mejor aún.

## EFICIENCIA

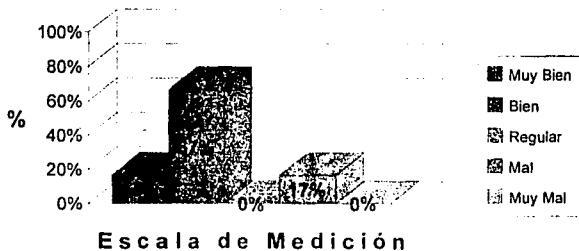
122

### 3.- Precisión o exactitud con la que elaboran las facturas, cheques, cartas, etc.

#### Secretarias



#### Jefes Directos

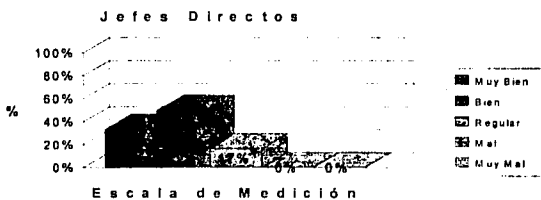
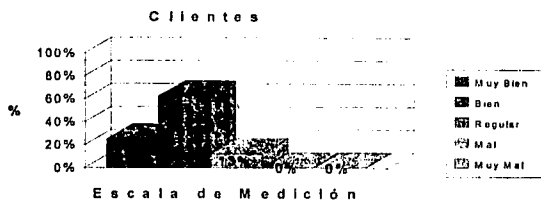


En su mayoría las secretarias encuestadas y sus jefes manifiestan que la precisión o exactitud con que ellas elaboran los documentos de trabajo es buena. Sin embargo, una sexta parte de los jefes directos consideran que es mala, lo cual indica la necesidad de trabajar sobre este aspecto para mejorar, ya que errores de este tipo influyen en la Calidad del Servicio que se brinda a los clientes.

## EFICIENCIA

123

### 4.- Flexibilidad para aceptar y corregir sus errores

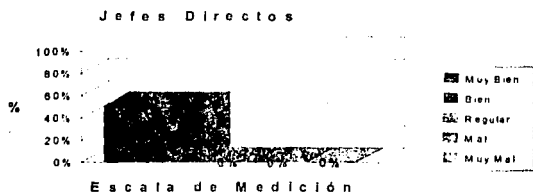
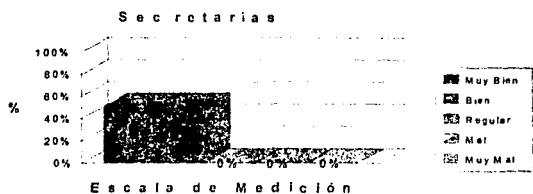
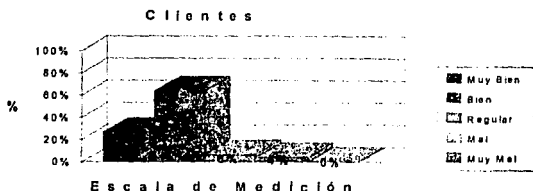


Más de la mitad de los clientes, así como de las secretarias y sus jefes consideran que la flexibilidad de ellas para aceptar y corregir sus errores es buena. Aproximadamente una sexta parte de la población encuestada evaluaron este aspecto como regular, lo cual nos indica la necesidad de promover en las secretarias actitud de apertura y flexibilidad, ya que un servicio de calidad, que es permanente, requiere de la aceptación de los propios errores para buscar la mejora continua en todas las actividades que el servicio implica.

## OPORTUNIDAD

124

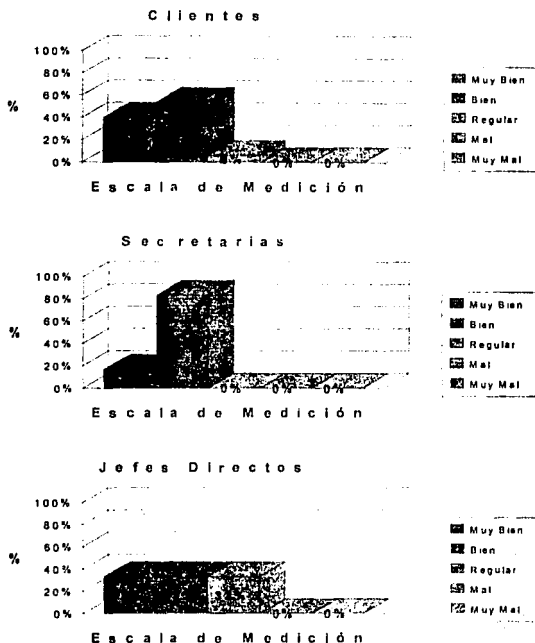
### 5.- Prontitud con que atienden a los clientes, tanto personalmente como por teléfono



Aproximadamente dos terceras partes de los clientes encuestados manifiestan que la oportunidad con que son atendidos por las secretarias es buena, mientras que un porcentaje considerable evalúa este aspecto como regular y malo.

La mitad de las secretarias y sus jefes directos opinan que es muy buena, y la otra mitad que es buena. En este como en los aspectos anteriores, es necesario buscar una mejora, ya que un servicio de calidad implica alcanzar niveles de excelencia en este aspecto, como en todos los demás que mencionamos.

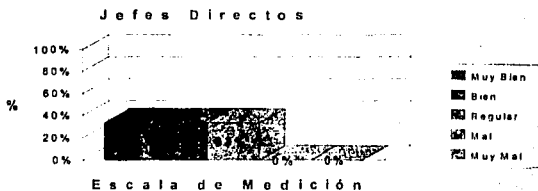
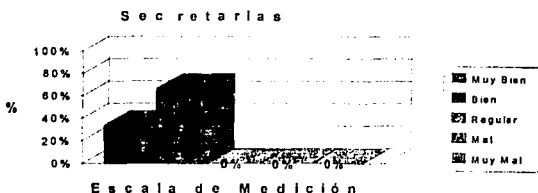
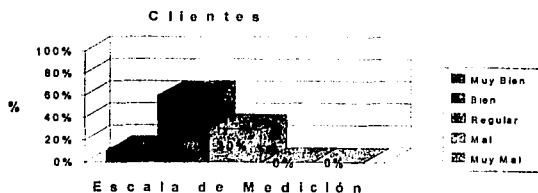
**6.- Precisión con que resuelven los problemas o dudas de los clientes**



Más de la mitad de los clientes opinan que el nivel de precisión con que las secretarías les resuelven sus problemas o dudas es bueno y un pequeño porcentaje opina que es regular.

Para la mayoría de las secretarías es bueno y los jefes directos lo consideran muy bueno, bueno y regular en igual proporción. Aquí se hace patente la necesidad de una mejora, ya que el servicio no puede ser oportuno si se presenta con errores.

**7.- Velocidad con que resuelven los problemas de los clientes**



Más de la mitad de los clientes encuestados evalúan como buena la velocidad de las secretarías para resolver sus problemas, pero una parte considerable la evalúa como regular.

Dos terceras partes de las secretarías la consideran buena y el resto muy buena; los jefes directos evalúan este aspecto como muy bueno, bueno y regular en igual proporción. Aquí también observamos la necesidad de mejorar, ya que los clientes esperan que sus problemas sean resueltos en el menor tiempo posible.

## AMABILIDAD

127

### 8.- Gusto por su trabajo

#### C l i e n t e s



#### S e c r e t a r i a s



#### J e f e s D i r e c t o s



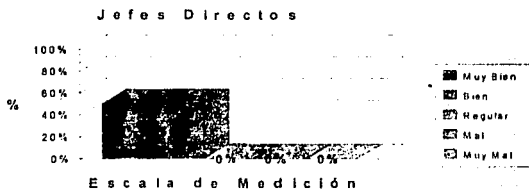
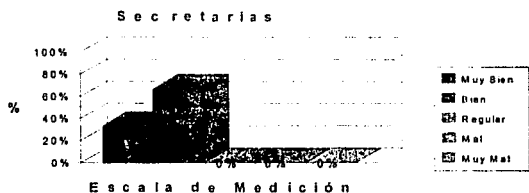
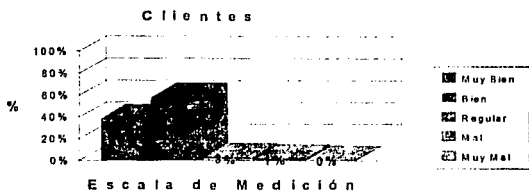
Para la gran mayoría de los clientes, el gusto que las secretarias muestran por atenderlo es muy bueno y bueno. De igual manera las secretarias y los jefes directos consideran que el gusto que ellas muestran por su trabajo es muy bueno y bueno. Este aspecto aunque es considerado por la mayoría como muy bueno, puede ser mejor todavía, de tal manera que sea considerado como excelente.



## AMABILIDAD

128

### 9.- Amabilidad con que atienden a los clientes, tanto personalmente como por teléfono.



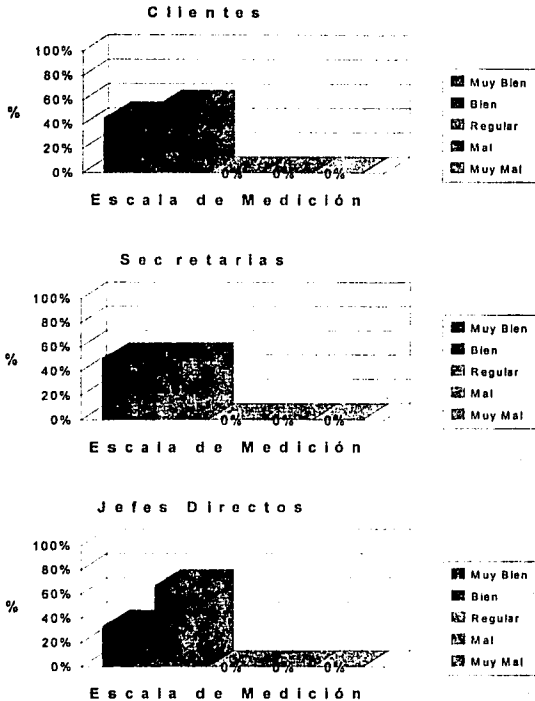
Los clientes coinciden en un alto porcentaje, que el grado de amabilidad con que los atienden las secretarias es bueno, sin embargo, un pequeño porcentaje considera que es regular y malo.

Dos terceras partes de las secretarias considera también que es bueno; la mitad de los jefes directos opina que es muy bueno y la otra mitad que es bueno. De lo anterior se deduce que es necesario mejorar en este aspecto, ya que la amabilidad es un factor esencial para lograr la calidad en el servicio.

