

54  
29.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## " LA CAPACITACION COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE TELEMARKETING "

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

**P R E S E N T A :**  
RAUL ABEL GUA DIANA FERNANDEZ

*Guadiana*

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

267958



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos  
La Capacitación como Factor de Productividad en una  
empresa de Telemarketing.

que presenta el pasante: Raúl Abel Guadiana Fernández,  
con número de cuenta: 9037012-2 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 03 de Noviembre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>

*Con agradecimiento y admiración:*

**A MIOS:**

*Por darme la oportunidad de alcanzar esta meta y tenderme siempre su mano.*

**A MI MADRE:**

*Por otorgarme la vida y apoyo incondicional en todo momento, siendo el mejor ejemplo a seguir.*

**A MI PADRE:**

*Por la educación y ayuda que me ha brindado en todo momento de mi vida.*

**A MI HERMANO:**

*Por el apoyo y paciencia que siempre he recibido de ti, sobre todo para éste logro*

**A TU ELIZABETH.**

*Por tu compañía y apoyo en la  
realización de esta meta y muchas  
otras en mi vida*

**A LA RES-  
CHAUTJULAN.**

*Por permitir mi formación profesional  
y personal.*

**AL PROFESOR  
FRANCISCO RAMIREZ  
ORNELAS.**

*Por su asesoría y ayuda para la  
realización de este trabajo.*

*A todos ustedes:*

*¡MUCHAS GRACIAS*

**LA CAPACITACION COMO FACTOR DE  
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE  
TELEMARKETING**

## INDICE

	Pag.
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<i>i</i>
<b>HIPOTESIS</b>	<i>ii</i>
<b>OBJETIVO</b>	<i>iii</i>
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO 1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.</b>	
1.1 Antecedentes de los Recursos Humanos	3
1.2 Administración de Recursos Humanos	13
1.3 Funciones del área de Recursos Humanos	16
<b>CAPITULO 2 CAPACITACION.</b>	
2.1 Antecedentes	19
2.2 Concepto de capacitación.	21
2.3 Importancia de la capacitación.	24
2.4 Objetivos de la capacitación.	25
2.5 Clasificación de la capacitación.	26
2.6 Beneficios de la capacitación	30
2.7 Detección de las necesidades de capacitación	31
2.8 El proceso de capacitación	36
2.9 Dirección y control del proceso de capacitación.	47
2.10 Técnicas de capacitación.	50
2.11 El instructor.	52
2.12 Disposiciones legales de la capacitación en México	55
<b>CAPITULO 3 PRODUCTIVIDAD Y LAS EMPRESAS DE TELEMARKETING</b>	
3.1 Concepto de productividad.	59
3.2 Teorías gerenciales que apoyan e impulsan la productividad.	61
3.3 Objetivo de la productividad.	72
3.4 Elevación de la calidad y la productividad.	73
3.5 Concepto de Telemarketing	75
3.6 Antecedentes del Telemarketing	76
3.7 Objetivo de una empresa de Telemarketing	77
3.8 Atributos del Telemarketing	78
3.9 Tipos de llamadas	79
<b>CAPITULO 4 PROPUESTAS PARA LA CAPACITACION DE REPRESENTANTES VÍA TELEFONICA EN UNA EMPRESA DE TELEMARKETING</b>	
4.1 La capacitación en Telemarketing	80
4.2 Elementos que conforman la capacitación en Telemarketing	81
4.3 Sistema de monitoreo.	93
<b>CONCLUSION</b>	101
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	103

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de los elementos principales de la actitud y la aptitud de un operador telefónico, provoca baja productividad, así como bajo desarrollo y rentabilidad de una empresa de telemarketing.

## **HIPOTESIS**

Si se capacita a un operador telefónico a través de factores que aumenten su actitud y aptitud para efectuar una llamada telefónica, entonces se obtiene un mayor desarrollo de la organización.

## **OBJETIVO**

Aumentar la productividad a través de los elementos principales ímplicitos en la actitud y la aptitud de un operador telefónico.

## INTRODUCCION

Es curioso que hoy en día el telemarketing en muchas partes del mundo sea algo nuevo todavía, el telemarketing consiste en vender productos o servicios por teléfono, los representantes telefónicos comercializan al público en general, o a un mercado específico. El telemarketing es una síntesis de la tecnología de telecomunicaciones con los sistemas de dirección para un programa de planeación y control de ventas y servicios. El telemarketing es un componente de la mezcla de las comunicaciones comerciales. Puede usarse en forma aislada o en combinación con medios publicitarios, correo directo, ventas por catálogo, venta directa y otros modos de comunicación, de manera efectiva y con la mayor eficiencia en costos.

Los negocios buscan maneras más productivas de reunir información sobre las necesidades y tendencias del mercado, desarrollar nuevos productos y extender el alcance en el mercado. El telemarketing puede hacer todo esto y más mientras proporciona la atención personalizada que desean los clientes.

Cabe recordar que dentro de toda organización, el factor humano es el más importante. Por ello, lo que siempre busca toda acción de capacitación dentro de una empresa de telemarketing, es en primera instancia perfeccionar al representante telefónico para el puesto y campaña que va a desempeñar.

Mantener capacitado al representante telefónico implica la existencia de personal con el potencial requerido para ocupar con el tiempo posiciones de mayor responsabilidad.

El presente trabajo de seminario tiene como objetivo resaltar la importancia de la capacitación que se debe impartir al representante telefónico para el mejor desempeño de su puesto, y con ello incrementar su productividad en la atención personalizada de un cliente vía telefónica.

En el capítulo 1 se menciona la administración de recursos humanos, presentando algunos antecedentes, así como sus objetivos, recursos y sobretodo las funciones que desempeña dentro de toda organización.

En el capítulo 2 se hace énfasis en la importancia de la capacitación, desde sus antecedentes, concepto y beneficios, hasta las técnicas más empleadas y su marco legal dentro de nuestro país; Además de hacer sugerencias sobre el perfil que debe mostrar un buen instructor ante un grupo.

El capítulo 3 presenta la importancia de la productividad y los diferentes enfoques de varios investigadores para incrementarla dentro de la organización en todos sus niveles, así como el concepto y objetivo de una empresa de telemarketing, las cuales han tenido un auge extraordinario en nuestro país durante los últimos años.

El capítulo 4 muestra una propuesta para la capacitación de los representantes telefónicos dentro de una empresa de telemarketing, cabe aclarar que no se trata de un programa de capacitación propiamente dicho; sino los elementos que deben resaltarse y en los cuales hacer mayor énfasis para incrementar la productividad de todo representante telefónico, ya sea elevando las ventas u otorgando un servicio personalizado vía telefónica con eficiencia.

# **CAPITULO 1**

## **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.1 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Al hablar de la administración de los Recursos Humanos es necesario conocer cuáles fueron los aspectos más relevantes que le dieron origen así como también a las diferentes corrientes que han existido, por ello se hace referencia a la evolución que ha tenido en todo el mundo desde la época antigua hasta la actualidad.

#### **EPOCA ANTIGUA.**

Durante esta época se encontraron indicios de la administración de Recursos Humanos en las siguientes civilizaciones:

##### **a) Egipto.**

Estudios realizados por Max Weber señalaban que ya existía la administración de personal en esa época en donde se utilizaban herramientas y técnicas en lo referente al orden y manejo de la gente en la construcción de las pirámides. Utilizaban la selección de personal escogiendo individuos vigorosos; la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito; y la motivación, reforzando por medio de creencias religiosas el interés de los individuos en el cumplimiento de sus deberes.

##### **b) China.**

En la Constitución de Chow se establecen diversas reglamentaciones. Entre

ellas, la forma de organizar el gobierno, funciones para evitar la duplicidad de trabajo, control de personal, etc. En los reglamentos de Confucio se encuentra la Administración Pública en donde se destaca la importancia del elemento humano.

### **c) Grecia.**

Algunas referencias de esta civilización son: la especialización de personal, enfatizada por Platón en su obra La República; la selección de personal de la cual habló Pericles, indicando que las personas fuertes deberían estar a cargo de los problemas relacionados con el cobro de impuestos y cárceles. La motivación, al tomar la música como factor psicológico que contribuye a lograr mayor eficiencia en el trabajo.

## **EDAD MEDIA.**

### **a) Feudalismo.**

El Feudalismo fue un modo de producción dominado por la tierra en donde la propiedad agrícola estaba controlada por una clase que era la de los señores feudales; los siervos no eran propiedad del amo, pero estaban fuertemente ligados a la tierra; si la tierra cambiaba de dueño, éstos cambiaban de amo. La relación de trabajo se basaba en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal. Ellos tenían una serie de derechos superiores a los del esclavo sin embargo carecían del derecho de libertad e independencia.

## **b) Gremios.**

Estos aparecen durante la edad media, donde constituían agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes; es aquí donde se vio por primera vez la división del concepto patrón-trabajador.

Las características principales de este sistema es que existía: trabajo personal jerarquización de puestos (maestros, oficiales y aprendices), sistema de ascensos por méritos.

## **SIGLO XVIII - XIX**

### **a) Revolución Francesa.**

La Revolución Francesa fue un gran fenómeno político-social durante el siglo XVIII, su finalidad tuvo dos sentidos: en primer lugar se buscaba eliminar la monarquía absoluta para tener una monarquía constitucional y en segundo término se encontraba el problema social de los privilegios que era preciso suprimir para lograr una igualdad de derechos. Esta Revolución fue dirigida por la burguesía con ideas del liberalismo clásico formulado por los filósofos y economistas.

Las peticiones del burgués se encontraban en el documento Declaración de derechos del hombre y del ciudadano en donde se mencionaba que los hombres nacen y viven libres e iguales bajo la ley.

## **b) Liberalismo.**

El liberalismo en el aspecto económico pugna en favor de la actividad económica individual, sin la intervención del Estado; se pugna una libertad absoluta en las relaciones de trabajo.

En esta época Adam Smith publicó sus teorías fundamentales para el liberalismo económico; según estas teorías la verdadera riqueza de un país está en el trabajo de sus hombres a más trabajo más riquezas; se sostenía que debía dejarse en libertad de contrato y de actuación; el libre juego de la oferta y la demanda regularían la buena marcha del mercado, el Estado no tenía que intervenir, a no ser para impedir las infracciones de la libertad de acción, es decir, se le dio el papel de vigilante o "estado gendarme" es aquí donde se le da cabida al concepto "dejar hacer, dejar pasar".

## **c) Revolución Industrial.**

A mediados del siglo XVIII se da el fenómeno conocido como Revolución industrial, surgiendo grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades, lo que trajo como consecuencia la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores a esto con el fin de conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

Algunos directivos de organizaciones grandes crearon un "departamento de bienestar" que se pueden considerar un antecesor directo de los actuales departamentos de personal.

Estos precursores también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales

de los trabajadores como resultado se promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de las mujeres y los niños, establecer sueldos mínimos y vigilar la salud y seguridad de los empleados.

## **SIGLO XX**

### **a) Administración Científica.**

A principios del siglo XX adquiere gran importancia un movimiento denominado administración científica, el objetivo que pretendía era desarrollar una planeación sistemática y una organización, dirección y control del trabajo y de los trabajadores más ordenada e incrementar el uso de mediciones donde fuera posible.

Uno de los autores que contribuyó a este movimiento fue Frederick W. Taylor el cual tenía un enfoque que incluía nuevas responsabilidades para la dirección y para los trabajadores.

Existen cuatro postulados que resumen su pensamiento y se aplican especialmente a la administración de los trabajadores los cuales son:

1. La administración debe definir con precisión las tareas y trabajos; ésto no debe delegarse a los trabajadores.
2. La administración debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para el trabajo que deberá asignárseles; ya que los trabajadores tienen aptitudes muy variadas.
3. La administración debe dar adiestramiento a sus trabajadores para que lleven a cabo sus tareas asignadas según métodos desarrollados por la dirección y no por los trabajadores.

4. La administración debe pagar a los trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y su producción, según normas establecidas por la dirección.<sup>1</sup>

#### **b) Administración Clásica.**

Esta teoría buscaba aumentar la eficiencia de las empresas mediante una adecuada estructura organizacionales.

Las aportaciones que se hicieron fueron por parte de Henry Fayol, el cual establece los 14 principios administrativos, dentro de los cuales destacan cuatro que se refieren a los Recursos Humanos el primero de ellos es el de la División del trabajo que menciona la especialización del mismo produciendo más y mejor con el mismo esfuerzo; el segundo es Remuneración al personal que establece que el salario debe ser justo y equitativo lo más posible explicando diversas formas de pago: por jornada de trabajo, por tarifa, por tarea y por trabajo a destajo; el tercero es Estabilidad del personal, éste principio lo relacionó con el desarrollo del empleado, el cual tiene en el aprendizaje el dominio de su trabajo; el último es la Unión de personal, establece que la unión hace la fuerza, por lo que debe existir la cohesión grupal o la unión del personal.