## AMABILIDAD

129

### 10.- Cuidado que tienen en su arreglo personal

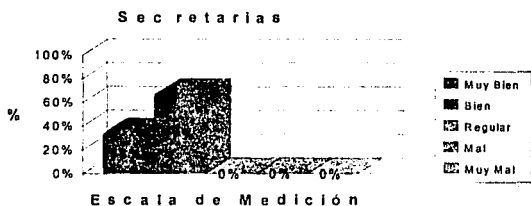


La apariencia personal de las secretarías fue evaluada por los clientes, por los jefes directos y por ellas mismas como muy buena y buena. Lo óptimo es lograr que este aspecto sea considerado como muy bueno por todos.

## ACCESIBILIDAD

130

### 11.- Frecuencia en el contacto directo que mantienen con los clientes.

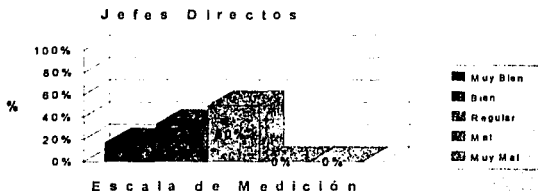
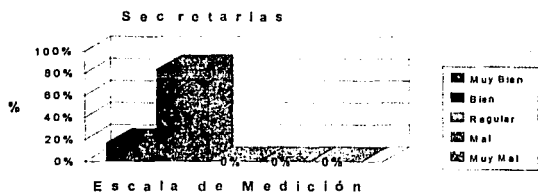
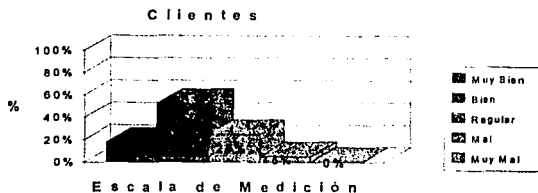


La mayorfa de los clientes encuestados, asf como de las secretarfas y jefes directos expresan que la frecuencia en el contacto directo que mantienen con los clientes es buena, sin embargo, un porcentaje considerable expresa que es regular. Con lo anterior se manifiesta la necesidad de mejorar en este aspecto.

## ACCESIBILIDAD

131

### 12.- El cuidado que tienen por comunicarse con los clientes cuando la persona indicada no ha podido atenderlos en el momento en que lo han solicitado

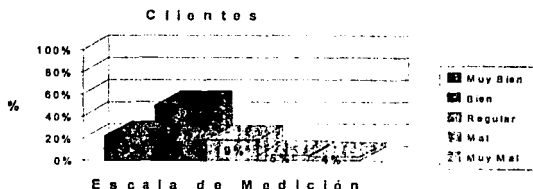


Arriba de la media de los clientes encuestados evalúa como bueno el cuidado de las secretarías por devolverles sus llamadas cuando la persona indicada no los pudo atender, pero un porcentaje considerable lo evalúa como regular. La mayoría de las secretarías considera que es bueno; la mitad de los jefes directos lo evalúa también como regular y un porcentaje importante como bueno. En este aspecto es patente la necesidad de mejorar.

## ACCESIBILIDAD

132

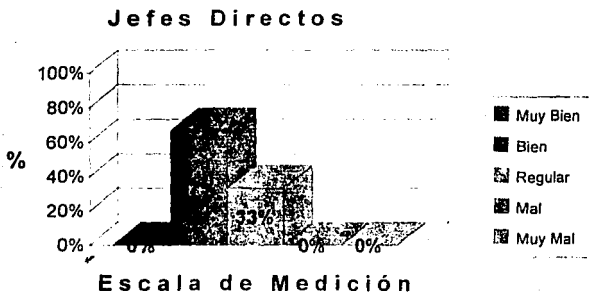
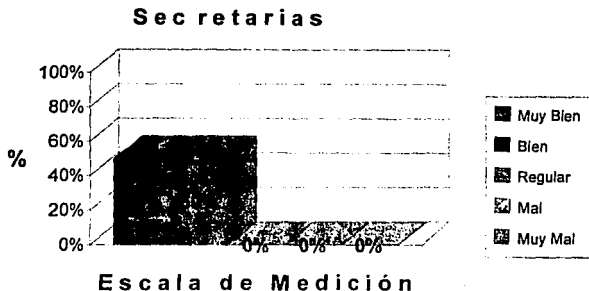
### 13.- Velocidad y precisión para comunicar por teléfono a los clientes con la persona que buscan.



La media de los clientes manifiestan que la velocidad y precisión con que las secretarías los comunican con la persona adecuada, es buena, sin embargo, un porcentaje considerable ubican este aspecto en un nivel muy poco aceptable (regular, malo o muy malo).

Para la mayoría de las secretarías y de los jefes el nivel es bueno, aunque una parte importante opina que es regular. La necesidad de mejorar en este aspecto es notable.

**14.- Capacidad para agilizar los resultados con el mínimo error y entregarlos en el tiempo oportuno.**

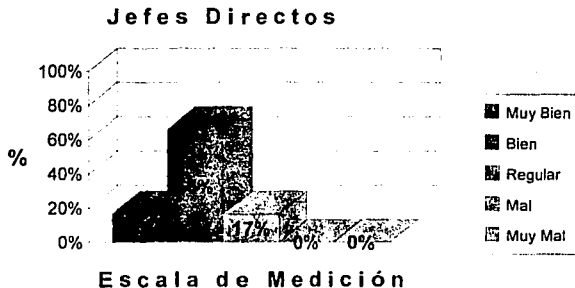
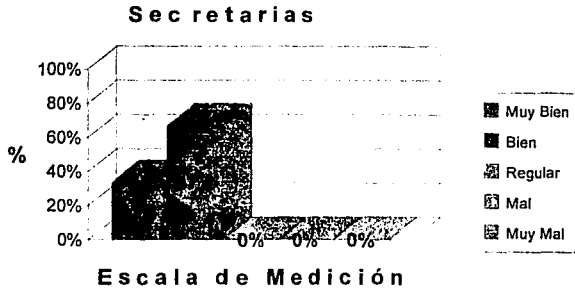


La mitad de las secretarias consideran que su capacidad para agilizar los resultados con el mínimo error y entregarlos en el tiempo oportuno es muy buena, y la otra mitad expresa que es buena. Dos terceras partes de los jefes directos piensan que es buena y el resto que es regular. También en este aspecto es necesario mejorar.

## CONFIABILIDAD

134

### 15.- Esmero por buscar siempre la satisfacción del cliente



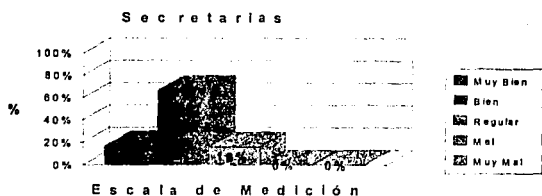
Dos terceras partes de las secretarias opina que su esmero por buscar siempre la satisfacción del cliente es bueno y el resto opina que es muy bueno.

La mayoría de los jefes directos expresan también que es bueno, pero un porcentaje considerable expresa que es regular. Por lo anterior podemos decir que hay necesidad de mejorar en este aspecto.

## CONFIABILIDAD

135

### 16.- Responsabilidad para cumplir lo que prometen al cliente.



Un poco más de la mitad de los clientes encuestados manifiestan que la responsabilidad de las secretarías para cumplir lo que les prometen es buena, y una parte importante que es regular.

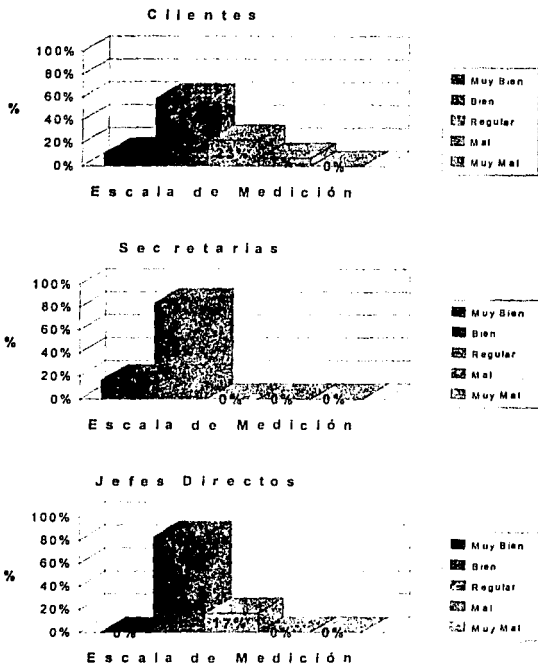
De igual forma, la mayoría de las secretarías y de los jefes directos considera que es buena, y un porcentaje importante opina que es regular. Nuevamente notamos la necesidad de mejorar en este aspecto.



## CONFIABILIDAD

136

### 17.- Constancia para ofrecer un servicio que deje satisfechos a los clientes.

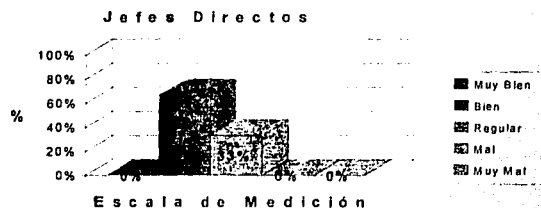
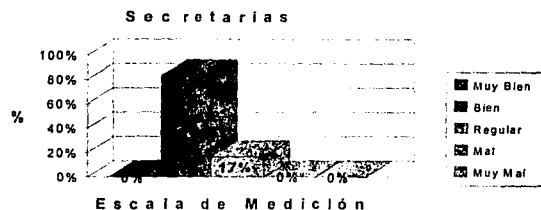


La mayoría de las personas encuestadas coinciden en que la constancia de las secretarías para ofrecer un servicio que deje satisfechos a los clientes es buena. Sin embargo, un porcentaje considerable de clientes y jefes consideran que es regular. Lo óptimo es lograr que esa constancia se de siempre.