#### **c) Relaciones Humanas.**

En la década de 1920 surgen las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.

---

IMC FARLAND, Dalton "Administración de Personal" edit . Fondo de Cultura Económica, Reimpresión México 1995. pág. 24

En 1927 Elton Mayo inició sus investigaciones en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne con el objetivo de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores y en la comunicación de éstos con el organismo social.

"Esta escuela busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los Recursos Humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad"<sup>2</sup>.

#### **d) Escuela Estructuralista.**

Para esta escuela la organización es una unidad social grande y compleja que está regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos sociales que la conforman; en este tipo de organización el individuo debe ser flexible, capaz de reconocer sus limitantes pero teniendo bien firmes sus objetivos.

#### **e) Teoría de sistemas.**

Esta teoría define a la organización como un todo conformado por varios subsistemas los cuales interactúan entre sí y son influenciados por el medio ambiente que los rodea. Uno de los subsistemas lo conforman los Recursos Humanos los cuales influyen en los demás subsistemas buscando siempre un equilibrio.

---

<sup>2</sup> PINTO VILLATORIO Roberto, "Proceso de Capacitación" edit. Diana Segunda edición, México 1996, pag.20

## **MEXICO**

A continuación se describe la evolución que ha tenido la administración de los Recursos Humanos en México, a través de diferentes épocas:

### **a) Epoca Prehispánica.**

Los pueblos que existían en México tenían una concepción diferente del trabajo era considerado como algo valioso en si mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba. Existía esclavitud, pero el dueño del esclavo solamente lo era en cuanto al trabajo el esclavo podía comprar su libertad.

Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios no había monopolio en este sentido.

### **b) Epoca Colonial.**

Con la conquista, son importados los conceptos de trabajo y esclavitud, se fundan "encomiendas" en las cuales el encomendero se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas; el indígena es considerado como un animal.

Los gobernantes españoles trataban de proteger al indígena con leyes que fueron letra muerta en la mayoría de los casos. Hay diversas ordenanzas que prohíben la dedicación a ciertas actividades y otras en las que si era permitido el ingreso.

**c) Guerra de Independencia.**

Algunos acontecimientos que marcaron esta etapa fue la declaración de Hidalgo que prohibía la esclavitud y castigaba con pena de muerte a quien conservara esclavos. También Morelos sugiere que el Congreso legisle el jornal del pobre, para que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto. En la Constitución de Apatzingán se hablaba de que cualquier persona podía dedicarse al trabajo que le guste, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

**d) Porfirismo.**

Durante la época de Porfirio Díaz las condiciones laborales de los obreros eran pésimas, tenían una jornada laboral de 14 horas diarias, sus salarios eran bajos, existía insalubridad e inseguridad en los lugares de trabajo había una explotación económica contra el trabajador en las tiendas de raya.

Cada patrón o empresa imponía sus normas. No había legislación laboral, debido a que se gobernaba según la Constitución de 1857 la cual sustentaba la doctrina del individualismo, cada hombre alquilaba individualmente su fuerza de trabajo y no disponía de protección por lo que eran frecuentes las injusticias, los abusos, las humillaciones y los castigos.

**e) Revolución.**

La situación ocurrida durante el porfirismo creó las condiciones propicias para que se organizaran los movimientos de la lucha obrera.

Fueron dos los movimientos obreros que destacaron: el de los mineros de Cananea Sonora, y el de los obreros textiles de Rio Blanco en Veracruz, en donde se declaró una huelga en la que exigían satisfacer las siguientes demandas: aumento de salario, emplear a 75% de trabajadores mexicanos y 25% de extranjeros y establecer un sistema de ascensos de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes.

Hubo enfrentamientos de patronos y trabajadores, los primeros apoyados por el gobierno, ante tal magnitud se obligaba a los trabajadores a volver a su trabajo sin ninguna garantía.

Ante ésta orden presidencial los trabajadores decidieron no entrar a la fábrica; se reunieron a la entrada evitando que alguien se presentara a trabajar y se lanzaron contra la tienda de raya prendiéndole fuego. Así es como se generó un ejemplo que fortaleció la decisión revolucionaria del pueblo que; tres años más tarde en 1910; inició la lucha por los derechos sociales de los trabajadores.

#### **f) Epoca Moderna.**

A partir de la promulgación de la Constitución de 1917 donde se decretan las garantías individuales y las garantías sociales, se promulgaron leyes que favorecieron a los trabajadores. De esta manera se llegó a formular el artículo 123 Constitucional y su aplicación es la Ley Federal del Trabajo. Algunos de los aspectos que regula son: el contrato de trabajo, la jornada de trabajo, las vacaciones, el salario, la participación de utilidades, el derecho a formar sindicatos, el derecho de huelga. También este artículo ha sentado las bases jurídicas para la seguridad social de los trabajadores como una garantía a su dignidad personal y familiar tendiendo a lograr su bienestar; así se han establecido

instituciones nacionales de servicio social que contribuyen a éste propósito, tales como: IMSS, ISSSTE e INFONAVIT.

## 1.2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Para una mejor ubicación de la administración de los Recursos Humanos es necesario recordar el concepto de administración general, para ello se partirá del siguiente concepto:

- **Administración** es la aplicación del proceso administrativo con el fin de coordinar los recursos de una organización para el logro de sus objetivos.

Se ha establecido que una organización cuenta con diversos recursos, los cuales se han clasificado en:

1. **Recursos Materiales.** Son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la organización. Dentro de éstos se encuentran las instalaciones la maquinaria, materia prima, etc.
2. **Recursos Técnicos.** Son los medios que proporcionan información para desarrollar soluciones. En éste grupo están los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos..
3. **Recursos Financieros.** Comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización indispensable para la ejecución de sus

operaciones. Entre los recursos financieros propios están dinero en efectivo, acciones, utilidades, ingresos por ventas. Entre los recursos ajenos están préstamos de acreedores, proveedores y créditos bancarios.

4. **Recursos Humanos.** Comprende la actividad humana, así como los factores que pueden influir en ella tales como los conocimientos, la experiencia, la motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y salud.

Con lo anterior se puede decir que el control administrativo de los recursos humanos es una subárea de la administración general, la cual se considera de vital importancia, por la función que desempeña que es la de seleccionar, adiestrar y ayudar al desarrollo de las personas que contribuirán a conseguir los objetivos de las organizaciones.

Esta área debe tener presente que el recurso humano es el más importante, ya que aporta su trabajo, talento, creatividad, dinamismo, etc. para el desarrollo eficiente de la organización.

Se pueden encontrar diferentes conceptos de la Administración de Recursos Humanos, entre ellas se encuentran las siguientes:

- **La Administración de Recursos Humanos.** Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>3 3</sup>

---

<sup>3</sup> ARIAS GALICIA Fernando "Administración de Recursos Humanos" edit. Trillas, Tercera Reimpresión, México 1997 pag.27

- **La Administración de Recursos Humanos.** Es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores".<sup>44</sup>

En resumen, la Administración de Recursos Humanos es el área que se encarga de conseguir, capacitar y ayudar al desarrollo integral del factor humano en una organización.

## **OBJETIVOS.**

La Administración de Recursos Humanos logra su propósito cuando consigue alcanzar determinados objetivos previamente establecidos.

Generalmente existen tres objetivos principales que son:

- **Objetivos Sociales.** Estos ayudan a contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social cuidando que no afecten la contribución de una entidad o compañía.
- **Objetivos organizacionales.** Contribuyen a lograr la máxima eficiencia en la organización, el máximo desarrollo de los empleados, suministrar una fuerza laboral efectiva, contar con personal altamente capacitado, etc.
- **Objetivos Individuales.** Contribuir al logro de las metas de cada trabajador, en función de los objetivos organizacionales.

---

<sup>4</sup>

<sup>4</sup> WERTHER, William B. "Administración de Personal y Recursos Humanos" edit. Mc Graw Hill, México 1996 pag.8

### 1.3 FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Para desempeñar adecuadamente su tarea, el área de recursos humanos tiene que realizar diferentes actividades o funciones. A continuación se describirán brevemente cada una de ellas:

#### 1. Planeación de los recursos humanos.

Se encarga de asegurar el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional. Para lograr la planeación es necesario tomar en cuenta factores internos, como necesidades actuales, vacantes, ampliaciones y reducciones de departamentos; y factores externos como el mercado de trabajo

#### 2. Proceso de empleo.

Esta función comprende la contratación del personal, el cual constituye un proceso de cuatro pasos que son:

- **Reclutamiento.** Su propósito es conseguir un grupo numeroso de candidatos para cubrir determinados puestos dentro de la organización
- **Selección.** Es el procedimiento por medio del cual los solicitantes son clasificados en categorías a fin de someterlos a diferentes pruebas que satisfagan los requisitos del puesto a ocupar.

- **Contratación.** Consiste en establecer la forma en que se darán condiciones en la relación de trabajo, determinando los derechos y obligaciones del trabajador y del patrón.
- **Inducción.** Consiste en dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para lograr su rápida incorporación dentro de la organización

### **3. Capacitación y desarrollo.**

Dentro de ésta función la capacitación desempeña un papel muy importante ya que a través de ella se enfatiza el aprendizaje que sirve para mejorar el desempeño en el trabajo.

En lo referente al desarrollo, éste es un proceso educativo a largo plazo que se concentra en el personal ejecutivo.

### **4. Administración de sueldos y salarios.**

Se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente al trabajador. Tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener los sistemas de evaluación de puestos para determinar la estructura de los sueldos, salarios y prestaciones; así como también ver que las políticas y procedimientos de compensación se lleven a cabo.

### **5. Administración de prestaciones y servicios.**

Es la función que debe instituir un programa en lo referente a las prestaciones y

servicios que se proporcionan a los empleados para satisfacer sus necesidades sociales, recreativas y de bienestar personal, tales como: protección financiera, protección de riesgos por enfermedad y accidente.

## **6. Seguridad e Higiene.**

Su meta es crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción; también desarrolla procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

## **7. Relaciones laborales.**

Esta función trata de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones al contrato. Está activamente involucrada en lo referente a conflictos laborales, atendiendo de ésta manera las relaciones obrero-patronales.

## **8. Evaluación del desempeño.**

las evaluaciones del personal son necesarias para determinar aumentos de salarios, ascensos, etc. Se utilizan técnicas y metodologías específicas y de manera continua se hacen evaluaciones por medio de la observación.

## **CAPITULO 2**

### **CAPACITACION**

#### **2.1. ANTECEDENTES.**

Todos los seres humanos vivimos en un mundo evolutivo, donde todo cambia, es por ello que debemos adaptarnos a las circunstancias exigidas. Constantemente nos encontramos compitiendo ya sea con el mismo hombre o con la tecnología, por eso debemos capacitarnos, ya que la capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar en los procesos productivos, de mantenerse activas, ágiles y vigorosas.

Para comprender el proceso evolutivo que ha tenido la capacitación, es necesario conocer sus antecedentes; debido a que ésta se presenta como una fase intermedia en la evolución de una sociedad agrícola tradicional a una industrial.

En las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del Código de Hammurabí hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes a jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaban con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de gremios y artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados,

supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años.

Durante la revolución industrial, la capacitación tiene un desarrollo acelerado debido al avance tecnológico que existía, lo cual genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera. En esta época aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. La grande empresa dio gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las medianas empresas recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. En 1931 la Ley Federal del Trabajo establece la obligación de las empresas de tener aprendices a fin de garantizar la demanda de personal calificado. Pero esto no bastó para que se abatieran los problemas que repercutieron seriamente en el ámbito económico y social, tales como: desempleo, altos índices de accidentes de trabajo, baja productividad, etc. En consecuencia el Gobierno Mexicano incluyó en 1970 nuevas disposiciones con la obligatoriedad de las empresas de impartir capacitación (artículo 132 fracción XIV y XV de la L.F.T.).

En 1971 el Estado inicia un programa de reforma administrativa dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles

a los objetivos de desarrollo integral del país. A partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación de personal competente, tanto en la administración pública como en el sector privado

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 constitucional, con el fin de convertir la capacitación en un derecho obrero. En 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema de Capacitación y Adiestramiento.

## 2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION

Para poder dar un concepto de lo que es capacitación es necesario partir del término genérico de entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos por un individuo.

A continuación se presentan algunos conceptos de cada uno de ellos:

- **Capacitación.** Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia.<sup>5</sup>
- **Capacitación.** Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador.<sup>6</sup>

La capacitación en el ámbito de trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para "saber como hacer" las actividades, para

---

<sup>5</sup> REYES PONCE Agustín "Administración de Personal" edit. Limusa, México 1997, pag. 13

<sup>6</sup> SILICEO Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", Edit Limusa, 2da edición, México 1996. Pág. 20

desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del individuo. Esto se refiere a la modificación en la adquisición de conocimientos.

De esta manera se puede decir que la capacitación es la adquisición de conocimientos y el cambio de conducta que tiene un individuo para lograr el desempeño adecuado en su trabajo.

- **Adiestramiento.** Es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.<sup>7</sup>
- **Adiestramiento.** Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva.<sup>8</sup>

El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer" las actividades afectando primordialmente la esfera psicomotriz del individuo, la cual se refiere a la coordinación en los movimientos.

Con lo anterior se puede concluir que el adiestramiento se encarga de desarrollar habilidades y destrezas necesarias para que el trabajador realice eficientemente sus actividades.

---

<sup>7</sup> UCECA "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa" edit. Popular de los Trabajadores, México 1997, pag.49

<sup>8</sup> RODRIGUEZ ESTRADA Mauro "Administración de la Capacitación" edit. Mc graw Hill México 1995 pag

- **Motivación.** Esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.<sup>9</sup>

La motivación está asociada al entrenamiento ya que se relaciona con el "querer hacer" las cosas, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva del individuo, ésta área describe los cambios en las actitudes, valores, emociones y sentimientos.

Este concepto se refiere a los impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares que encaminan al individuo hacia el logro de un objetivo.

El entrenamiento conforma el campo de acción del instructor, pero también debe de tomar en cuenta el proceso de educación y de formación que tiene el individuo para lograr su desarrollo integral, cuyo concepto se explica de la siguiente manera:

**DESARROLLO.** Significa el proceso integral del hombre y por lo tanto, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las actividades que son requeridas para el desarrollo de los individuos<sup>10</sup>

En virtud de lo anterior se puede concluir que la capacitación es un factor que proporciona al individuo los elementos y criterios necesarios para mejorar el desempeño de su trabajo dentro de una organización y que además contribuye en parte al desarrollo integral del mismo.

---

<sup>9</sup> ARIAS GALICIA Fernando, Op. cit. pag 65

<sup>10</sup> SILICEO Alfonso. Op. cit. pag. 13

### 2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están dando mayor énfasis a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos. Debido a esto se puede decir que la capacitación tiene gran importancia la cual radica en que:

- a) **Ayuda a la organización**, ya que conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales;
- b) **Ayuda al individuo**, ya que mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso;
- c) **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo del trabajo**, debido a que fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Cabe destacar que existe un aspecto relevante que debe ser tomado en cuenta por las organizaciones de nuestro país, puesto que es necesario considerar a la capacitación como una inversión productiva que generará grandes rendimientos. Debido a que no todas las organizaciones la consideran de ésta manera, sino que solamente como una obligación para cumplir con lo estipulado en la ley.

Asimismo, la capacitación debe verse como un medio para enfrentar las necesidades futuras derivadas del desarrollo de las organizaciones; y como un punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país.

## **2.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.**

Ya establecido el concepto de capacitación, a continuación se señalarán los objetivos que pretende lograr:

### **OBJETIVO GENERAL.**

Preparar a los Recursos Humanos para el ejercicio de una determinada función o ejecución de una tarea específica en una organización.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Incrementar la productividad;
- Promover la eficiencia del trabajador;
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo;
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias;
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada;
- Facilitar la supervisión del personal;
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal;
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo;
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.

Con el logro de los objetivos antes mencionados se podrá llevar a cabo de manera eficiente todas las actividades de la organización ayudando a su desarrollo integral, así como al de los individuos que forman parte de ella.

## **2.5 LA CAPACITACION Y SU CLASIFICACION.**

Se dividirá en razón de su fin y en razón de su método:

### **EN RAZON DE SU FIN.**

Se distinguirán en razón de la amplitud que implica la capacitación las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

- **La capacitación que se da al obrero o empleado.** Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

- **Capacitación de supervisores.** Esta tiene dos aspectos principales: el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia y el adiestrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a su trabajadores, el poder resolver las quejas y saber formar el espíritu de grupo, así como también el prevenir y corregir defectos.
- **Capacitación de ejecutivos.** Esta suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas.

## **EN RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS.**

Bajo éste aspecto, la capacitación se divide, ante todo en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación se utilizan casos que tienen otros fines.

## **CAPACITACION DIRECTA (SUS METODOS)**

### **CLASES**

Estas se caracterizan por una enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza; es decir, maestros propiamente dichos que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias, tales

como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la capacitación por medio de clases, radica en que la exposición se realiza bajando a detalles, pidiendo preguntas por parte de los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos.

Como puede comprenderse salvo el caso de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse dentro de la empresa. por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación:

### **Cursos Breves.**

Fundamentalmente, éste método consiste en tomar como base de la capacitación un caso concreto, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y éstos deben llevar sus soluciones y discutirlos en la siguiente sesión.

Sin embargo debe llenar los siguientes requisitos:

1. El problema debe ser más práctico que teórico.
2. El caso debe ser real y está estructurado técnicamente, de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.
3. Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en éste aspecto.

## **Cursos de Correspondencia.**

Este viejo sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos para aquellos empleados que lo requieren.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

- El valor del curso depende de la calidad del mismo y no parece haber por hoy instituciones dedicadas a dar este tipo de enseñanza a empleados de empresa.
- La principal dificultad radica en que su valor y utilización depende fundamentalmente del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar, si éste se muestra con gran espíritu para estudiar, puede serle muy útil.
- Siempre hará falta el papel del maestro.

## **CAPACITACION INDIRECTA (SUS METODOS)**

### **MESAS REDONDAS.**

Aunque se pueden obtener un gran número de aplicaciones son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

### **PUBLICACIONES.**

Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada

(libros, folletos, revistas.), son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Por esto, se hace referencia especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal con la visión que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sesión para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en éste tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura. Si, son condiciones esenciales la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotografías, dibujos, etc.; la división en párrafos pequeños, con muchos encabezados, que permitan darse cuenta del contenido del artículo y, por supuesto la selección del tema, en forma tal, que resulte realmente de interés y no aburrido, para el grupo para el cual se edita.

## **MEDIOS AUDIOVISUALES.**

La utilización de películas, carteles, etc.; por lo plástico de las figuras, pueden ser a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera sería difícil convencer al personal.

## **2.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**

Se puede afirmar que la capacitación proporciona los medios necesarios para que el personal realice su trabajo de forma eficiente, mejorando los grupos de trabajo y cumpliendo con los lineamientos establecidos por la organización.

Adicionalmente se pueden obtener los siguientes beneficios:

- La organización se mantiene a la vanguardia en el mercado, a través de la actualización

del personal en cuanto a nuevas tecnologías, procesos y técnicas;

- Disminución de la rotación de personal, logrando que el trabajador se identifique mejor con su labor.
- Se fortalece la cultura organizacional.
- Crea una conciencia de autodesarrollo en los empleados.
- Mayores habilidades y conocimientos del trabajador en su puesto;
- Mayor delegación de responsabilidad ya que los trabajadores con un nivel jerárquico menor estarán más capacitados para asumir mayores responsabilidades;
- Creación de una sucesión administrativa de personal calificado, reemplazar trabajadores actuales que por algún motivo salgan de la empresa o se les asignen otras áreas;
- Realizar una mejor selección de personal;
- Mantener la motivación de los trabajadores;
- Aumentar la efectividad y reducción de costos, lo cual repercute en una mayor utilidad;
- Mejora continua de los procesos, que implica mayor eficiencia, productividad y seguridad.

## **2.7 DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.**

La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.

Ahora bien, los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización y cuando los problemas se refieren a deficiencias en las habilidades

intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación. a partir de lo anterior es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Por tal, se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

A continuación se presentan algunas diferencias de lo que son las necesidades de capacitación y de lo que no son necesidades de capacitación.

Son necesidades de capacitación:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

No son necesidades de capacitación:

- Las peticiones de jefes de área y supervisores para resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar a algún subordinado.
- Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.

- La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.
- Los bajos niveles de escolaridad del personal.

### **IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.**

La capacitación no es una actividad mecánica; por el contrario, es un elemento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella dado que busca generar o modificar el compromiso del personal (aprendizajes).

En éste contexto, es necesario resaltar la importancia de la detección de las necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.
4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación, está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso que en la detección de necesidades se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el puesto que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos.

Se ha dicho que la detección de necesidades de capacitación es la primera actividad del proceso de capacitación, la cual debe realizarse metódicamente e implica un proceso de investigación después del cual debe realizarse un informe. Este informe puede contener las partes siguientes:

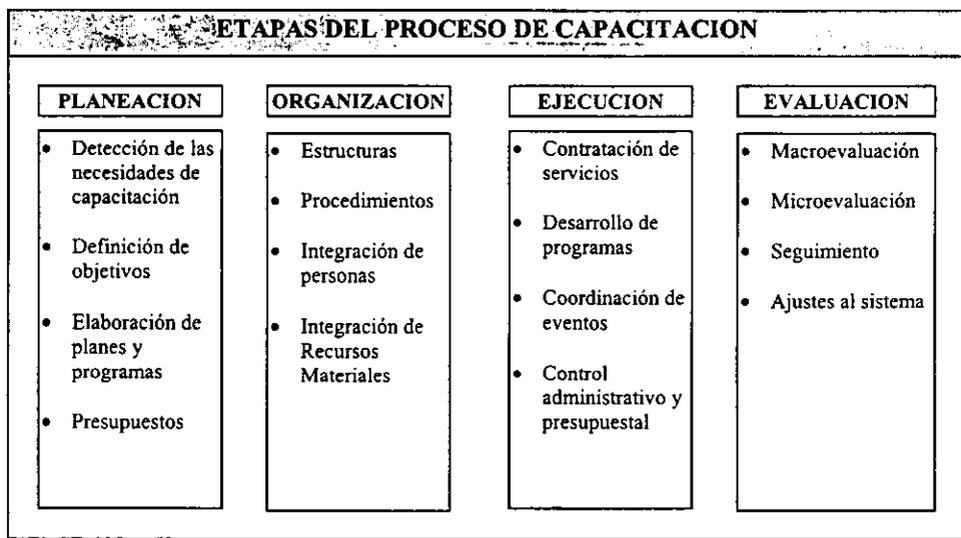
- a) **Datos de identificación:** empresa, fecha de iniciación de la detección de necesidades de capacitación, ubicación del área y de puesto(s) investigados(s), nombre del analista.
- b) **Procedimiento empleado:** pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) **Técnicas:** formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc.)
- d) **Actitud de trabajadores y supervisores:** forma en que reaccionaron ante la detección de necesidades de capacitación y ante la propia capacitación.
- e) **Análisis de la información recabada:** interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico, etc.
- f) **Resultados de la detección de necesidades de capacitación:** trabajadores,

características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación

- g) **Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación:** otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
- h) **Observaciones.**

## 2.8 PROCESO DE CAPACITACION.

A continuación se explicarán las actividades que se realizan dentro de cada etapa dentro del proceso de capacitación



### PLANEACION

Es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, en ella se determina "qué se va a hacer". Sus etapas son cuatro:

## 1. DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

El objetivo fundamental de la detección de necesidades es determinar en forma cuantitativa y cualitativa las carencias en los conocimientos o habilidades de los individuos, que puedan ser satisfechas o cubiertas mediante la capacitación para obtener su desarrollo potencial y la eficiencia en el desarrollo de su puesto.

La detección de necesidades de capacitación debe conducir a establecer:

- En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;
- Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo la requieren;
- En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere la capacitación y
- Cuándo y con qué prioridad se necesita.

En muchos casos las necesidades a cubrir pueden ser claras o evidentes y requieren sólo del sentido común para ser detectadas, pero en otros casos, éstas serán difíciles de detectar.

En éste sentido las necesidades de capacitación se clasifican en:

- a) **Necesidades manifiestas.** Surgidas por un cambio en la estructura organizacional, cambio de políticas, movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico; son básicamente evidentes y observables.
- b) **Necesidades encubiertas.** se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de conocimientos, habilidades o actitudes; no se pueden observar a simple vista.

Para obtener información básica que nos permita determinar las necesidades de capacitación se requiere de la utilización de técnicas de investigación, tales como: observación directa, entrevistas, cuestionarios y encuestas.

Después de que se han detectado las necesidades de capacitación, se procede a elaborar los objetivos.

## **2. ELABORACION DE OBJETIVOS.**

Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad, conformando la base estructural de la planeación, por ello los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización e ir dirigidos a la solución de los problemas encontrados en la detección de las necesidades de capacitación

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, habrá que diferenciar los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que lo integran y de los objetivos de cada curso.