## ATENCIÓN PERSONALIZADA

137

### 18.- Esfuerzo por atender individualmente las necesidades de los clientes.

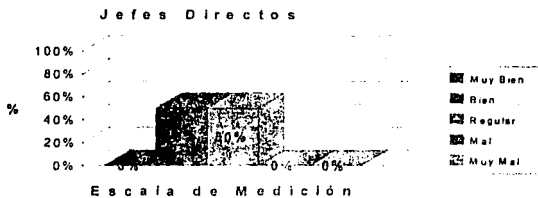
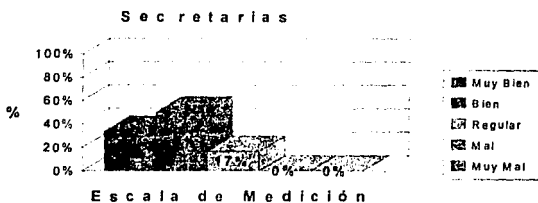
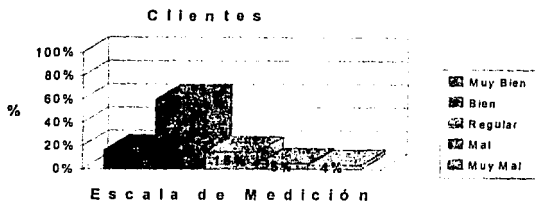


La mayor parte de las personas encuestadas declara que el esfuerzo de las secretarias por atender individualmente las necesidades de los clientes, es bueno, pero un porcentaje importante expresa que es regular. Como en todos los aspectos anteriores, lo óptimo es lograr el máximo nivel.

## ATENCIÓN PERSONALIZADA

138

### 19.- Interés por conocer la opinión de los clientes respecto al servicio que les brindan.



Los clientes coinciden en un alto porcentaje que el interés de las secretarías por conocer su opinión acerca del servicio que les brindan, es bueno, aunque un porcentaje importante lo ubican en un nivel poco aceptable. Para la mitad de las secretarías es bueno y para una sexta partes es regular. La mitad de los jefes consideran también que es bueno y la otra mitad que es regular. Aquí también se ve la necesidad de mejorar en este aspecto.

## **20. Otros comentarios acerca de la atención y servicio que las secretarias brindan a los clientes.**

Una de las secretarias expresa que le gusta dar lo mejor de sí misma para que los clientes estén satisfechos. Otra de ellas opina que todos en la empresa deben contestar pronto al pasar las llamadas, para que los clientes no tengan que esperar mucho tiempo en el teléfono.

Los jefes directos hacen los siguientes comentarios de sus secretarias: muchas veces se equivoca al hacer cartas, hay que revisar su trabajo, necesita organización, casi nunca cumple lo que promete a los clientes, debe poner más atención a su trabajo, es amable y entusiasta.

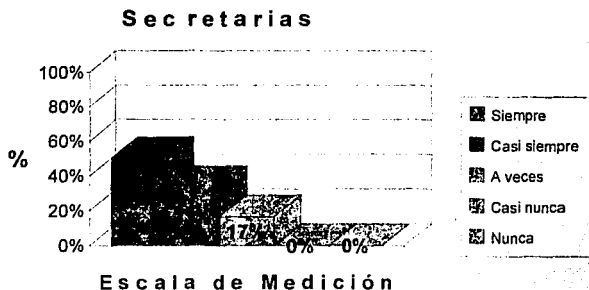
**1.- Dejan Limpio y ordenado su lugar de trabajo****Secretarias****Jefes Directos**

La mitad de las secretarias declara que siempre deja ordenado y limpio su lugar de trabajo. Una tercera parte expresa que casi siempre, y el resto que sólo a veces. En cambio la mitad de los jefes directos expresa que esto sucede casi siempre, y un porcentaje considerable opina que sólo a veces. Por lo anterior, consideramos que es necesario fomentar el desarrollo de hábitos de orden y limpieza en su trabajo, a fin de que el Servicio que ofrecen tanto interna como externamente sea excelente.

## ORDEN Y LIMPIEZA

141

2.- Devuelven las cosas a su lugar, en las mismas condiciones en que las encontraron.



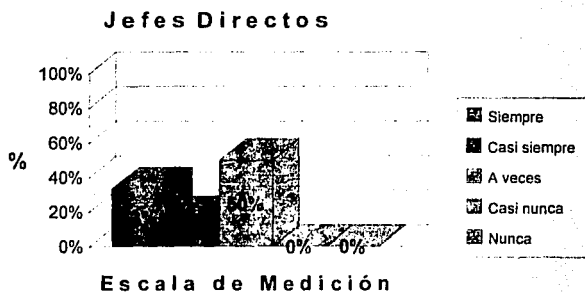
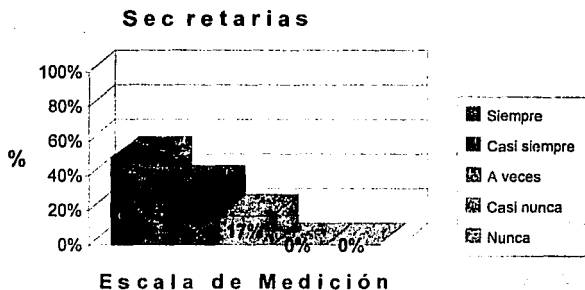
La mitad de las secretarías expresan que siempre devuelven las cosas a su lugar, en las mismas condiciones en que las encontraron, pero un porcentaje importante expresa que sólo a veces.

Aquí se manifiesta también la necesidad de trabajar en este aspecto con las secretarías, a nivel actitudinal, a fin de que se logre la Calidad en el Servicio de manera interna, y esto se refleje externamente.

## ORDEN Y LIMPIEZA

142

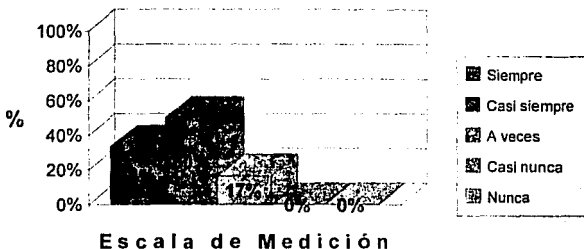
### 3.- Mantienen en orden los documentos que manejan.



La mitad de las secretarias manifiestan que siempre mantienen en orden los documentos que manejan, lo cual se contradice con la respuesta que dan los jefes directos pues el 50% de ellos considera que sólo a veces es así, pero también un porcentaje considerable opina que casi siempre. Con esto vemos la necesidad de mejorar en este aspecto para que el servicio interno sea excelente.

**4.- Entregan sus trabajos a tiempo, terminados y con la calidad esperada por sus superiores o compañeros de trabajo.**

**Secretarias**



**Escala de Medición**

**Jefes Directos**

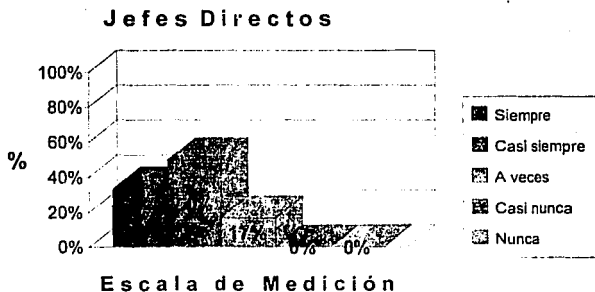
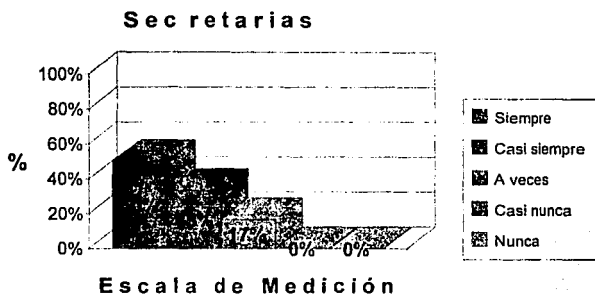


**Escala de Medición**

La mitad de las secretarias y también de los jefes directos expresan que casi siempre ellas entregan sus trabajos a tiempo, terminados y con la calidad esperada. Sin embargo, un porcentaje importante de los jefes considera que sólo a veces o incluso casi nunca lo hacen. Lo óptimo es lograr que este aspecto se presente siempre, porque para lograr la Calidad en el Servicio que se ofrece a los clientes externos, es necesario que se de primero internamente.

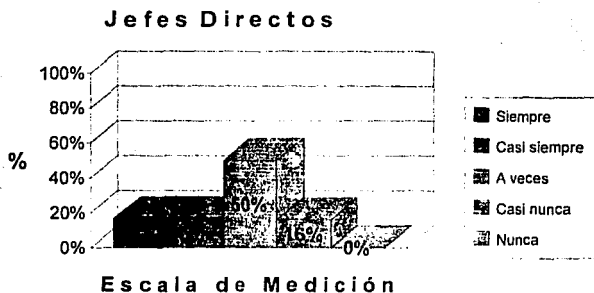
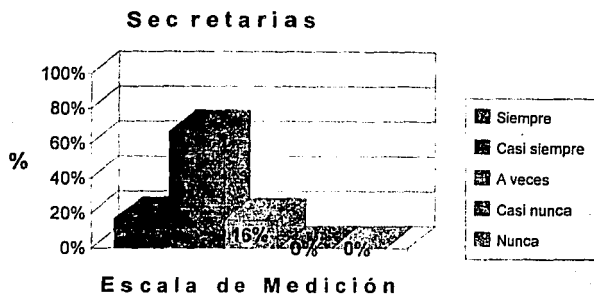


**5.- Revisan y corrigen su trabajo antes de entregarlo.**

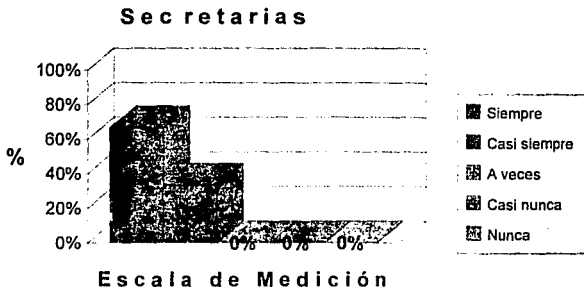


El 50% de las secretarias declara que siempre revisa y corrige su trabajo antes de entregarlo, una tercera parte expresa que casi siempre y el resto que sólo a veces. Los jefes directos en cambio opinan, la mitad de ellos, que esto ocurre casi siempre y un porcentaje considerable expresa que sólo a veces es así. Esto indica la necesidad que existe de mejorar en este aspecto, a fin de alcanzar un excelente grado de eficiencia en el servicio interno, y de esta forma el servicio externo sea también de Calidad.

**6.- Procuran prepararse constantemente y estar actualizadas.**



En su mayoría las secretarias expresan que casi siempre procuran prepararse constantemente y estar actualizadas, aunque una sexta parte expresa que sólo a veces. El 50% de los jefes directos declara que algunas veces lo demuestran y un porcentaje importante dice que casi nunca. Para lograr la calidad en el servicio es necesario que las secretarias posean una actitud de mejora continua, ya que esto es la base para alcanzarlo; a través de la capacitación se debe lograr el cambio de actitud, y junto con otros medios se debe conseguir que sea un proceso permanente.