## **3. DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

El plan comprende todos los programas de capacitación, éste parte de los objetivos establecidos a través de la información obtenida en la detección de necesidades de capacitación. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que

se va a capacitar ya sea por puestos, áreas de trabajo y niveles organizacionales.

Para elaborar un programa de capacitación se seguirán cinco pasos:

**a) Integración de objetivos**

Consiste en precisar las metas previamente diseñadas en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Los objetivos requieren de ser precisos y claros por lo cual se deben de redactar de la siguiente manera:

- En acciones que los participantes deben cubrir;
- En términos de conductas observables preferentemente;
- Expresados en infinitivo o en la forma futura de los verbos correspondientes.

**b) Contenido del programa.**

El contenido consiste en los conocimientos, habilidades o actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. Se deben definir adecuadamente los temas o materias de estudio, ordenarse de manera lógica y determinar la duración de los temas.

**c) Selección de medios y material.**

En ésta etapa se debe determinar quienes van a asistir al programa, lo ideal es que esté constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencias y antecedentes; qué instalaciones se van a necesitar, se debe seleccionar un

local que ofrezca un tamaño adecuado, comodidad, ventilación, iluminación, etc.; qué tipo de materiales se van a necesitar, se debe tener en cuenta para cada sesión gráficas, pizarrón, rotafolios, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, proyector para diapositivas, fotobandas, maquetas, grabadoras, videocaseteras y material para distribución.

#### **d) Selección de técnicas de enseñanza.**

Entre las diversas técnicas que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación tenemos las siguientes: conferencia, mesa redonda, dramatización, representación y simulación.

#### **e) Determinación de instrumentos de evaluación.**

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Los instrumentos de evaluación que se pueden utilizar son: pruebas de práctica, escalas estimativas y pruebas verbales entre otras.

### **4. PRESUPUESTOS.**

Todo plan o programa de capacitación debe contar con un presupuesto, y es precisamente en la fase de planeación en donde éste se elabora.

Un presupuesto para capacitación debe considerar a grandes rasgos las siguientes partidas:

- **Servicio de personal interno.** Son los sueldos y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo a administrar la capacitación;
- **Servicios externos.** Erogaciones que la organización haga por concepto de consultoría o asesoría con instituciones capacitadoras.
- **Materiales didácticos.** Las cotizaciones para la elaboración, impresión o reproducción de manuales, apuntes y audiovisuales.
- **Apoyos didácticos.** El costo de posibles inversiones en la compra de equipo y muebles para la instrucción.

La realización del presupuesto de capacitación debe adecuarse a las necesidades y recursos con que cuente cada organización.

## **ORGANIZACION.**

La organización es la parte de la administración por medio de la cual se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos en el proceso de capacitación.

Por medio de ésta fase se determinan las funciones, se delimitan responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los recursos que absorba el proceso de capacitación.

La fase de organización responde al cómo se va a hacer y con qué se va a llevar a cabo. Sus etapas son cuatro:

## **1. ESTRUCTURAS.**

La capacitación es un área especializada, por lo que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, de sus funciones y objetivos particulares.

Se puede ubicar el área de capacitación a nivel funcional, a nivel staff o de línea. Cabe señalar que entre menos sea la distancia que exista entre el departamento y la gerencia, mayor será el apoyo y el compromiso que se obtenga de ésta última.

## **2. PROCEDIMIENTOS**

El área de capacitación tiene que funcionar con base a los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización en la que se encuentra. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o entorpecerlo si no están bien delimitados.

Es necesario cuidar que los procedimientos y sistemas no impidan la eficacia, la prontitud y el sentido de oportunidad que debe tener un buen proceso de capacitación.

## **3. INTEGRACION DE PERSONAS.**

En esta etapa se requiere de personas técnicamente preparadas, que puedan llevar a cabo eficientemente el proceso de capacitación.

La integración de personas debe considerar a todos aquellos individuos que van a

colaborar en el proceso, entre los que se encuentran: los instructores, participantes, responsables, auxiliares, etc.; asignándoles sus respectivas responsabilidades y funciones.

#### **4. INTEGRACION DE RECURSOS MATERIALES.**

La capacitación necesita que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para su ejecución, tales como: aulas, muebles, proyectores, equipos de video, retroproyectores, rotafolios y de instalaciones que ofrezcan las condiciones óptimas para que se dé adecuadamente el proceso de capacitación.

#### **EJECUCION.**

La ejecución es la puesta en marcha del proceso de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos.

Sus etapas son cuatro:

##### **1. CONTRATACION DE SERVICIOS.**

Se refiere a la contratación de servicios externos, tales como instituciones capacitadoras, instructores, agentes auxiliares. También es necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles y servicios de impresión. En general de los apoyos necesarios para poder llevar a cabo la capacitación.

## **2. DESARROLLO DE PROGRAMAS.**

Es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y contenidos de los programas que fueron diseñados en la fase de planeación.

Dentro de esta etapa la gerencia tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento y puedan hacer adecuaciones a los manuales y se pueda redefinir la metodología.

## **3. COORDINACION DE EVENTOS.**

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada uso, el ordenamiento del servicio de cafetería, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

## **4. CONTROL ADMINISTRATIVO PRESUPUESTAL.**

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución, ya que es aquí donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control administrativo requiere del diseño de formatos de control de asistencia de participante a cursos, listas de verificación, informes sobre el control de materiales y equipo

didáctico, etc.

El control presupuestal se refiere al gasto desde el punto de vista contable, relativo a las erogaciones necesarias para realizar las actividades de capacitación.

## **EVALUACION.**

En esta fase se compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación, e identificar las causas que afectan su desarrollo.

La evaluación es la medición y corrección de los hechos para asegurar que éstos se ajusten a los planes, implica comparar lo alcanzado con lo planeado

Sus etapas son cuatro:

### **1. MACROEVALUACION**

La macroevaluación es una forma de evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso de capacitación y no solamente durante la ejecución.

Esta etapa evalúa la función total de capacitación, es decir, esquemas, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para ejecutar la capacitación desde un punto de vista legal, administrativo y técnico.

La macroevaluación sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes

necesarios para mejorarlo.

## **2. MICROEVALUACION.**

La microevaluación se encarga de recopilar y analizar la información referente a los resultados del aprendizaje producto del proceso de capacitación, proporcionando al instructor los datos objetivos sobre el desarrollo del proceso para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

En esta etapa se debe de evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje, que es considerado como indicador del avance de la capacitación y permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados.

Esta evaluación consta de tres fases que son:

- a) **Antes del curso.** Sirve para detectar el grado de conocimientos y habilidades que tiene el participante al llegar al curso;
- b) **Durante el curso.** Nos permite conocer diariamente si se están cumpliendo los objetivos, con el fin de tomar medidas correctivas;
- c) **Al final del curso.** Para determinar la eficiencia de la capacitación.

## **3. SEGUIMIENTO.**

El seguimiento se hace con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan

para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, al mismo tiempo, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar los cambios de conducta logrados. Esto proporciona información de gran utilidad que permite encontrar fallas y corregirlas.

#### **4. AJUSTES AL SISTEMA.**

Esta fase se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el programa de capacitación.

Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del proceso de capacitación.

### **2.9 DIRECCION Y CONTROL DEL PROCESO DE CAPACITACION**

Toda empresa tiene como objetivo participar en la capacitación del personal proporcionando la formación de grupos que obtengan un óptimo aprovechamiento de los recursos, así como lograr su adecuada motivación para convertirlos en trabajadores conscientes y vigorosos.

Esta importante tarea está confiada en gran parte al instructor, quien es el eslabón entre el programa de capacitación y la aplicación práctica de éste.

La actividad del instructor tiene como propósito fundamental que quien participe en la capacitación, modifique su manera de ser, actuar y pensar. Los obstáculos que el instructor deberá superar son tradicionales y comunes:

- **Las fuerzas reaccionarias que regularmente se oponen al cambio.** Entre las que se pueden citar: la religión, la mala organización social y la falta de conciencia política.
- **La falsa creencia sobre la baja capacidad intelectual, apatía y desinterés.** Las cuales se les atribuye a los trabajadores.

## **MOTIVACION.**

La motivación se constituye por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.<sup>1111</sup>

Sin este elemento el aprendizaje no se realizará, o en última instancia los conocimientos asimilados no se aplicarán, por lo tanto, la motivación deberá ser sistemática y constante en el desarrollo del curso, a través de ella no solamente se logrará la nulificación de la resistencia tradicional al cambio, sino también, una completa colaboración de los participantes y la concientización de las necesidades reales de la empresa.

El instructor deberá realizar las siguientes acciones al motivar al grupo:

- Presentarse y ponerse a las ordenes del grupo.
- Recibir al grupo con una actividad mental positiva, sonriente, amable, con sencillez; pensando que más que enseñarle, también va a prender de ellos.
- Hacer sentir al participante que es el factor más importante dentro del proceso de capacitación.

---

<sup>11</sup> ARJAS GALICIA Fernando. Op Cit. pag. 65

- Comentar ampliamente los beneficios de la capacitación en general y el valor que tiene el conocimiento como base del progreso.
- Informar los objetivos del curso y comentarlos profundamente, relacionarlos con las necesidades reales de los participantes y de la empresa.
- Fomentar el diálogo desde el principio tratando de lograr una comunicación total y la participación plena y activa del grupo. Un buen instructor no es aquel que da brillantes conferencias, sino aquel que conversa con sus alumnos de modo que exista un entendimiento mutuo y una confianza basada en el respeto a la persona.
- El instructor debe ser modesto ya que si adopta poses de autosuficiencia, el grupo se sentirá humillado, incómodo e inseguro.
- Por último, el buen instructor presenta el temario del curso y comenta ampliamente cada uno de sus temas, estimulará la participación de todos los alumnos, con el fin de que manifiesten las ventajas que obtendrán de cada tema, indicando qué se espera como respuesta.

## **INSTRUCCION.**

Es importante no solamente informar al participante, sino también, avanzar con su capacitación y verificar las habilidades que adquiere durante la misma, al dirigir el proceso de capacitación, el instructor debe controlar los avances que el grupo va obteniendo para saber si es necesario incrementar o reforzar los conocimientos y destrezas adquiridas.

## 2.10 TECNICAS DE CAPACITACION.

Las técnicas de capacitación son numerosas, se debe aclarar que no existe una técnica ideal que sea la mejor, todas serán buenas y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionadas con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes, con el tiempo de que se dispone, entre otros factores.

A continuación se describen las técnicas más sugeridas para capacitar al personal:

- **Conferencia.** Es la exposición sobre un tema en particular, en la que el conferencista habla y el auditorio escucha.
- **Conferencia en participación.** Es aquella en la que el conferencista expone y se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma.
- **Clase formal.** El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral. Su ventaja es que en poco tiempo se presenta gran cantidad de material informativo al no existir interrupción alguna.
- **Dramatización.** Los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor describe a los participantes cual es la situación, que resultados se esperan y, en general, como debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

- **Representación de papeles.** Aquí se les solicita a los participantes representar sus sentimientos y cada persona trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los participantes determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.
- **Estudio de casos.** Se da a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y se discuta con el fin de encontrar la problemática y plantear alternativas de solución.
- **Método de aprender haciendo.** Consta de tres pasos, el primero consiste en dar información al aprendiz de cómo se realiza el trabajo; en el segundo paso el instructor demuestra en la práctica y el aprendiz observa; en el último paso el aprendiz realiza el trabajo y el instructor supervisa y corrige. La ventaja de este método radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados.
- **Mesa redonda.** Con esta técnica los miembros del grupo y el instructor toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de esta técnica.
- **Congreso.** Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre un tema en específico.
- **Sensibilización.** Implica el hacer al participante más sensible (sensitivo-receptivo) hacia

otros y hacerle ver cómo, el cambio lo afecta consciente o inconscientemente.

## **2.11 EL INSTRUCTOR**

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, expositor, líder y mediador, es la clave del éxito de todo programa de capacitación. Su influencia es incuestionable.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, equipo, métodos de capacitación, etc.; pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad existirá un fracaso rotundo. Se puede presentar también la situación contraria; que tanto el edificio como el equipo y los programas de capacitación no sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son las adecuadas para mantener al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

Especialmente en nuestros días, un gran reto para todo instructor es saber manejar un grupo e instruirlo con éxito. A continuación se mencionan algunas características de liderazgo que debe tener un instructor:

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal

que sirva para facilitar la motivación del grupo.

- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.
- Habilidades necesarias para el buen manejo y control de un grupo

Ante un grupo, un instructor se enfrenta a dos realidades:

1. Por lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por sus acciones y su comportamiento en general.
2. Por otro lado la conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo.

El instructor debe estar consciente de ésta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y su tratamiento carecerán de prudencia y tacto.

A continuación se mencionan algunas actitudes y actividades que todo instructor debe tener presentes para lograr el éxito de su labor y que demuestran su interés y compromiso.

- a) **Infórmese al máximo sobre su grupo.** El número de personas que asistirán, su escolaridad, edad y pasatiempos.
- b) **Sea puntual.** La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.
- c) **Sea facilitador para la motivación de grupo.** Demostrando entusiasmo en todo momento. No olvide que todo instructor debe ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo. Utilice algún comentario interesante como puede ser alguna noticia, o bien, haga una broma de buen gusto al iniciarse el curso. Esto ayudará a romper la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de

la capacitación.

- d) **Tenga un tono agradable.** Así se despierta la confianza del grupo.
- e) **Al hablar, siempre vea de frente.** Dirijase al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunique con claridad sus ideas. Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.
- f) **Conserve una postura adecuada.** No demuestre con su postura; aburrimiento, cansancio u otra actitud que fácilmente se proyecta hacia el grupo siempre con resultados negativos.
- g) **Evite una mímica exagerada.** Asimismo tics nerviosos.
- h) **Evite acciones que distraigan al grupo.** Algunos ejemplos pueden ser jugar con un pedazo de gis, una pluma u otro objeto.
- i) **No se disculpe.** Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado, o que no tiene la capacidad necesaria. Claro está que lo anterior no se debe confundir con una actitud autosuficiente, descortés y vanidosa.
- j) **Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final.** Hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano, y responda a la inquietud o pregunta.
- k) **No demuestre nerviosidad en algún momento.** Muchas veces la nerviosidad es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro.
- l) **Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes.** Esto resulta agradable para ellos.

Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien para activar a la persona pasiva, es decir, a aquel elemento que está físicamente presente; pero que no nos brinda

su atención.

Existen diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de los integrantes del grupo. El instructor debe entenderlo así y, por tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

## **2.12 DISPOSICIONES LEGALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.**

El marco legal en materia de capacitación en nuestro país se encuentra contenido en:

### **a) CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

En ella se establecen las siguientes disposiciones legales:

- Artículo 123, apartado A fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"
- Fracción XXXI "Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

## **b) LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

- En el artículo 153 A y F se menciona el propósito de la capacitación, estableciendo que:
- Debe elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador;
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionar la información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.

En los artículos 25 fracción VIII, 391 Fracción XV, 132 fracción XXVIII, 153 O, E, K, N, Q, y V se mencionan las obligaciones de la empresa en materia de capacitación, estableciéndose que:

- Se debe incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación;
- Proporcionar capacitación y adiestramiento;
- Participar en las Comisiones para éste fin;
- Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión social, sobre la constitución y bases generales sobre de las comisiones Mixtas;
- Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta;
- Atender a la convocatoria para la constitución de las Comisiones;
- Presentar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos;
- Aplicar inmediatamente los planes;
- Enviar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social lista de constancia de habilidades.

En los artículos 153 A, H, Y, T, U, y V se mencionan los derechos y obligaciones de los trabajadores, estableciéndose lo siguiente:

- El derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento;
- Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación;
- Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento;
- Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros;
- Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación

En el artículo 153 "I" se habla sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, en el cual se establece la integración y facultades de las Comisiones.

En el artículo 153 "O" se mencionan los requisitos que deben cumplir los planes y programas de capacitación, los cuales son:

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa;
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación;
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores;
- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras y
- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social.

En el artículo 153 "S" se hace referencia sobre las sanciones al no presentar o llevar a cabo los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

En general en el artículo 153 en sus fracciones de la A a la X trata sobre quién, como, dónde y porqué se va a capacitar.

**c) LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.**

En el artículo 40 fracción VI se señala la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para "promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública":

## **CAPITULO 3**

### **PRODUCTIVIDAD Y LAS EMPRESAS DE TELEMARKETING.**

#### **3.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD**

Para los autores Evert Adams Jr James C. Hernaver y Williams Ruch, la productividad es: "El concepto sistemático que se refiere a la conversión de los insumos en productos en el sistema que se considere".

Con frecuencia nos encontramos con la situación de que en las empresas no se facilita la motivación como es debido, y esta situación puede generar baja productividad en la empresa y frecuentemente nos encontramos con que existen diferentes aspectos que interfieren en el resultado de alta productividad.

El problema de bajo rendimiento se da por los siguientes aspectos:

#### **Alta rotación y ausentismo.**

Los estudios han demostrado que el ausentismo y la alta rotación están directamente correlacionados con el rendimiento. El ausentismo, (incluyendo retardos) y la rotación proporcionan un aislamiento psicológico para algunos empleados. ocasionando un bajo rendimiento en su trabajo.

#### **Falta de retroalimentación.**

Nadie está completamente satisfecho con su trabajo, las quejas y los conflictos se

presentan en cualquier organización saludable, cuando un subordinado no da quejas de su trabajo, probablemente no existe una comunicación adecuada, lo cual repercute en el rendimiento.

### **Quejas y agravios irracionales.**

Por otra parte, si los empleados incrementan súbitamente su cantidad de quejas y agravios, especialmente cuando son irracionales y sin fundamento, se puede tener la seguridad de que se esperan situaciones aún más difíciles.

Para que aumenten los niveles de productividad de la empresa, se puede utilizar la vía de la motivación hacia los empleados. Últimamente se han hecho grandes esfuerzos para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados por medio de cuatro aspectos:

- **Acercamiento tecnológico.** Incluye el uso intensivo de equipo computarizado y automatizado, este enfoque está fuertemente vinculado con el rendimiento del elemento humano.
- **Acercamiento de fragmentación.** Implica realizar estudios de tiempo y descomponer tareas a sus componentes más pequeños.
- **Motivación extrínseca.** Esta relacionada con la manera en que se trata a las personas, no en la manera en que se emplean las habilidades.
- **Motivación intrínseca.** Es el método de premio y castigo. Se hace efectiva cuando se afectan las necesidades básicas relacionadas con el trabajo tales como sueldo,

prestaciones y seguridad en el trabajo.

Es muy importante tomar en cuenta el factor motivación para con los empleados debido a que va a ser determinante en el desempeño de las tareas y en el ímpetu que pongan a cada una de sus funciones

### **3.2 TEORIAS GERENCIALES QUE APOYAN E IMPULSAN LA PRODUCTIVIDAD.**

Existen algunas teorías gerenciales las cuales dan un nuevo concepto a la forma de organizar y dirigir en la actualidad, dando un toque de dinamismo y modernidad a la empresa.

#### **CONTROL DE CALIDAD JAPONES.**

Esta teoría es conceptualizada por el Dr. Kaoru Ishikawa explica que el Control Total de Calidad "es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el Control de Calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas

incluyendo a los trabajadores, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, así como calidad de los objetivos.

## **DEMING Y EL METODO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

La siguiente teoría gerencial para impulsar la productividad de las empresas, es la teoría de Deming. Esta teoría nace de la necesidad de mejorar los procedimientos gerenciales para dar una nueva vida a las empresas. Deming como buen estudioso de las técnicas gerenciales se da cuenta de las ineficiencias de algunas empresas. Y fue en Estados Unidos donde reflejó sus estudios sobre la tiranía del temor, de las barreras y del arraigo de los slogans. La existencia de estos elementos se encuentra en **catorce puntos que a continuación se presentan:**

1. **Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.** El Dr. Deming sugiere un nuevo concepto radical del papel que desempeña una compañía. Una vez conseguidas sus utilidades, debe permanecer en el negocio y proporcionar un empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. **Adoptar la nueva filosofía.** No ser demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio desagradable.
3. **No depender más de la inspección masiva.** La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante la mejoración del proceso. Con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.

4. **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.** Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en lugar de buscar el proveedor que ofrezca el precio más bajo, con frecuencia esto conduce a suministros de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla
5. **Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.** El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.
6. **Instituir la capacitación en el trabajo.** Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue capacitado apropiadamente. No pueden desempeñar su trabajo si no saben como hacerlo.
7. **Instituir el liderazgo.** El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla.
8. **Desterrar el temor.** Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que está bien o mal. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.
9. **Derribar fronteras que existan entre áreas de staff.** Con frecuencia las áreas de staff (departamentos o secciones) están compitiendo entre departamentos o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para preveerlos; y lo que es peor, la meta de un departamento puede causarle dificultades a otro.

10. **Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.** Estos nunca le sirvieron a alguien para hacer un buen trabajo.
11. **Eliminar las cuotas numéricas.** Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.
12. **Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.** La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. Sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores (supervisores mal orientados), los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo.
13. **Establecer un vigoroso programa de capacitación.** tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser capacitadas en el empleo de los nuevos métodos.
14. **Tomar medidas para lograr la transformación.** Se requerirá de un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

## **LAS SIETE ENFERMEDADES**

1. **La falta de constancia de propósito.** Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

2. **Enfasis en las utilidades a corto plazo.** Velar por aumentar los dividendos trimestrales pone en riesgo la calidad y la productividad.
3. **Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o el análisis anual del desempeño.** Los efectos de estas prácticas son devastadores. se destruye el trabajo en equipo, presentándose la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de desaliento.
4. **La movilidad de la gerencia.** Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y no se encuentran en su puesto el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. **Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.** Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer, por ejemplo. el efecto multiplicador de un cliente feliz.
6. **Costos médicos excesivos.**
7. **Costos excesivos de garantía.** Fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Además de las enfermedades. el Dr. Deming identifica una categoría de obstáculos que frustran la productividad. Entre ellos están:

- Desatender la planificación a largo plazo.

- Confiar en la tecnología para solucionar los problemas.
- Buscar ejemplos para disculparse en lugar de desarrollar soluciones.

## **CROSBY Y LA FILOSOFIA "CERO DEFECTOS"**

Para Philip Crosby, el proceso de mejoramiento de la calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos. Lograr la calidad solo es posible a través de un cambio de cultura en la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Crosby señala que "la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero y mantener satisfechos a sus clientes, debe vacunarse"<sup>12</sup>

Esta vacuna comprende tres estrategias administrativas que son:

### **Determinación.**

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización. Toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad:

---

<sup>12</sup> PHILLIP Crosby, "Calidad sin lágrimas" edit. CECSA, México 1994.

1. **Calidad se define como cumplir con los requisitos<sup>13</sup>.** Todo el personal debe estar consciente de que se deben hacer las cosas bien desde la primera vez, para ello los directivos tienen que establecer claramente los requisitos que deben cumplir los empleados, y dedicar todo su tiempo a estudiar y ayudar al personal a cumplir esos requisitos.
2. **El sistema de calidad es la prevención<sup>14</sup>.** Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.
3. **El estándar de realización es cero defectos<sup>15</sup>.** Crosby afirma que el personal debe saber lo que se espera de ellos, por lo que no deben establecerse niveles de calidad o estándares de trabajo, sino más bien, un estado ideal del trabajo.
4. **La medida de la calidad es el precio del incumplimiento<sup>16</sup>.** Es una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, costeadando todas las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal.

### **Educación.**

Una vez que en la empresa existe la determinación de conseguir la calidad de sus productos y terminar con sus problemas, se requiere de un programa de educación continuo para todo para todo el personal. La educación debe de ser un proceso cotidiano, para que todos comprendan el proceso de mejoramiento de la calidad total dentro de la organización.

Los cursos de capacitación se impartirán a los siguientes niveles:

- **Ejecutivos.** Para que los ejecutivos comprendan su posición como causantes de

---

<sup>13</sup> Ibid., pág. 71

<sup>14</sup> Ibid., pág. 79

<sup>15</sup> Ibid., pág. 85

<sup>16</sup> Ibid., pág. 97

problemas y propiciadores del mejoramiento de la calidad.

- **Gerentes.** El objetivo de este curso es que los gerentes defiendan y luchen por el mejoramiento de la calidad.
- **personal.** Con el propósito de concientizar al personal acerca de la importancia de la calidad, para que aplique los conocimientos adquiridos y comprenda con hechos reales los conceptos estudiados

### **Implantación.**

La implantación consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica, para lo cual, Crosby propone 14 pasos:

1. **Compromiso de la dirección.** La alta dirección debe elaborar una política de calidad. El director general y el de operaciones emitirán pláticas periódicas sobre el tema a todo el personal, además de realizar todas las acciones que reflejen un compromiso real con el mejoramiento de la calidad.
2. **Equipo para el mejoramiento de la calidad.** Se integran grupos de personas a nivel supervisión, cuyo propósito sea guiar el proceso y promover su evolución; el equipo tendrá un presidente y un coordinador, éste deberá ser alguien que tenga fácil comunicación con la alta gerencia para establecer la estrategia general a seguir.
3. **Medición.** Todo el personal debe pensar en su trabajo y cómo medirlo, así todos conocerán cómo y hacia dónde van.