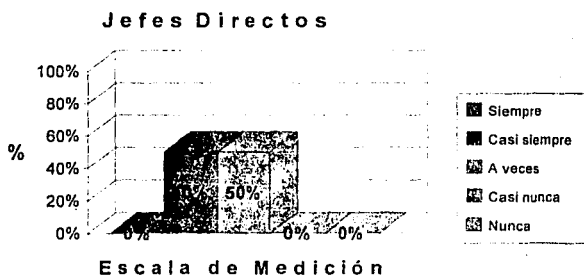
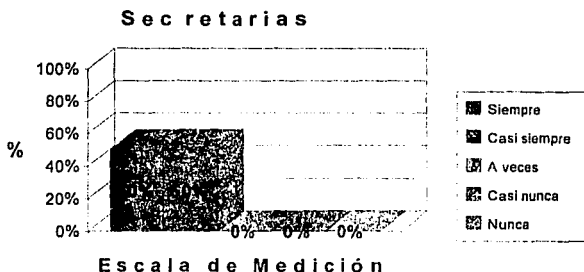
**7.- Pasa las llamadas rápidamente a la persona indicada.**

Dos terceras partes de las secretarias dicen que siempre pasan las llamadas rápidamente a la persona indicada. El resto expresa que casi siempre. Lo óptimo es que en este aspecto todas lo logren y se presente siempre, ya que es un aspecto importante para alcanzar la Calidad en el Servicio.

## COMUNICACION

147

**8.- Incluyen en los recados los datos necesarios para que la persona indicada se pueda comunicar con el interesado.**



La mitad de las secretarias declaran que siempre incluyen en los recados los datos necesarios para que la persona se pueda comunicar con el interesado, y la otra mitad declara que casi siempre lo hacen de esa forma.

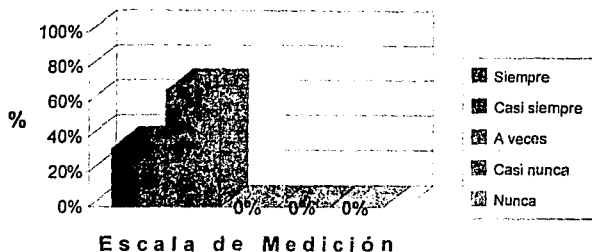
Sin embargo, la mitad de los jefes directos consideran que esto ocurre casi siempre, y la otra mitad opina que sólo a veces lo hacen así. Lo anterior nos indica la necesidad que existe de mejorar en este aspecto, ya que una buena comunicación es esencial para lograr la Calidad en el Servicio.

## COMUNICACION

148

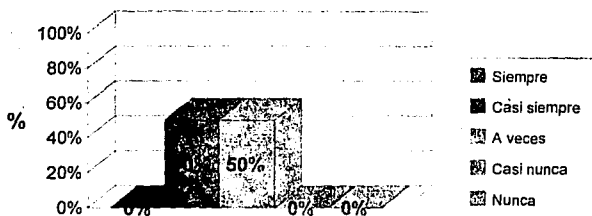
### 9.- Dan los recados oportunamente a la persona indicada.

#### Secretarias



Escala de Medición

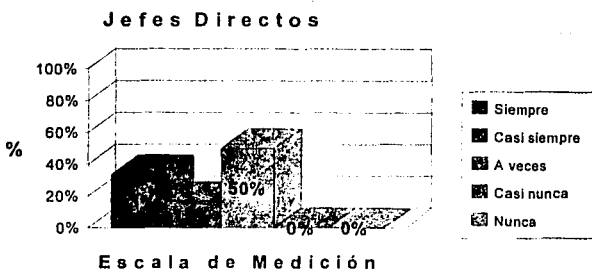
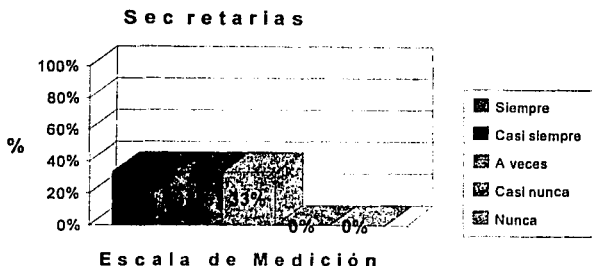
#### Jefes Directos



Escala de Medición

De las secretarias, dos terceras partes expresan que casi siempre pasan los recados oportunamente a la persona indicada y el resto declara que siempre lo hacen así. En cambio la mitad de los jefes declara que casi siempre les pasan los recados oportunamente, pero la otra mitad opina que sólo algunas veces. Es necesario trabajar en este aspecto a fin de que el servicio interno mejore y no se afecte a los clientes externos por una deficiente comunicación interna o por falta de ésta.

**10.- Cuando no van a poder cumplir algo lo informan a las personas interesadas.**



Una tercera parte de las secretarias manifiestan que siempre informan a las personas interesadas cuando no van a poder cumplir algo que habían acordado; otra tercera parte expresa que casi siempre es así, y el resto dice algunas veces.

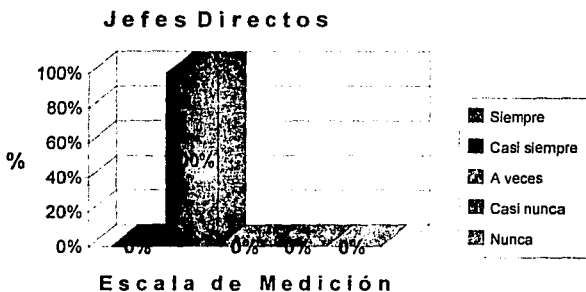
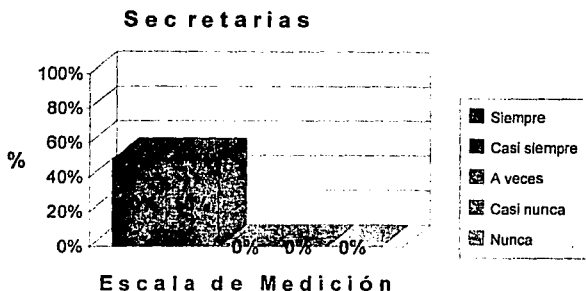
Asimismo, una tercera parte de los jefes directos opina que siempre se lo comunican, un porcentaje considerable declara que casi siempre lo hacen, pero la mitad de ellos dicen que sólo algunas veces.

Por lo tanto, es necesario hacer comprender a las secretarias que una coordinación interna eficaz, basada en la comunicación es fundamental para que se de un Servicio de Calidad.

## TRABAJO EN EQUIPO

150

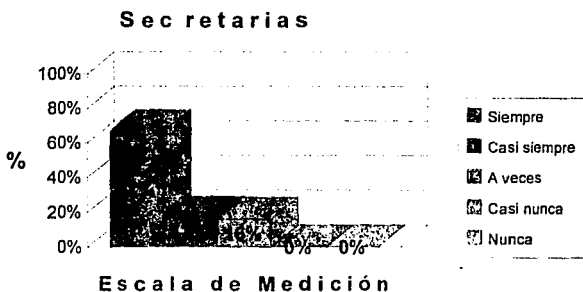
11.- Están dispuestas a ayudar a sus compañeros a sacar el trabajo adelante.



El 50% de las secretarias expresa que siempre están dispuestas a ayudar a sus compañeros a sacar adelante el trabajo. La otra mitad declara que casi siempre tienen disponibilidad para hacerlo.

Todos los jefes consideran que casi siempre están dispuestas a hacerlo, lo cual nos indica que hace falta conscientizarlas un poco más acerca de la importancia de trabajar en equipo, para lograr un Servicio de Calidad.

**12.- Aportan sugerencias de mejora cuando otros les entregan un trabajo que no satisface sus expectativas.**



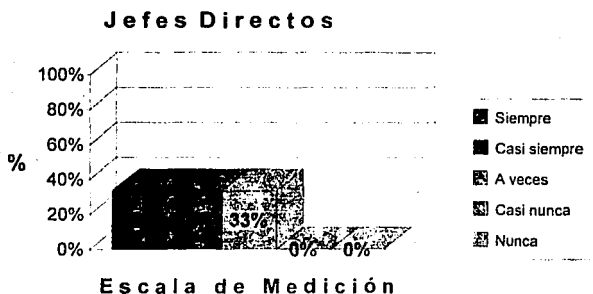
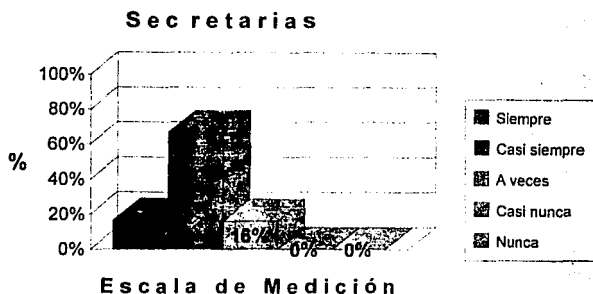
En su mayoría las secretarias expresan que siempre aportan sugerencias de mejora cuando otras personas entregan trabajos que no satisfacen sus expectativas. Sin embargo, hubo quienes contestaron que casi siempre o incluso que sólo a veces lo hacen. Nuevamente aquí se ve patente la necesidad de que las secretarias tomen conciencia de que para lograr un Servicio de Calidad, es necesario saber trabajar en equipo y querer hacerlo.



## TRABAJO EN EQUIPO

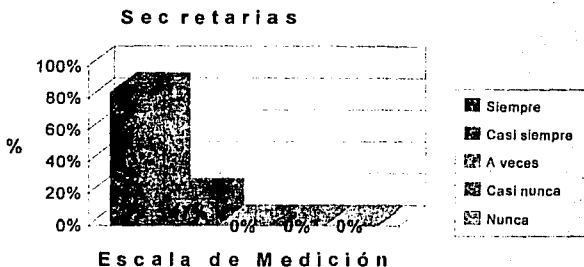
152

13.- Planifican su orden y ritmo de trabajo para que los demás no tengan que detenerse por su causa.



Dos terceras partes de las secretarias declaran que casi siempre planifican su orden y ritmo de trabajo para evitar se "cuello de botella", y hubo quien contestó que sólo a veces. Los jefes directos en iguales proporciones opinan que siempre, casi siempre y a veces lo hacen. Este aspecto es muy importante para lograr un Servicio de Calidad, por lo tanto, es necesario capacitar a las secretarias para que puedan hacerlo siempre.

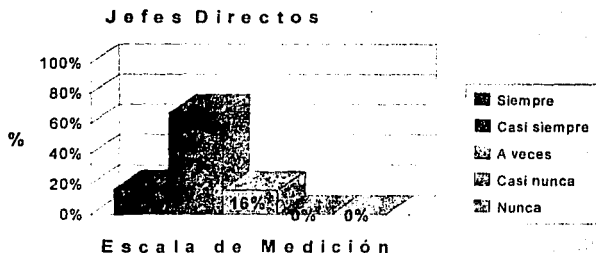
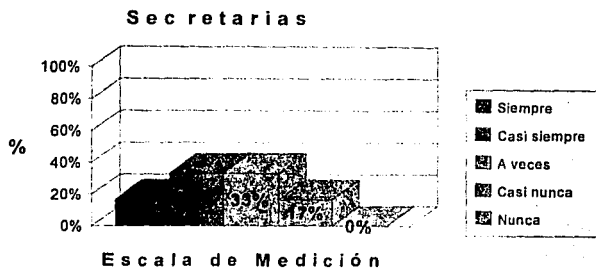
**14.- Están dispuestas a hacer un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.**



La gran mayoría de las secretarias dicen estar siempre dispuestas a hacer un esfuerzo extra cuando la situación así lo requiere. Sin embargo, la mitad de los jefes directos manifiestan que casi siempre lo están, e incluso hubo quien contestó que algunas veces muestran esa disponibilidad.

Para lograr un Servicio de Calidad, es necesario que exista el compromiso total de parte de las secretarias a fin de que el trabajo salga adelante, haciendo un esfuerzo extra en beneficio del cliente, de la organización y de ellas mismas. Por lo tanto, es necesario promover en ellas una actitud de lealtad, responsabilidad y compromiso hacia su trabajo y hacia la empresa en su conjunto.

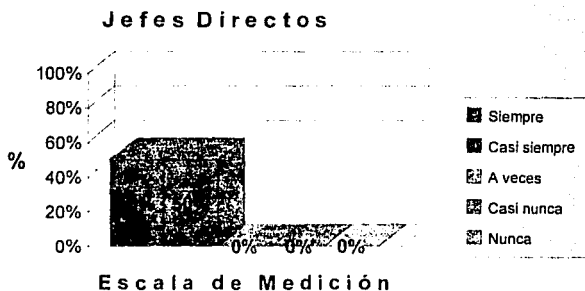
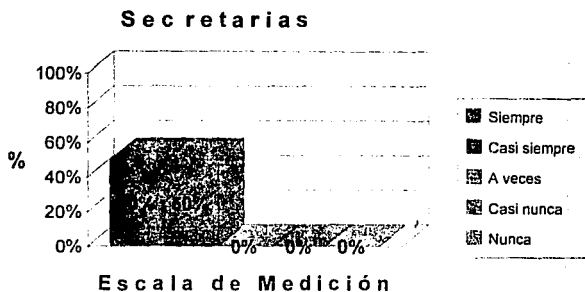
**15.- Evitan hablar mal de la compañía o de sus compañeros de trabajo, aún cuando notan que algo anda mal.**



Las secretarías expresan en igual proporción que casi siempre y algunas veces, e incluso en menor proporción opinan que casi nunca evitan hablar mal de la compañía o de sus compañeros de trabajo cuando notan que algo anda mal. Los jefes directos opinan en su mayoría, que casi siempre ocurre así, y también hay quien opina que sólo a veces lo evitan.

Este aspecto es fundamental para lograr un Servicio de Calidad, ya que influye en gran medida en la imagen positiva o negativa que los clientes tengan de la empresa. Por lo tanto, es necesario conscientizar a las secretarías de que los problemas internos de la empresa no deben externarlos nunca, sino hacerlo saber a las personas indicadas para que se les de una solución.

**16.- Hacen un buen uso de los recursos, procurando no malgastarlos.**



El 50% de las secretarias considera que siempre hacen un buen uso de los recursos y el otro 50% opina que casi siempre. Estos resultados coinciden totalmente con la opinión que dieron los jefes directos. Lo óptimo es lograr que todas las secretarías hagan un buen uso de los recursos siempre, ya que de esta forma se contribuye a mejorar la Calidad del Servicio que se ofrece tanto interna como externamente.

**17. Otros comentarios acerca del Servicio Interno que se da en la empresa.**

Una secretaria dice que le gustaría tener más motivaciones para trabajar más favorablemente. Las motivaciones a que se refiere son económicas, capacitación y reconocimiento hacia su trabajo y esfuerzo.

Uno de los jefes expresa que su secretaria por ser ama de casa, tiene poco tiempo para hacer otras actividades de la oficina, pero pocas veces se ha negado a trabajar fuera de horario cuando la situación lo ha requerido.

Otros de los jefes expresa que su secretaria es responsable, pero a veces no comunica lo que piensa.

## V.2.8 Interpretación General de los Resultados

Con el objeto de establecer necesidades concretas de capacitación en cada uno de los aspectos que se midieron en las escalas estimativas utilizadas en la Detección de Necesidades, presentamos una interpretación global de los resultados obtenidos.

En cuanto a la Calidad en el Servicio Externo, evaluada con el Instrumento I, los resultados fueron los siguientes:

### EFICIENCIA

Las secretarías necesitan desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo desde la primera vez, tales como habilidades de comunicación, trabajo en equipo, concentración, organización, uso adecuado de la computadora y del teléfono; también requieren adquirir hábitos como revisar que su trabajo carezca de errores antes de entregarlo, y entregarlo en el tiempo estipulado.

Asimismo, necesitan ampliar sus conocimientos sobre las funciones que desempeñan a fin de poder responder a las necesidades y expectativas de los clientes y sobre todo , adquirir mayores conocimientos sobre los productos.

Un aspecto importante que necesitan desarrollar un poco más es la flexibilidad para aceptar y corregir sus errores, porque de esto depende en gran parte su disposición al cambio y a una mejora continua.

### OPORTUNIDAD

Es necesario capacitar a las secretarías para que desarrollen la habilidad y la disposición para atender con mayor prontitud a los clientes o a cualquier persona que acuda a la empresa o llame por teléfono.

Por otro lado, necesitan tener un mayor conocimiento de los productos, sus aplicaciones y precios a fin de que puedan resolver en el momento y con mayor

precisión los problemas de los clientes, cuando esté a su alcance hacerlo y cuando no sea posible, que sepan a quién canalizar el problema.

En cuanto a la velocidad con que resuelven los problemas de los clientes, requieren además de lo anterior, tener una actitud de ayudar a los clientes en el momento en que ellos lo solicitan, y cuando no se pueda, hacerles saber amablemente que por el momento no es posible ayudarlo pero que harán todo lo necesario para resolver su problema lo antes posible.

#### **AMABILIDAD**

El gusto que tienen las secretarías por su trabajo fue evaluado en un grado alto, sin embargo es importante no dejar de lado este aspecto en la capacitación, ya que de esto depende en gran medida su actitud hacia el trabajo y su trato hacia los demás.

La amabilidad con que se atiende a los clientes es un aspecto muy importante para lograr la Calidad en el Servicio. Por lo tanto, se necesita trabajar mucho en este aspecto, a nivel de actitudes, a fin de que se logren mejores resultados y los clientes estén más satisfechos.

Respecto al arreglo o apariencia personal de las secretarías, fueron evaluadas en alto grado, lo cual no significa que no se pueda mejorar. La imagen que ellas proyectan al exterior siempre debe cuidarse y tratar de mejorarse continuamente.

#### **ACCESIBILIDAD**

La frecuencia en el contacto directo que las secretarías mantienen con los clientes es baja. Esta actividad de comunicarse con cierta frecuencia con los clientes, para informarse de sus necesidades o simplemente para hacerle ver que la empresa se preocupa por brindarle un excelente servicio, debe desarrollarse como parte de las funciones del sistema de Telemercadeo que se pretende introducir en el trabajo de las secretarías.

También es necesario fomentar que las secretarías tengan la disponibilidad para comunicarse con los clientes cuando no ha sido posible atenderlos en el momento en que lo han solicitado.

En cuanto a la velocidad y precisión con que las secretarías comunican a los clientes con la persona adecuada, fueron evaluadas en un nivel bajo, por lo que es necesario que ellas aprendan a utilizar adecuadamente el teléfono y tengan mayor disponibilidad para no hacer esperar a los clientes mucho tiempo en el teléfono, o en su caso informarles amablemente que no será posible atenderlos en ese momento.

#### CONTINUIDAD

Es necesario dar a conocer o aclarar más ampliamente a las secretarías, todos los sistemas, procedimientos y políticas que operan en su puesto, a fin de que estén capacitadas para agilizar los resultados con el mínimo error y los clientes puedan ser atendidos oportunamente.

Asimismo, deben saber qué hacer en casos que estén fuera de lo normal, y desarrollar un criterio flexible para tomar decisiones acertadas.

Todo lo anterior con el objeto de que el servicio no se vea obstaculizado a causa de que no sepan realizar los procedimientos necesarios que éste implica.

#### CONFIABILIDAD

A fin de mejorar la Calidad del Servicio que las secretarías brindan a los clientes, es necesario que se esmeren más por buscar siempre la satisfacción de los clientes y además se lo hagan saber, para esto se deberá trabajar con ellas en la esfera actitudinal.

Por las evaluaciones que se obtuvieron, con frecuencia las secretarías no cumplen lo que prometen a los clientes. Por lo tanto, se debe fomentar en ellas una actitud de responsabilidad ante las promesas que hacen a los clientes, a fin de no causar en ellos decepción por el servicio que reciben.



También es necesario fomentar en las secretarías una actitud de mejora continua, que las impulse a hacer mejor su trabajo, buscando constantemente la forma de dejar complacidos a los clientes, con el servicio que les brindan.

### PERSONALIZADO

Es conveniente que las secretarías adquieran o refuercen su actitud y disponibilidad para atender a los clientes de acuerdo a su situación particular, además de que estén preparadas para saber resolver los problemas de los clientes cuando esté a su alcance hacerlo.

La personalización del servicio es una de las armas principales contra la competencia, y que difícilmente puede ser imitada. Por esto es necesario que las secretarías estén conscientes de ello y tengan la disponibilidad para practicarlo.

La actividad de recibir retroalimentación de los clientes, respecto al servicio que les brindan, se incluirá como parte del sistema de Telemercadeo que se desarrollará con las secretarías.

De los resultados obtenidos en el Instrumento II: Calidad en el Servicio Interno, podemos concluir lo siguiente:

### ORDEN Y LIMPIEZA

Es necesario que las secretarías refuercen o mejoren sus hábitos de orden y limpieza tanto en los documentos o cosas que manejan como en su lugar de trabajo, pues de lo contrario se puede obstaculizar el trabajo de los demás y con ello afectar la imagen de la empresa en el exterior de la misma.