4. **El costo de la calidad.** Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de calidad.
5. **Crear conciencia sobre la calidad.** Se debe concientizar al personal por medio de información de lo que cuesta hacer las cosas mal y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad.
6. **Acción correctiva.** Se refiere a establecer un sistema de corrección, el cual se basará en información relevante del problema y análisis detallado que muestren las causas que lo originan para eliminarlo.
7. **Planear el día cero defectos.** Elaborar un plan y/o programa de desarrollo de una convivencia social dentro de la empresa, para establecer el día a partir del cual se trabajará con cero defectos.
8. **Educación al personal.** Se debe educar al personal para concientizarlo, para que sea menos tolerante a los defectos y errores, lo que dará como resultado el mejoramiento deseado.
9. **Día cero defectos.** Consiste en llevar a cabo lo planeado por la compañía en un día del año, en el que ninguna actividad tendrá defectos.
10. **Fijar metas.** Esta etapa se realiza después de determinar y obtener mediciones, porque como resultado se fijan nuevas metas u objetivos definidos por los equipos de calidad, todos encaminados hacia cero defectos.

**11. Eliminar las causas de error.** Se solicita al personal que señale los problemas existentes dentro de sus actividades o relación laboral, para de esta manera resolver las causas de error.

**12. Reconocimiento.** Es muy importante organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como modelos de calidad o que hacen bien las cosas sin necesidad de presión. La elección de estas personas estará a cargo de los propios empleados.

**13. Consejos de calidad.** Consiste en reunir a todos los profesionales de la calidad, con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas, para que se estimule entre ellos y los empleados la certeza de alcanzar cero defectos.

**14. Repetir todo el proceso.** En el momento en que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e inicie innovaciones para obtener mayores mejoras.

## **EL TAO DE LA ADMINISTRACION**

Otra de las teorías gerenciales que nos ofrece lineamientos para una mejor visión para los dirigentes es el TAO de la Administración.

Sus orígenes datan de la milenaria China de la doctrina del Tao Te Ching después de 4000 años, como un vibrante conjunto de conocimientos y sabiduría.

Tao significa "el camino" y Ching o Te Ching significa "el libro del cambio". El Te Ching ha evolucionado a partir de las contribuciones de los filósofos a través de muchos siglos, y los comentarios de los eruditos de ese mismo período.

Al aceptar y comprender el camino y lograr una armonía con el orden universal, el gerente se encontrará en desconcierto con su propio tiempo y sus alrededores. Un gerente está mejor capacitado para iluminarse a sí mismo y a otros socios, subordinados, superiores, etc. y cumplir tareas, quizá se deba explicar que las enseñanzas y el camino del Tao hablan directamente al gerente de:

- a) Receptibilidad de la seguridad.
- b) Comprensión imparcial.
- c) Oportunidad de acción y de la inmovilidad.
- d) Evitar la subjetividad y la arbitrariedad como base de acción.

Para ser realista y práctico, la administración está orientada a la tarea o al resultado, ya sea que tenga o no una naturaleza comercial. Es la visión que se presenta en nuestros nuevos dirigentes, que se conviertan en gerentes de cambio: así se les exhorta a desarrollar sus habilidades para administrar el cambio mientras influye en su ritmo, dirección y extensión. Como nos expresa esta teoría la ruta a seguir está en uno mismo.

El camino del Tao tiene profundas raíces en la conducta ética. La ruta del Tao en la administración debe estar llena de realización, armonía y la obtención del potencial propio para lograr esto, las enseñanzas éticas del Tao permiten al gerente establecer claramente un valioso sistema de trabajo, a fin de evitar los desastres enfrentados por quienes llevan a cabo la administración de una manera superficial, egoísta y demasiado enérgica.

El tao permite al gerente aprovechar sus recursos internos en el camino al éxito verdadero, el logro humano y la verdadera satisfacción.

### **3.3 OBJETIVO DE LA PRODUCTIVIDAD**

Es importante que se marquen objetivos como reto para lograr que cada uno de sus trabajadores se prepare y aporte lo mejor de sí mismo para dar calidad y satisfacer a quien se sirve. hacer cada día más y mejor trabajo y elevar su propia calidad de vida.

Algunos de las actividades para lograr la productividad dentro de las empresas de telemarketing son los siguientes:

- Desarrollar una cultura laboral dinámica de mejora continua y autoperfeccionamiento que promueva calidad y productividad en el servicio, cambio actitudinal, vocación de servicio y lealtad institucional.
- Fortalecer el trabajo en equipo, para actuar con espíritu colectivo de servicio y promover la participación comprometida del trabajador y su organización ante los retos del entorno laboral.
- Formar, actualizar y desarrollar el nivel directivo, gerencial y de mandos medios para responder adecuadamente a los retos del cambio.
- Reforzar las acciones de inducción al puesto con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la institución.

Para ejemplificar el objetivo principal de la productividad se muestra el siguiente esquema:

<b>= con -</b>	<b>Lograr lo mismo con menos</b>
<b>+ con =</b>	<b>Hacer más con lo mismo</b>
<b>+ con -</b>	<b>Lo ideal, hacer más con menos.</b>

### **3.4 ELEVACION DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.**

El incremento de la productividad y calidad no puede atribuirse a un solo factor, sino que abarca:

- Capacidad y actuación de la administración.
- Ambiente de trabajo
- Capacidad para incorporar cambios tecnológicos
- Condiciones del entorno de la empresa y trabajadores.
- El incremento sostenido de los niveles de productividad y de calidad es responsabilidad colectiva y las premisas fundamentales son la cooperación y participación.
- Un requisito esencial para Incrementar calidad y productividad es la transparencia en la distribución de los beneficios que de ella se deriven.

## **LINEAS DE ACCION.**

Con el desarrollo de un programa de capacitación, productividad y estímulo, las organizaciones deberían impulsar todos los ámbitos de su actividad, programas de superación y capacitación permanentes para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de la aplicación de nuevas técnicas para elevar calidad y productividad en los servicios.

En este entorno las líneas de acción posibles para poder alcanzar la calidad en la productividad son:

- a) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo
- b) Superación y desarrollo de la administración.\*
- c) Énfasis en los recursos humanos:
  - Capacitación permanente
  - Condiciones del lugar de trabajo
  - Motivación, estímulo y bienestar
  - Remuneración
- d) Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- e) Modernización, mejoramiento tecnológico e investigación.
- f) Entorno económico y social propicio a la calidad y a la productividad.
- g) Promover en todos los centros de trabajo políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno laboral que favorezca la participación convencida del trabajador y sus organizaciones en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo y la mayor participación en los objetivos sociales de la organización.

- h) Considerar a los directivos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado.
- i) Mantener acciones permanentes de capacitación asociadas a cada tipo de puesto
- j) Promover la superación cualitativa de los directivos en un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador e incremente su participación en el mejoramiento constante de su actividad laboral.
- k) Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo más activas y creativas, distintas a las tareas altamente rutinarias, que brinden satisfacción en su labor y le permitan acceder a una mayor diversificación de sus tareas.
- l) Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.
- m) Fortalecer la comunicación, el diálogo y la participación entre la administración, los trabajadores y sus organizaciones en torno a poder llevar a cabo un buen programa de capacitación. para así llegar a un proceso de responsabilidad compartida.

### **3.5 CONCEPTO DE TELEMARKETING.**

Es una técnica que permite establecer una comunicación telefónica en forma planeada y sistemática que coadyuve al desarrollo de tareas específicas de mercadotecnia, comercialización y atención con calidad al cliente.

Para lograrlo se requiere de personal calificado, apoyado en tecnología de punta en sistemas y comunicaciones.

### 3.6 ANTECEDENTES DEL TELEMARKETING.

Corría 1881 y el teléfono recién hacía sus primeros sonidos. En Alemania un pastelero pensó que si llama a sus clientes y a los que aún no lo son de un modo más o menos sistemático y les cuenta lo que tiene en su negocio; podría aumentar sus ventas y hasta encauzar la producción. El éxito fue rotundo. La gente acudía al negocio aún no habiendo recibido el llamado, ya que quería conocer qué era aquello que se les ofertaba a los que tenían teléfono.

Luego fueron los Estados Unidos. Allí, se mejoró el sistema aplicando técnicas de comunicación y de capacitación más sofisticadas. Fue en 1965 cuando la empresa Ford realizó veinte millones de llamadas para vender sus vehículos.

En los principios de la década de los, 80's España comenzó a escuchar telefónicamente una serie de ofertas, pero sería a partir de 1985 que el auge comenzaría a dar sus frutos. A través del teléfono, las empresas productoras o comercializadoras, o las especializadas en brindar el servicio de venta por teléfono programaban entrevistas, reactivaban clientes, promovían nuevos productos. buscaban fondos públicos para campañas benéficas o políticas, determinaban el conocimiento y penetración de una marca, vendían productos y servicios.

En nuestro país, fueron las tarjetas de crédito las que tomaron la avanzada en este tema.

Hoy en día ya casi todo se vende por teléfono. La venta telefónica está siendo, cada vez más, una de las herramientas que las propias empresas utilizan para acompañar sus

tradicionales acciones comerciales.

### **3.7 OBJETIVO UNA EMPRESA DE TELEMARKETING.**

El objetivo de una empresa de telemarketing es la prestación de un servicio a través de una atención personalizada para cubrir todas las necesidades que un cliente pueda tener: Es vital que siempre se le dé al cliente lo que desea, de la manera más atenta y sobre todo con la mejor disposición posible.

La Calidad en el Servicio es la base fundamental de una empresa de telemarketing, es importante que todo el personal que la compone esté consciente e involucrado en dar un servicio de calidad en todas sus actitudes.

Para brindar un servicio con Calidad al cliente se deben tomar en consideración los siguientes puntos:

- Aceptar la responsabilidad de proporcionar un servicio oportuno y cortes al cliente.
- Tomar conciencia de que el éxito de una empresa de telemarketing depende del personal que la compone.
- Brindar siempre una actitud positiva.
- Tener la postura de estar dispuesto a dar siempre lo mejor.

Con lo anterior se debe buscar una ventaja competitiva por medio de la mercadotecnia integral que es el establecimiento de una relación personal con el cliente, cercana y permanente, que permita conocer sus necesidades y modelos de consumo para ofrecer los resultados adecuados, buscando lograr la lealtad del cliente.

Toda empresa de telemarketing debe concurrir al mercado de clientes actuales y potenciales, en un orden de prioridades y con una oferta de compromiso, que satisfaga las necesidades del cliente manteniendo una relación personal.

Esta estrategia valora y reconoce la individualidad del cliente y significa:

1. No ofrecer servicios, sino satisfacer necesidades.
2. No tomar pedidos, sino lograr una relación integral a largo plazo.

Por ello es que no se puede esperar a que aparezcan clientes y soliciten un servicio, ahora las empresas de telemarketing toman la iniciativa, identifican prospectos y satisfacen integralmente sus necesidades.

### **3.8 ATRIBUTOS DEL TELEMARKETING.**

El telemarketing tiene varios atributos, de los cuales podemos mencionar los siguientes:

1. **Es planificado.** Porque se puede determinar a quien hacer la llamada, así como la hora adecuada y el objeto de la misma
2. **Es sistemático.** Puede ser recurrente y reiterativo.
3. **Es Tecnológico.** Maneja altos volúmenes de llamadas a través de una atención personalizada.
4. **Es estratégico.** Permite un desarrollo de la empresa para ganar clientes formando parte de la mercadotecnia integral.
5. **Es estandarizado.** Maneja una atención personalizada con soluciones adecuadas que

para poder incrementar la lealtad de los clientes

6. **Cuenta con un valor corporativo.** Ya que sus resultados demuestran la calidad, rentabilidad y competitividad.

## TIPOS DE LLAMADAS

Dentro de una empresa de telemarketing existen dos tipos de llamadas:

- **Llamadas de entrada.** También se conocen como inbound o reactivas. El cliente realiza la llamada al reaccionar por medio de un estímulo que se le envía, el cual puede ser una simple carta, un anuncio en radio o televisión.
- **Llamadas de salida.** También conocidas como outbound o proactivas. El contar con una base de datos actualizada y directorio de prospectos o clientes, permite identificar a la empresa de telemarketing a quién contactar para la comercialización de los servicios.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTAS PARA LA CAPACITACION DE REPRESENTANTES VIA TELEFONICA EN UNA EMPRESA DE TELEMARKETING**

#### **4.1 LA CAPACITACION EN TELEMARKETING.**

Es necesario hablar de la importancia que representa el primer contacto de la empresa con el cliente o viceversa: pues de ello depende el éxito de una llamada telefónica.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales, orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal que labora para la empresa. Es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se anticipan necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Los sistemas de capacitación más empleados en empresas de telemarketing son:

##### **1. Capacitación individual.**

Es la que intenta proporcionar en forma personalizada. los conocimientos. experiencias y habilidades que son necesarios para desempeñar mejor sus actividades.