## EFICIENCIA

Este aspecto del desempeño de las secretarías es muy importante para alcanzar la Calidad en el Servicio que se da internamente en la empresa. Debido a lo anterior, y a que los resultados fueron desfavorables, es necesario hacer mucho énfasis en la capacitación, en el desarrollo de hábitos de orden y administración del tiempo, con el objeto de que entreguen a tiempo los trabajos que les solicitan; asimismo, deberán adquirir una actitud de trabajar con calidad a fin de que el resultado de su trabajo sea siempre una obra bien hecha, es decir, una obra terminada que no requiera ser corregida.

Para lograr lo anterior, se les deberá motivar y despertar su interés por prepararse y actualizarse constantemente.

## COMUNICACION

Para mejorar en este aspecto se requiere que las secretarías desarrollen la habilidad para tomar recados con la mayor información posible, y también que desarrollen un sistema flexible para entregar oportunamente los recados a la persona indicada.

Por otro lado, es necesario que adquieran la capacidad de comunicar abiertamente a las demás personas cuando no van a poder cumplir algo.

## TRABAJO EN EQUIPO

De acuerdo con las evaluaciones, las secretarías muestran disponibilidad para ayudar a sus compañeros a sacar adelante el trabajo, lo cual es conveniente seguir reforzando.

Es importante que las secretarías desarrollen la actitud de aportar sugerencias de mejora cuando sus compañeros les entregan trabajos que no satisfacen sus expectativas, al mismo tiempo que muestren apertura a las sugerencias que los demás puedan hacer sobre el trabajo de ellas; lo anterior es con el fin de que entre todos se retroalimenten y se ayuden a mejorar mutuamente.

También necesitan adquirir el hábito de planificar su orden y ritmo de trabajo para evitar en un momento dado llegar a ser "cuello de botella" y con esto obstaculizar el trabajo de los demás y por consecuencia, el servicio que reciben los clientes.

## LEALTAD

Es conveniente fomentar en las secretarías el que estén dispuestas a hacer un esfuerzo extra cuando la situación así lo requiera, a fin de sacar el trabajo adelante.

Por otro lado, se necesita también fomentar en ellas la prudencia y discreción, con el objeto de que ellas mismas promuevan un ambiente de respeto y cooperación, evitando malos entendidos con las demás personas.

Además se requiere que tengan mayor disponibilidad e interés para dialogar con la persona indicada cuando notan que algo anda mal, exponiendo también sugerencias para mejorar.

En lo que respecta al uso que hacen de los recursos con que cuentan para trabajar, es conveniente que adquieran mayor conciencia de que deben darles un buen uso, procurando no malgastarlos, por un lado debido a que la difícil situación económica actual exige ahorrar lo más posible y por otro, porque los recursos materiales con que cuenta la empresa son de uso común, y todos tienen el derecho y el deber de emplearlos de la mejor manera.

## **V.2.9 Presentación del Informe y Propuesta.**

De acuerdo con la información obtenida de las evaluaciones que hicieron los clientes, las secretarías y sus jefes directos, así como del análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de las mismas, integramos un diagnóstico general de necesidades de capacitación.

Podemos concluir que el grado en que las secretarías llevan a cabo las características de un Servicio de Calidad, tanto interna como externamente, fluctúa entre Regular, Bien y Muy bien principalmente, lo cual aunque es aceptable, no cubre en su totalidad los requerimientos de un Servicio de Calidad, ya que éste demanda un grado de excelencia para que se logren resultados óptimos.

Entonces, el propósito fundamental de nuestra propuesta educativa es lograr que las secretarías de la empresa presenten en su trabajo las características de un Servicio de Calidad tanto interno como externo, siempre y en un grado de excelencia, entendiendo por ésto la máxima calidad desde la primera vez.

Para ello se propone un programa de capacitación que promueva en las secretarías la adquisición de los conocimientos, habilidades y de manera especial, las actitudes necesarias para conseguir que el servicio que ofrecen a sus clientes internos y externos sea de Calidad.

El temario que proponemos es el siguiente:

- I. Motivación frente al Trabajo.
- II. Servicio.
- III. Calidad.
- IV. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- V. Características de un Servicio de Calidad.
- VI. Conocimiento del Producto.

El diagnóstico de necesidades también nos arrojó resultados que no tienen que ver con las funciones de las secretarías, por lo que para efectos de este trabajo no se tomaron en cuenta. De manera general se encontró que:

- Algunos clientes se quejan de que sus pedidos llegan incompletos, o por el contrario, les llevan más mercancía de la solicitada.

- En ocasiones se les lleva el pedido a los clientes sin incluir la factura, lo cual además de molestar al cliente, obliga a los repartidores a hacer un segundo viaje para llevarla.
- Algunos clientes se quejan de la falta de existencia de productos de línea.
- Los clientes se quejan de que frecuentemente les entregan los pedidos fuera de la hora acordada.

### **V.3 PLANEACION, REALIZACION Y EVALUACION DEL CURSO DE CAPACITACION SECRETARIAL PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

#### **V.3.1 Planeación del Curso.**

Partiendo de las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico, llevamos a cabo la planeación del curso, considerando los siguientes elementos didácticos:

##### **1. Actores del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.**

a) Educadores: La parte referente a la Calidad en el Servicio será desarrollada por la sustentante de este trabajo, quien labora dentro de la empresa, lo cual presenta la ventaja de que además de conocer de forma directa la problemática y las necesidades existentes, está capacitada para llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje con adultos.

En cuanto al Conocimiento del Producto, será el Gerente de Ventas quien imparta ese tema, pues es quien mejor lo conoce; esta persona será auxiliada en lo referente al aspecto didáctico de la sesión.

b) Educandos: El grupo estará conformado por cinco secretarías que laboran en la oficina matriz de la empresa y una secretaria que labora en la Sucursal Naucalpan.

Las características generales del grupo son:

- Edad: Entre 19 y 36 años.
- Sexo: Femenino.
- Nivel Socioeconómico: Medio Bajo y Medio Alto.
- Nivel de Escolaridad: Desde estudios Técnicos Secretariales hasta Licenciatura.
- Tiempo que llevan sin estudios formales: Varía. Una de ellas está estudiando la Lic. en Administración de Empresas, otra hace dos años que salió de la Universidad, y las demás hace más de 3 años que no reciben ningún curso.
- Experiencia en su puesto: Va desde uno hasta siete años.

## **2. Objetivos del Curso.**

° Objetivo General: Facilitar la adquisición y / o cambio de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr la Calidad en el Servicio y con esto la satisfacción de los clientes.

° Objetivos Particulares:

- Desarrollar una actitud positiva hacia nuestro trabajo.
- Conscientizarnos sobre la importancia de trabajar y servir con calidad.
- Aplicar en nuestro trabajo, las características de un Servicio de Calidad.

## **3. Contenidos.**

El temario desglosado del curso es el siguiente:

I. Motivación frente al trabajo.

- ° ¿Qué entendemos por trabajo?
- ° El Trabajo Bien Hecho favorece nuestro desarrollo en todos los aspectos.
- ° El Trabajo como Servicio.

## II. Servicio.

- ¿Cuál es la importancia del Servicio?
- ¿Qué es el Servicio?

## III. Calidad.

- ¿Por qué hablar de Calidad?
- La Calidad es un concepto Ambiguo.
- ¿Qué entendemos por Calidad en Walmi?
- La Calidad Empieza en Nosotros mismos.

## IV. ¿Quiénes son nuestros clientes?

- Clientes Internos.
  - ¿Cómo lograr que mis clientes me consideren un buen proveedor interno?
- Clientes Externos.
  - ¿Qué buscan los clientes al recurrir a nosotros?
  - ¿Cuáles son los beneficios que buscan nuestros clientes?

## V. Características de un Servicio de Calidad.

- ¿Qué necesitamos para cubrir los beneficios que buscan los clientes?
- ¿Qué es un Servicio de Calidad en Walmi?

## VI. Conocimiento del Producto.

- Introducción de mecánica en general.
- Filtros de Aceite.
  - ¿Qué hay dentro de un filtro de aceite?
- Filtros de Aire.
  - ¿Cuáles son los componentes del filtro de aire de servicio ligero?

¿Cuáles son los componentes del filtro de aire de servicio pesado?

° Filtros de Gasolina.

¿Qué hay dentro de un filtro de gasolina?

° Manejo de Listas de Precios.

° Conocimiento y Manejo de Catálogos de aplicaciones y otros folletos.

#### **4. Métodos y Técnicas.**

Se empleó una metodología eminentemente participativa, considerando los principios psico-pedagógicos del aprendizaje de los adultos y cuidando que se adecue al contenido del curso.

De igual manera, se utilizaron técnicas que facilitarían la comprensión de los temas y una mayor integración del grupo.

Concretamente las técnicas utilizadas en el curso fueron las siguientes:

- Técnica de Presentación.
- Lluvia de ideas.
- Expositiva-Participativa.
- Lectura Comentada.
- Dramatización.
- Rompecabezas.
- Diálogo.
- El punto negro.
- Demostración.



### **5. Recursos Didácticos.**

Se utilizaron materiales permanentes del aula como pizarrón y gises, rotafolio, papel y lápices, piezas de rompecabezas, láminas. La especificación de éstos de acuerdo a cada tema, está expuesto en la carta descriptiva.

Es importante señalar que se elaboró un Manual para las participantes del curso, con el objeto de que sirviera de apoyo durante la realización del curso, y principalmente para que las secretarías lo utilicen en lo sucesivo, como una herramienta de trabajo en su desempeño diario.

### **6. Tiempo.**

El curso se llevó a cabo durante las horas de trabajo, las dos primeras sesiones fueron de 2 a 6 p.m. y la tercera de 8 a 12 p.m.

La duración total del curso fue de 12 horas, distribuidas en tres sesiones diarias de cuatro horas cada una. En cada sesión hubo un receso a la mitad, de 15 min. aproximadamente.

La distribución que se hizo del tiempo para cada tema, está indicado en la carta descriptiva que se presenta más adelante.

### **7. Lugar.**

El curso se realizó en las instalaciones de la empresa, en un salón equipado para impartir los cursos de capacitación.

El aula cuenta con una mesa larga y sillas, en la que caben ocho personas cómodamente, un pizarrón grande, un portarrotafolio, un retroproyector, suficiente iluminación y ventilación.

### **V.3.2 Realización del Curso.**

El curso se llevó a cabo a partir de la planeación de los elementos didácticos que explicamos anteriormente.

Para ello, se hizo la programación de las actividades del curso, las cuales están contenidas en la Carta Descriptiva, que sirvió de guía durante el desarrollo de cada sesión.