##### **2. Capacitación externa.**

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener. se piensa que no es

autosuficiente en ocasiones y que requiere de otras instituciones para responder a sus necesidades. Esta capacitación puede ser en un centro establecido con el propósito de brindar instructores especializados en el sector.

Cuando una empresa decide implantar un sistema de telemarketing debe contar con un equipo de representantes telefónicos profesionales: los cuales se encargan de marcar números telefónicos de los candidatos que aparecen en las bases de datos, con el fin de identificar sus hábitos de compra, necesidades y el potencial de compra de cada cliente.

Es fundamental que el departamento de Recursos Humanos, en colaboración con el departamento de Mercadotecnia imparta a los representantes telefónicos un curso de capacitación que contenga una explicación amplia y detallada de las características del producto o servicio, formas de entrega, o utilización del servicio según sea el caso, forma y tiempo de pago; en general, los beneficios que la empresa brinda.

Debe proporcionarse un guión telefónico (script) al que todos los representantes telefónicos deberán apegarse con el fin de dar uniformidad y seriedad a la información que contiene el programa o campaña. Lo anterior está ligado a la práctica utilizando un tono de voz agradable y pausado para que el cliente pueda entender el mensaje.

#### **4.2 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CAPACITACION EN TELEMARKETING**

En muchos aspectos, la capacitación de los representantes de telemarketing se asemeja a la que recibe cualquier tipo de vendedor. Dado que el objeto de la mayoría de

los contactos telefónicos es sustituir con la mayor eficacia posible, la presencia física de un vendedor, los principios son los mismos. Lo único que cambia es el medio; de una visita personal al uso del teléfono.

Los elementos que forman parte de la capacitación de los representantes telefónicos son los siguientes: habilidades; actitud, aprendizaje y experiencia.

## **HABILIDADES.**

Es el aspecto en el cual se concentra casi exclusivamente la mayoría de los programas de capacitación. Pero aunque es importante, no constituye el todo de la capacitación. Entre las habilidades que deben desarrollar los representantes telefónicos están las siguientes:

### **Saber escuchar**

Es especialmente importante, pues el teléfono no permite ver el lenguaje corporal ni otras formas de comunicación no verbales. Algunas de las claves concretas para aprender a escuchar al trabajar como representante telefónico son:

- **Hablar lo necesario.** El representante telefónico no podrá aprender nada nuevo sobre el cliente si se concreta a hablar demasiado.
- **Pensar como un cliente.** Escuchar la conversación desde el punto de vista del cliente, tratando de imaginar lo que está pensando y adelantarse a sus preguntas, antes de que sean formuladas.

- **Preguntar.** Solicitar aclaraciones, bien sea porque no se comprende lo que el cliente ha dicho o porque se desea comprender más a fondo la opinión, la situación o el punto de vista del cliente.
- **Concentrarse.** Es difícil hablar personalmente con alguien que no está prestando atención. Lo mismo sucede por teléfono, por ello la llamada puede verse limitada.
- **Escuchar las ideas no las palabras.** Tratar de descubrir la opinión o punto de vista en las palabras del cliente, el operador no debe exagerar sus reacciones hacia ciertas palabras o expresiones individuales.
- **No discutir mental ni verbalmente.** El concepto de vender es "ayudar al cliente a comprar", lo cual se anula si se discute con el cliente.
- **Usar interjecciones.** El cliente no puede leer el lenguaje corporal del representante telefónico, por lo tanto se deben utilizar términos como "sí", "ya veo". El cliente así sabrá que se le está escuchando y se sentirá estimulado para proporcionar más información.

### **Saber preguntar.**

Es la clave para todo representante telefónico, pero ésta no es una habilidad intuitiva, y la mayoría de ellos debe adquirirla. Los representantes deben saber la diferencia entre los dos tipos principales de preguntas:

a) **Preguntas cerradas.** Son preguntas que tienen un número limitado de respuestas (sí, no, etc.)

b) **Preguntas abiertas.** Son preguntas que exigen una respuesta más larga y descriptiva. Toda pregunta que empiece con una palabra como quién, qué, cuándo, dónde, por qué o cómo, normalmente será una pregunta abierta.

### **Cualidades de la voz y fonación.**

Estas se intensifican y se tornan más importantes a través del teléfono. Por lo tanto los representantes novatos necesitan capacitación en aspectos básicos como rapidez del habla y tono de la voz. Algunas de las actitudes importantes para proyectar la voz y la forma de hablar del representante son:

- **Sinceridad.** Demostrar interés al cliente, asociando lo que se dice con el punto de vista del él escuchando atentamente sus ideas y opiniones.
- **Cordialidad.** Mostrar simpatía e interés ya que la actitud del representante se transmite a través del teléfono.
- **Receptividad.** El cliente no debe sentir que se está leyendo un guión o notas preparadas. Se debe de entablar conversación con el cliente.
- **Confianza.** El cliente confiará más en el producto o servicio ofrecido si el representante, a su vez, entiende claramente el producto y confía en él.
- **Cortesía.** El representante telefónico nunca debe dar una mala impresión, debe mostrar siempre la cortesía que le será necesaria para que sus llamadas futuras o las de su compañía sean bien recibidas.

Otros campos relacionados con las técnicas de la voz y la fonación, que deben incluirse en todo programa de capacitación son:

- **Rapidez del habla.** El representante telefónico debe procurar amoldarse aproximadamente a la rapidez del cliente
- **Modulación.** Se debe modificar tanto la rapidez como el volumen de su voz periódicamente, a fin de destacar los puntos más importantes y romper la monotonía.

### **El manejo de objeciones.**

Es una parte fundamental de toda situación de venta. Los representantes de telefónicos tienen menos experiencia que los representantes de ventas personales; los primeros necesitan más capacitación en este campo para adquirir confianza y proyectarla a través del teléfono.

El aprender a manejar las objeciones puede ser el arma que nos ayude a capturar un cliente, una objeción ocurre cuando la persona se opone a la propuesta hecha. Cuando el representante telefónico escuche una objeción, es importante que responda inmediatamente. **Si el cliente tiene alguna objeción y es ignorado, lo perderemos seguramente.** Para un manejo de objeciones es bueno tomar en cuenta los siguientes puntos.

- Conocer el producto. El tener conocimiento total del producto ayudará al representante telefónico a poder manejar objeciones.
- Escuchar lo que dice el cliente.
- Dar siempre una respuesta inmediata
- Plantear la respuesta en términos claros y positivos.

- No proporcionar información o conversaciones innecesarias.

Para tener éxito en el manejo de objeciones es necesario conocer anticipadamente los posibles clientes con los que tendrá contacto el representante telefónico. La siguiente tabla muestra los estilos posibles de clientes, así como algunas sugerencias para tratarlos.

### TIPOS DE CLIENTES

ESTILOS DE CLIENTES	FORMA DE TRATARLOS	SITUACION DIFICIL O INADICUADA
------------------------	--------------------	-----------------------------------

<b>AGRESIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Escucharlo.</li> <li>Ø Preguntar que le ocurre.</li> <li>Ø Mostrar interés.</li> <li>Ø Resumir lo que expresó para que constate que se le comprendió.</li> <li>Ø Dar respuesta con voz audible y segura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Perder el control.</li> <li>Ø Discutir con él.</li> <li>Ø Contestarle de inmediato.</li> <li>Ø Enojarse.</li> <li>Ø Ignorarlo</li> <li>Ø Hablarle con voz baja y pausada.</li> </ul>
-----------------	--	---



	<ul style="list-style-type: none"><li>☑ Escucharlo.</li><li>☑ Preguntar que le ocurre.</li><li>☑ Mostrar interés.</li><li>☑ Resumir lo que expresó para que constate que se le comprendió.</li><li>☑ Dar una respuesta rápida, lo más veloz posible.</li><li>☑ Mostrar dominio del puesto, seguridad y cortesía.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>☑ Discutir con él.</li><li>☑ Desviar las normas y procedimientos.</li></ul>
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"><li>☑ Centrarse en el servicio.</li><li>☑ Escucharlo sin seguirle la conversación.</li><li>☑ Ser cortés y hacer preguntas relacionadas con el servicio.</li><li>☑ Al término de la llamada despedirse con energía y amabilidad, centrandole la atención en otro producto o servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>☑ Perder el control.</li><li>☑ Seguirle la conversación.</li><li>☑ Enojarse con él.</li><li>☑ Ser descortés.</li><li>☑ Ignorarlo.</li><li>☑ Dejar de atender los procedimientos.</li></ul>
--	--	--

EFECTOS DE  
QUEJAS

FORMA DE RESPUESTA

SITUACION DIFICIL O  
INADECUADA

DE VENTAJA

- Ø Centrarse en el servicio.
- Ø Escucharlo sin seguirle la conversación.
- Ø Ser cortés y hacer preguntas relacionadas con el servicio.
- Ø Al término de la llamada despedirse con energía y amabilidad centrandó la atención en otro producto o servicio.

- Ø Platicar con él y tenerlo de "planta" en la línea.
- Ø Dejar de atender los procedimientos.

DE DESVENTAJA

- Ø Centrarse en el servicio
- Ø No seguirle la conversación.
- Ø Ser cortés y hacer preguntas relacionadas con el servicio.
- Ø Despedirse con energía y amabilidad
- Ø No festejarle.

- Ø Perder la seriedad en el trabajo, tiempo y atención a otros clientes.

DE VENTAJA

- Ø Atenderlo con actitud y aptitud de servicio

- Ø Ninguna, sólo dominar el puesto y ser excelente.

## ACTITUD

La actitud y la perspectiva son componentes vitales del éxito, la productividad y la satisfacción en el trabajo. Los representantes telefónicos que tienen una buena actitud serán más eficientes, disfrutarán más su trabajo y se sentirán más satisfechos.

Estos son algunos de los ingredientes de la actitud que pueden incorporarse en un programa de capacitación:

- **Ayudar a los capacitados a comprender la función del telemarketing.** Ellos deben entender la manera como el telemarketing complementa el esfuerzo de las ventas personales y por qué, si se perciben a sí mismos como personas especializadas, y no simplemente como sustitutos de segunda clase, su actitud y su rendimiento serán otros, deben conocer el concepto global de su función.
- **Tratarlos como profesionales.** De ellos se espera que actúen como profesionales, y esto comienza desde su propia actitud. Se deben compartir con ellos información, metas y objetivos; se tiene que responder abiertamente a sus preguntas y proporcionarles las herramientas que necesitan para cumplir su labor.
- **Llevar cuenta de los resultados y logros.** nadie le gusta trabajar en el vacío. Se deben registrar los resultados y el progreso en una forma visible. Esto le ayudará a los representantes a saber que su trabajo es importante y cuenta.
- **Proporcionar retroalimentación.** Un trabajo bien hecho merece un comentario del supervisor. Dado que será necesario hacer comentarios cuando el rendimiento no sea el

deseado, no olvidando también alabar un buen trabajo. Un buen rendimiento debe generar retroalimentación positiva.

- **Tratar de mantener una atmósfera positiva y un ambiente de entusiasmo en las oficinas de telemarketing.** Cualquier ambiente se contagia, esta reacción es mayor si viene desde los niveles jerárquicos altos.
- **Tratar de manejar positivamente los problemas y las dificultades.** De otra manera, la actitud positiva será tan solo una farsa y desaparecerá tan pronto como surja inevitablemente el primer obstáculo. Se tiene que ayudar a los representantes a comprender que los problemas son parte del trabajo y colaborar con ellos para que puedan superarlos.

## **APRENDIZAJE.**

Se debe recordar el principio de que "Las lecciones no se enseñan, se aprenden". En el contexto de la capacitación, esto significa que se puede enseñar a los representantes todas las ideas del mundo, pero hasta tanto ellos no las aprendan, no se habrá logrado nada, en términos generales se sabe que se aprende con la experiencia.

Sin embargo, el objetivo es lograr que esa experiencia se adquiera con el menor riesgo. Traducido a la terminología de telemarketing, esto significa que no hay que salir a conseguir experiencia directamente, quizás una mala experiencia, a expensas de un cliente grande e importante. Las personas necesitan la oportunidad de fracasar en privado y tener éxito en público. Y ¿cómo?, Utilizando primero la simulación y la representación de papeles, y pasando a experimentar con clientes de prueba antes de ensayar con los clientes clave.