Asimismo, un apoyo muy importante en la fase de realización fue el Manual del Curso que se elaboró para las participantes, ya que durante el desarrollo de las sesiones las secretarías pudieron ir complementando el contenido del manual, con anotaciones y conclusiones personales.

### **V.3.3 Evaluación del Curso.**

Los participantes y la instructora llevaron a cabo la evaluación, en cuanto a lo siguiente:

**\* Evaluación de los Participantes:**

- Evaluación del Curso.
- Evaluación de la instructora.
- Evaluación del contenido del curso.
- Autoevaluación.

El tiempo estimado en que se contestaron fue de 45 min.

**\* Evaluación de la Instructora:**

- Evaluación del curso en cada sesión.

El tiempo estimado para estas evaluaciones fue de 5 min. en cada sesión.

Los objetivos generales de la evaluación son los siguientes:

- Revisar los aspectos positivos y negativos del curso, con el objeto de mejorarlo para sesiones posteriores.
- Apreciar en qué grado se cumplieron los objetivos del curso y la calidad de los aprendizajes de los participantes.

*Seguimiento.*

El seguimiento se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se entrevistará a las secretarias para corroborar cuáles han sido sus logros en los conocimientos, habilidades y actitudes que se buscaron desarrollar en el curso.
- Se entrevistarán a los jefes directos para verificar la información obtenida con las secretarias.
- Se entrevistarán a los clientes por medio del teléfono o de encuestas escritas, para verificar si están completamente satisfechos con el servicio que se les brinda por parte de las secretarias.

# PROGRAMA

**CURSO:** Calidad en el Servicio

**DIRIGIDO A:** Secretarías y Personal

**INSTRUCTOR:** Lucinda Soltero

de facturación.

**DURACION:** 10'30 horas.

**AREA:** Administrativa.

## OBJETIVO GENERAL

Facilitar la adquisición y / o cambio de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr la Calidad en el Servicio y con esto la satisfacción de los clientes.

## ESTRUCTURA TEMATICA

- I. Motivación frente al trabajo.
- II. Servicio.
- III. Calidad.
- IV. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- V. Características de un Servicio de Calidad.
- VI. Conocimiento del Producto.

CURSO: Calidad en el Servicio  
 DIRIGIDO A: Secretarías y Encargadas de Facturación

No. SESION: 1ra.  
 DURACION: 5 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	MÉTODOS Y TÉCNICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACION	TIEMPO
1ER. DIA.						
I. APERTURA						
1.1 Presentación de la instructora y de las participantes.	Establecer el contacto entre la instructora y las participantes, facilitando la expresión de ideas y sentimientos para lograr su rápida adaptación.		Presentación. ("Aprender Jugando" Vol.1 p.199)			15 min.
1.2 Introducción al curso.	Estimar los beneficios de participar en el curso a fin de mejorar la Calidad en el Servicio. Identificar los temas a desarrollar en el curso.		Expositiva-Participativa. Anécdota personal.	Rotafolio		10 min.
1.3 Presentación de los objetivos del curso.	Reflexionar sobre los objetivos que deben lograr durante y al finalizar el curso.		Expositiva-Participativa.	Rotafolio		10 min.
1.4 Clarificación de expectativas.	Clarificar las expectativas hacia el curso.		Palabras Clave.			15 min.
1.5 Indicación de la Metodología a seguir.	Favorecer la motivación y participación activa de las asistentes en el desarrollo del curso.		Expositiva-Participativa.	Rotafolio		5 min.

CURSO: Calidad en el Servicio  
 DIRIGIDO A: Secretarías y Encargadas de Facturación

No. SESION: 1ra.  
 DURACION: 5 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	MÉTODOS Y TÉCNICAS	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	TIEMPO
II. DESARROLLO II:1 Inicio Tema I	Conscientizar sobre la importancia de mantener una motivación trascendente hacia el trabajo.	II.1.1 Motivación frente Trabajo.	Diálogo. Ejercicio Individual (1).	Rotafolio Papel Impreso y lápices.		35 min. 10 min.
	Integrar un concepto de Trabajo como medio de realización personal y de servicio a los demás.					
	Favorecer un cambio de actitud hacia el trabajo bien hecho.	II.1.2 El Trabajo Bien Hecho.	Diálogo.	Rotafolio		30 min.
	Sensibilizar sobre el valor de trabajar con una actitud de servicio a los demás.	II.1.3 El Trabajo como Servicio.	Diálogo.	Rotafolio		30 min.
-----						
RECESO						10 min.
-----						

**CURSO:** Calidad en el Servicio  
**DIRIGIDO A:** Secretarías y Encargadas de Facturación

**No. SESION:** 1ra.  
**DURACION:** 5 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	MÉTODOS Y TÉCNICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACION	TIEMPO
II.2 Inicio Tema II	Comprender el significado y la importancia del Servicio, analizando los efectos positivo o negativo que éste puede traer a la empresa.	II.2.1 ¿Cuál es la importancia del Servicio?	Diálogo.	Pizarrón, gises		35 min.
	Analizar en qué consiste el Servicio y los beneficios que éste representa para los prestadores del mismo.	II.2.2 ¿Qué es el Servicio?	Diálogo.	Pizarrón, gises		25 min.
II.3 Inicio tema III	Discutir sobre el concepto de Calidad y su importancia, para llegar a una conclusión grupal.	II.3.1 ¿Por qué hablar de Calidad?	Lluvia de Ideas. Ejercicio Individual (2).	Pizarrón. Papel Impreso y lápices.		30 min. 10 min.
	Identificar y explicar los elementos principales que intervienen en la calidad.  Integrar la Filosofía de Calidad de la empresa, en el trabajo diario.	III.3.2 ¿Qué entendemos por Calidad en Walmi?	Diálogo.	Pizarrón, gises. Cartel.		30 min.

CURSO: Calidad en el Servicio  
 DIRIGIDO A: Secretarías y Encargadas de Facturación

No. SESION: 2da.  
 DURACION: 5'30 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	METODOS Y TECNICAS	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	TIEMPO
2do. DIA						
II.4 Inicio Tema IV Integración.	Enlazar los conceptos analizados en la sesión anterior, con la actual, a fin de darle una secuencia lógica y una continuidad a las sesiones.		Interrogatorio Anécdota.	Esquemas en el pizarrón.	Evaluación intermedia a través de preguntas y respuestas de manera oral.	20 min.
	Descubrir quiénes son nuestros clientes, entendiendo el concepto del Trabajo como Servicio.	III.4.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?	Diálogo	Pizarrón, gises		20 min.
	Reflexionar sobre el concepto de cliente interno para reconocer a todos los compañeros de trabajo como clientes internos que necesitan de nuestro trabajo.	II.4.2 Clientes internos	Diálogo. Preguntas Dirigidas	Pizarrón, gises		25 min.
	Experimentar la importancia de trabajar en equipo, para lograr objetivos individuales y comunes.	II.4.3 ¿Cómo lograr que mis clientes me consideren un buen proveedor interno?	Rompecabezas. ("Aprender Jugando" Vol.1 p.190).	Piezas del rompecabezas, 2 sobres manila.		45 min.



CURSO: Calidad en el Servicio  
 DIRIGIDO A: Secretarías y Encargadas de Facturación

No. SESION: 2da.  
 DURACION: 5'30 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	MÉTODOS Y TÉCNICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACION	TIEMPO
RECESO			Lectura Comentada	Manual del participante.		15 min.
			Ejercicio Individual (3).	Papel impreso, lápices.		10 min.
						10 min.
II.5 Inicio Tema V	Analizar los beneficios que esperan recibir de nosotros los clientes, a fin de que estemos preparados para ofrecérselos.	II.5.1 Clientes Externos ¿Cuáles son los beneficios que buscan nuestros clientes.	Expositiva-Participativa.	Rotafolio.		45 min.
	Transferir los beneficios que buscan los clientes, a las características que debe poseer el servicio que ofrecemos, a fin de lograr la Calidad en el mismo.	II.5.2 Características de un Servicio de Calidad.	Diálogo.	Pizarrón.		30 min.
	Reconocer la filosofía de Calidad en el Servicio de la empresa, a fin de comprometerse y responsabilizarse con la misma.	II.5.3 ¿Qué es un Servicio de Calidad en Walmi?	Expositiva-Participativa.	Rotafolio. Manual.		25 min.

**CURSO:** Calidad en el Servicio  
**DIRIGIDO A:** Secretarías y Encargadas de Facturación

**No. SESION:** 2da.  
**DURACION:** 5'30 hora:

ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	MÉTODOS Y TÉCNICAS	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	TIEMPO
III. CIERRE Plan de Retorno	Interpretar los conceptos analizados en cada tema, a una situación común de trabajo, a través de la dramatización.		Dramatización.			30 min.
Integración Final	Elaborar un plan personal de trabajo para mejorar el servicio. Establecer por escrito el compromiso personal con la Calidad en el Servicio.		Ejercicio Individual (4).	Pizarrón.		10 min.
	Lograr la integración y fijación del aprendizaje a través de conclusiones grupales.		Participación libre.	Pizarrón.		15 min.
Evaluación Final	Evaluar las condiciones del lugar, el desarrollo del curso, el desempeño de la instructora así como verificar si se cumplieron los objetivos del curso.			Formatos de evaluación.		35 min.

## CONCLUSIONES

La Educación se dirige hacia el hombre y parte de él; debido a que el hombre es un ser inacabado y perfectible por naturaleza, la educación es un proceso permanente que lo acompaña durante toda la vida para conducirlo a su perfeccionamiento.

La Pedagogía es la única ciencia que tiene como objeto propio el estudio y la práctica de la educación del hombre en las dimensiones individual y social, en todas sus etapas evolutivas y en todos sus ámbitos de actividad.

Es así como encontramos a la Educación de Adultos, que en el ámbito empresarial se denomina propiamente capacitación.

La necesidad de la Educación de Adultos en la empresa, surge debido a la naturaleza del ser humano de buscar constantemente su desarrollo; también es hoy un imperativo para las empresas, el capacitar a su personal en los aspectos técnicos y humanos a fin de poder aspirar a mejores niveles de competitividad.

Es de suma importancia que el encargado de la Capacitación en la empresa tenga un profundo conocimiento de las características del adulto, así como de los principios psicológicos y pedagógicos del aprendizaje en esta etapa, ya que de esto dependerá en gran medida el éxito que obtenga en las acciones educativas que emprenda.

En la Capacitación no basta con tener un excelente dominio de los temas a impartir, es necesario poseer los conocimientos y habilidades para guiar procesos de enseñanza-aprendizaje con adultos.

Es por esto que el Pedagogo tiene un buen campo de desarrollo en el ámbito empresarial, pues como Profesional de la Educación, es la persona más indicada para estar al frente de la Capacitación que se realice en la empresa, en todos sus momentos: Detección de Necesidades de Capacitación, Planeación, Realización y Evaluación.

La Capacitación atiende integralmente las necesidades de desarrollo del personal en todos los niveles de la organización, sin embargo, si se desea lograr un cambio en los adultos en algún aspecto en particular, es importante definir el tipo de modificación a promover (conocimientos, habilidades y / o actitudes) para seleccionar el nivel de aprendizaje al que se le dará mayor importancia, sin que con esto se excluya a los demás.

En el trabajo, el adulto encuentra una oportunidad de crecer como persona, de ser más profesional y competitivo, lo cual puede representarle la posibilidad de acceder a un mejor nivel y calidad de vida.

Por lo tanto, las empresas deben crear las condiciones necesarias y capacitar a su personal a fin de que consideren su trabajo como un medio de realización personal, profesional y de servicio a los demás, y tengan la actitud de realizarlo con la mayor calidad; de esta manera se beneficiará enormemente a las personas que trabajan en la organización y con esto, la empresa se verá muy favorecida al contar con gente motivada, más eficiente, productiva y con una actitud de superación permanente, lo cual repercutirá en un aumento de la productividad y rentabilidad de la empresa.

La Calidad en el Servicio es un componente básico en el éxito futuro de las empresas comercializadoras, considerando la situación por la que está pasando el país. De ahí la importancia de contar con personal que vea en su trabajo un medio de superación

personal, que les permita realizar sus funciones con la máxima calidad de que son capaces.

La Calidad en el Servicio más que una metodología es una filosofía que requiere una aceptación y compromiso total por parte de los Directivos de la empresa y de cada uno de los miembros de la organización, pero más aún de quienes están en contacto directo con los clientes, como son las secretarías.

Este es uno de los principales retos de la secretaria de hoy, constituirse en prestadoras de servicio de primer nivel, ya que con frecuencia son el primer contacto de los clientes externos con la empresa. Por ello la capacitación secretarial, realizada en el aspecto humano y en el aspecto técnico del trabajo, contribuye de manera efectiva al logro de la Calidad en el Servicio.

La evaluación y seguimiento del programa de capacitación para la Calidad en el Servicio tiene que ser dinámico, flexible a los cambios tanto exteriores a la empresa como a los cambios que se generen internamente.

La Calidad en el Servicio es una actitud de mejora continua, por lo tanto es a largo plazo y no tiene límite de tiempo, empieza en el momento en que cada miembro de la organización decide incorporarla a sus actividades diarias, pero no tiene un término o no debiera tenerlo.

Una vez llevado a cabo el curso de Calidad en el Servicio con las secretarías, en sus cuatro momentos didácticos, podemos presentar la valoración del mismo.

Conforme a los resultados de las evaluaciones del curso, los principales beneficios aportados fueron los siguientes:

Las participantes se percataron de la aplicación que tiene en su trabajo, la Calidad en el Servicio, la atención al cliente y la calidad en el trabajo. Así mismo, concluyeron que lo más importante del curso es que las motivó para darle un sentido a su trabajo, evitando al mismo tiempo que sea rutinario, lo cual les permitirá obtener mejoras en su desempeño, en general.

Y las sugerencias de mejora que encontramos de acuerdo a las fallas detectadas son:

- La formulación de los reactivos de las escalas estimativas impidió profundizar en los aspectos que se pretendían medir, ya que requerían respuestas limitadas a una graduación.

Dada la gran importancia que tiene una adecuada detección de necesidades de capacitación, porque de ésta se derivan las acciones educativas a seguir, se recomienda que tanto las técnicas como los instrumentos a utilizar para dicha investigación sean cuidadosamente seleccionados y elaborados, a fin de que cumplan lo mejor posible su propósito.

En el caso de este proyecto, se sugiere que los instrumentos sean más flexibles, para que permitan conocer cualitativamente la opinión de los clientes, de las secretarías y sus jefes directos, acerca de la Calidad del Servicio que ellas brindan.

- Debido al poco tiempo con que se contaba para impartir el curso, la extensión del temario y la profundidad con que se trataron los temas resultaron un tanto reducidas, por lo que se sugiere impartirlo fuera del horario de trabajo (los sábados durante todo el día).

**BIBLIOGRAFIA BASICA**

1. ALBRECHT, Karl y Lawrence J. Bradford  
La Excelencia en el Servicio. Cómo identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.  
Colombia, LEGIS Editores, S.A., 1990., 236 p.
2. BERRY, Leonard., et al.,  
Calidad de Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras  
Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.,  
1989., 203 p.
3. CHAVARRIA, Marcela y Marveya Villalobos  
Orientaciones para la elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía  
Universidad Panamericana, Escuela de Pedagogía, Dpto. de Tesis  
México, D.F., 1989., 115 p.
4. DESSLER, Gary., Administración de Personal  
México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.  
1991., 812 p.
5. El Por qué y el Cómo de la Educación Funcional para Adultos en América Latina. CREFAL, UNESCO.,  
México., Talleres Gráficos del Crefal  
1974., 137 p.

6. FERRANDEZ, Adalberto  
Aspectos Diferenciales de la Educación  
Barcelona, Ed. CEAC  
1977., 236 p.
7. GARCIA, Víctor  
Pedagogía Visible y Educación Invisible  
España, Ed. Rialp  
1987., 216 p.
8. GARCIA, Víctor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Madrid, Ed. Rialp  
1960., 694 p.
9. GINEBRA, Joan y Rafael Arana  
Dirección por Servicio. La otra calidad  
México, D.F., McGraw-Hill  
1991., 240 p.
10. GRUBBS, M. Ray  
Banca de Excelencia. Cómo lograr Servicios de Alta Calidad en los Bancos  
México, Editorial Panorama., 1993., 142 p.
11. GUZMAN , Isaac  
La Sociología de la Empresa  
México, Editorial Jus., 1963., 240 p.



12. HENEMAN, Herbert., et al  
Administración de los Recursos Humanos y Personal  
México, Compañía Editorial Continental  
1991., 545 p.
  
13. HENZ, Hubert  
Tratado de Pedagogía Sistemática  
Barcelona, Ed. Herder  
1967., 619 p.
  
14. LUDOJOSKY, Roque Luis  
Andragogía. Educación del Adulto  
Argentina, Ed. Guadalupe  
1986., 181 p.
  
15. LUZURIAGA, Lorenzo  
Pedagogía  
Ed. Losada., Buenos Aires  
1984., 331 p.
  
16. LLANO, Carlos  
Análisis de la Acción Directiva  
México, Ed. Limusa  
1991., 307 p.
  
17. NERICI, Imedeo  
Hacia una Didáctica General Dinámica  
Buenos Aires, Ed. Kapeluz., 1985., 541 p.

18. OTERO, Oliveros  
La Realización Personal en el Trabajo  
Pamplona, Ed.Eunsa., 1978., 150 p.
  
19. REYES PONCE, Aguatín  
El Análisis de Puestos  
México, D.F., Ed. Limusa  
1987., 94 p.
  
20. RODRIGUEZ, Mauro  
Administración de la Capacitación  
México, D.F., Ed. McGraw-Hill  
1990., 122 p.
  
21. RODRIGUEZ, Mauro y Mayra Díaz Rea  
Desarrollo Secretarial  
México, D.F., Ed. El Manual Moderno, S.A de C.V  
1988., 87 p.
  
22. SILVERMAN, Linda  
¡Primero Estoy Yo! El mensaje que sus clientes  
le transmiten a usted...  
Colombia, Editorial Norma  
1990., 253 p.
  
23. TORRES, Carlos Alberto  
Ensayos sobre la Educación de los Aduitos en América Latina  
México, D.F., Ed. CEE., 1982.,

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

24. ABBAGNANO, Nicola  
Diccionario de Filosofía  
México, D.F., Fondo de Cultura Económica  
1974., 819 p.
25. ACEVEDO, Alejandro  
Aprender Jugando  
México, D.F., Ed. Limusa  
1991., 3 Tomos
26. ALBRECHT, Karl y Ron Zemke  
Gerencia del Servicio. La dirección de empresas en una economía  
donde las relaciones son más importantes que los productos.  
Colombia, LEGIS Editores, S.A., 1988., 202p.
27. ARIAS, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
México, D.F., Ed. Trillas  
1979., 525 p.
28. BENEDITO, Vicente  
Aproximación a la Didáctica  
Barcelona, Ed. PPU  
1987., 302 p.

29. BENEDITO, Vicente  
Introducción a la Didáctica  
Barcelona, 1982., 107 p.
30. BESNARD, Pierre y Bernard Lietard  
Educación Permanente  
Barcelona, Ed. Oikós-Tau., 1980., 120 p.
31. Diccionario de las Ciencias de la Educación  
México, D.F., Ed. Santillana  
1987, 2 Vol.
32. GARCIA, Víctor, et al.  
El Concepto de Persona  
Madrid, Ed. Rialp., 1989., 293 p.
33. HOLMES, Bea y Jan Whitehead  
Curso Práctico de Secretariado  
México, D.F., Ed. McGraw-Hill  
1991., 218 p.
34. HOROVITZ, Jacques  
La Calidad del Servicio  
Madrid, Ed. McGraw-Hill., 1990., 105 p.
35. KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich  
Administración  
México, D.F., Ed. McGraw-Hill., 1990., 771 p.

36. LIPITT, Ronald  
La Dinámica del Cambio Planificado  
Buenos Aires, Armorroto Editora  
1970., 274 p.
37. MANTOVANI, Juan  
Educación y Plenitud Humana  
Argentina, Ed. El Ateneo  
1979., 196 p.
38. MARTIN, Williams  
Servicios de Calidad al Cliente. La Cortesía en el Trabajo  
México, D.F., Ed. Trillas., 1991., 82 p.
39. MENDOZA, Alejandro  
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación  
México, D.F., Ed. Trillas., 1986., 139 p.
40. NAVARRO, Mariano  
Trabajo. Cuestión Clave  
Madrid, Ed. Palabra  
1990., 130 p.
41. REYES PONCE, Agustín  
Administración de Personal  
México, D.F., Ed. Limusa  
1981., Primera parte., 243 p.

42. RODRIGUEZ, J.  
Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas  
México, D.F., Ed. Ecasa., 1993., 340 p.
43. SCIACCA, M.F.  
El Problema de la Educación  
Barcelona, Ed. L. Miracle  
1962., 115 p.
44. VILADOT, Guillem., et al.  
La Educación de Adultos. Reflexiones para una Práctica  
Barcelona, Ed. Laia., 1988., 141 p.
45. YODER, Dale  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales  
México, D.F., Ed. Continental., 1978., 804 p.