El primer paso al trabajar con un guión debe ser repasado por medio de la actuación o la simulación. Los representantes tienen que aprender primero las palabras y conocer el desarrollo de la llamada y las secciones clave de los guiones. Después pueden empezar a trabajar con los clientes menos importantes. Solo después de esas primeras llamadas, que todavía deben considerarse como parte del proceso de aprendizaje o capacitación, podrán comenzar a llamar a clientes importantes que formen parte del programa.

Así, se debe conceder tiempo a los representantes para aprender mediante llamadas de práctica, antes de comenzar a trabajar directamente en el programa. Esto aumentará las probabilidades de éxito.

## **EXPERIENCIA.**

No todo el mundo puede tener éxito con el teléfono. Se debe dar a los representantes toda la capacitación posible, pero algunos de ellos sencillamente no lograrán nada. Algunos no podrán nunca deshacerse de un tono de voz acartonado, se oirán como si estuvieran leyendo un guión, aún cuando no sea así. Otros sencillamente nunca podrán acostumbrarse al teléfono.

Eso está bien. De hecho, es inevitable. Pero es necesario reconocerlo e incorporar un punto de control en el programa de capacitación, es necesario buscar en ellos los indicadores clave de su potencial de éxito:

### **1. ¿Se escuchan bien?**

Se deben supervisar y grabar todas las llamadas de los representantes novatos, esto ayudará a los representantes a identificar sus problemas y corregirlos.

### **2. ¿Están generando resultados?**

Es fundamental que los representantes comprendan claramente cuales son los objetivos que deben cumplir. Es necesario reconocer, no obstante, que algunas personas que se ven y escuchan bien no producen resultados inmediatos, pero en poco tiempo existirán

### **3. ¿Cómo se sienten los representantes en relación con el telemarketing?**

Muchos representantes de telemarketing tienen mucha "madera". Al conocer la forma cómo se sienten respecto a su trabajo es posible juzgar si quienes producen resultados tienen un potencial a largo plazo. Si no disfrutan su trabajo se deben encontrar los canales de comunicación para hacerlo participe del trabajo que desempeña.

### 4.3 SISTEMA DE MONITOREO

La función de monitoreo corresponde al departamento de Control de Calidad, con el objetivo de evaluar el desempeño del representante telefónico en cada llamada que realiza. Las siguientes variables son un modelo para facilitar la evaluación de Control de Calidad.

#### VARIABLES DEL SISTEMA DE MONITOREO

##### ☉ SALUDO.

Se capta si el representante telefónico saludó al cliente diciendo "Buenos días, tardes o noches" según proceda.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico saludó al cliente diciendo "Buenos días, tardes o noches según proceda.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico saludó de otra forma o no saludó.

##### ☉ AGRADECIMIENTO INICIAL.

En el caso de llamadas de entrada se capta si el representante telefónico agradece la llamada del cliente.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico agradece la llamada

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico omite agradecer la llamada.

##### ☉ IDENTIFICACION DEL REPRESENTANTE TELEFÓNICO.

Se capta si éste menciona su nombre y apellido.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico menciona su nombre y apellido.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico omite mencionar su nombre y apellido.

## **IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.**

Se capta si el representante telefónico menciona a la empresa.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico menciona el nombre de la empresa.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico omite el nombre de la empresa o bien no lo menciona bien.

## **PERSONALIZACION.**

Se capta si el representante telefónico menciona la característica Sr., Sra., Srita., Dr., Lic., Ing., y el apellido del cliente, por lo menos al inicio y al final de la llamada.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico menciona la característica y el apellido del cliente, por lo menos al inicio y al final de la llamada, o bien los menciona un número de veces que se considera adecuado.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico no menciona la característica ni el apellido del cliente, al menos al inicio y al final de la llamada, o no los menciona en ningún momento en la llamada, o bien los menciona un número de veces que se considera inadecuado, por ejemplo: una sola vez o un número excesivo de veces.

## **OFRECIMIENTO DE SERVICIOS.**

Se capta si el representante telefónico ofrece los servicios .

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico ofrece de manera completa y adecuada los servicios.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico no ofrece sus servicios o no los ofrece de una manera completa .

### **Ø MANEJO DEL SCRIPT.**

Se capta si el representante telefónico proporcionó la información básica acerca del producto o servicio de acuerdo con el "script" establecido.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico proporcionó la información básica acerca del producto o servicio.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico no proporcionó la información básica acerca del producto o servicio.

### **Ø LABOR DE VENTA.**

Se capta si el representante telefónico hace un buen ofrecimiento del producto, aunado con el buen manejo de objeciones para llegar a un cierre en la venta.

Código 1. "Adecuado" = La persona que realiza el monitoreo considera si el representante telefónico hizo buena labor de venta.

Código 2. "Inadecuado" = La persona encargada del monitoreo considera que el representante telefónico no hizo una buena labor de venta.

Código 3. "No aplica" = Por el tipo de llamada.

### **Ø INDAGA DUDAS.**

Se capta si el representante telefónico preguntó al cliente si tenía dudas acerca de la información que le proporcionó.

Código 1. "Adecuada" = El representante telefónico preguntó al cliente si tenía dudas del producto o servicio.

Código 2. "Inadecuada" = El representante telefónico no preguntó al cliente si tiene dudas acerca del producto o servicio.

### **PERMISO PARA HACER ESPERAR Y AGRADECIMIENTO POR LA ESPERA.**

En el caso de que el representante telefónico haya hecho esperar al cliente se capta si solicitó su consentimiento para mantenerlo en espera y si agradeció por esperar en la línea al volver a tomar la llamada.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico pidió permiso al cliente para hacerle esperar en la línea y agradeció la espera al volver a tomar la llamada en cada espera.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico hizo esperar al cliente sin pedir su consentimiento para ello y/o no agradeció por la espera al volver a tomar la llamada en todas las esperas o algunas veces.

Código 3. "No aplica" = De acuerdo con la llamada.

### **TIEMPO DE ESPERA.**

Se capta si el representante telefónico hizo esperar al cliente y si esa espera se considera tolerable por la persona que realiza el monitoreo.

Código 1. "Adecuada" = El número de veces y el tiempo que hizo esperar el representante telefónico se consideró razonable por la persona que realiza el monitoreo.

Código 2. "Inadecuada" = El número de veces y/o el tiempo que el representante telefónico hizo esperar al cliente se consideró intolerable por la persona que realiza el monitoreo.

Código 3. "No aplica" = De acuerdo al tipo de llamada

### **EMPATIZAR.**

Se capta si el representante telefónico comprende la problemática del cliente, al ponerse en el lugar de éste.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico comprende la problemática del cliente y se pone en su lugar.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico no comprende la problemática del cliente y no se pone en su lugar.

Código 3. "No aplica" = De acuerdo al tipo de llamada.

### **Ø CARACTERÍSTICAS DE LA VOZ.**

Se capta si la persona que realiza el monitoreo considera adecuadas las características de la voz del representante telefónico

Código 1. "Adecuadas" = La voz del representante telefónico es modulada (no es muy aguda, ni muy grave, ni tiene altibajos) y tiene un ritmo adecuado.

Código 2. "Inadecuados" = La voz del representante telefónico no es modulada (es muy aguda, muy grave o con altibajos) y/o tiene un ritmo monótono.

### **Ø VELOCIDAD AL HABLAR.**

Se capta si la velocidad del representante telefónico al hablar se considera adecuada.

Código 1. "Adecuada" = El representante telefónico habla con una velocidad moderada y/o acorde con las características del servicio que está prestando.

Código 2. "Inadecuada" = El representante telefónico habla con una velocidad que no es acorde con las características del servicio que está prestando, o bien, habla tan rápido que dificulta entenderle o tan despacio que produce cansancio o desesperación.

### **Ø DICCION.**

Se capta si el representante telefónico pronuncia de manera adecuada las palabras; si marca los acentos y las pausas necesarias de modo tal que el interlocutor comprenda lo que esta diciendo.

Código 1. "Adecuada" = El representante telefónico no presenta dificultades para entenderle.

Código 2. "Inadecuada" = El representante telefónico presenta dificultades para entenderle.

### **☉ PRESION PARA TERMINAR LA LLAMADA.**

Se capta si el representante telefónico presionó al cliente o lo apresuró para terminar la llamada.

Código 1. "Adecuada" = El representante telefónico no ejerció presión sobre el cliente o lo apresuro para terminar la llamada.

Código 2. "Inadecuada" = El representante telefónico ejerció presión o apresuró al cliente para erminar la llamada, o bien colgó antes que éste.

### **☉ AGRADECIMIENTO.**

Se capta si el represenante telefónico agradece la atención del cliente al finalizar la llamada, además de mencionar su nombre y apellido, así como a la empresa.

Código 1. "Adecuada" = El representante telefónico agradeció la atención de cliente.

Código 2. "Inadecuado" = El represenante telefónico no agradeció la atención de cliente.

### **☉ DESPEDIDA.**

Se capta si el representante telefónico se despide diciendo "Buenos días, tardes o noches" según proceda.

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico se despidió diciendo buenos días tarde o noches según proceda.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico se despidió de otra manera o no se despidió.

### **Ø COMPROMISO.**

Se capta si el representante telefónico en realidad está comprometido con la empresa (se pone la camiseta).

Código 1. "Adecuado" = El representante telefónico demuestra su interés por la empresa.

Código 2. "Inadecuado" = El representante telefónico no manifiesta interés.

### **Ø SATISFACCION CON EL SERVICIO DEL OPERADOR.**

Se capta la satisfacción de la persona que realizó el monitoreo con el desempeño del representante telefónico.

Código 1. "Saisfecho" = La persona que realiza el monitoreo está saifecha con el desempeño del representante telefónico.

Código 2. "Insatisfecho" = La persona que realiza el monitoreo no estuvo saifecha con el desempeño del operador telefónico.

**SISTEMA DE MONITOREO  
(EVALUACION)**

Califica la llamada de acuerdo a las variables del sistema de monitoreo, marcando con una "X" el código adecuado.

**1. SALUDO**

Código 1. Adecuado.   
Código 2. Inadecuado

**2. AGRADECIMIENTO INICIAL**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**3. IDENTIFICACION DEL REP. TELEFONICO**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**4. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**5. PERSONALIZACION**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**6. OFRECIMIENTO DE SERVICIOS**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**7. MANEJO DEL SCRIPT**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**8. LABOR DE VENTA**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado   
Código 3. No aplica

**9. INDAGA DUDAS**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**10. PERMISO PARA HACER ESPERAR Y AGRADECIMIENTO**

Código 1. Adecuado.   
Código 2. Inadecuado   
Código 3. No aplica

**11. TIEMPO DE ESPERA**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado   
Código 3. No aplica

**12. EMPATIZAR**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**13. CARACTERISTICAS DE LA VOZ**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**14. VELOCIDAD AL HABLAR**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**15. DICCION**

Código 1. Adecuado.   
Código 2. Inadecuado

**16. PRESION PARA TERMINAR LA LLAMADA**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**17. AGRADECIMIENTO**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**18. DESPEDIDA**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**19. COMPROMISO**

Código 1. Adecuado   
Código 2. Inadecuado

**20. SATISFACCION CON EL SERVICIO DEL OPERADOR**

Código 1. Adecuado.   
Código 2. Inadecuado

**PUNTUACION TOTAL** \_\_\_\_\_

## CONCLUSION

Los procesos de capacitación de recursos humanos son fenómenos altamente complejos a los cuales, lamentablemente se les trata con desprecio y se les considera gasto, más que inversión.

En nuestro país toda empresa está "preocupada" por la capacitación del personal, en la actualidad, muchas de ellas no capacitan a su personal, o si lo hacen, solamente tratan de cubrir requisitos legales. La queja eterna es "no hay presupuesto", "para qué capacito si después se van a ir", "el personal es flojo y no ponen atención".

La capacitación debe ser tomada en serio, debe ser tratada con un enfoque sistémico, para considerar todas las posibilidades que permitan la efectividad en su planeación, operación y control.

Dentro del telemarketing es indispensable resaltar todos los elementos mencionados en el presente trabajo de seminario para capacitar a un representante telefónico, ya que no es suficiente que tenga los conocimientos requeridos sobre el producto y/o servicio a ofrecer, sino también esa actitud necesaria para empatizar con el cliente vía telefónica.

Casi con seguridad sucede que las personas menos esperadas logran éxito con el telemarketing. Algunos de los individuos menos probables, juzgando por las normas de aspecto y aptitud aparente para las ventas, resultan ser verdaderos genios para las ventas telefónicas. Es posible que el teléfono brinde la barrera que la persona tímida necesita para vencer su falta de seguridad en si misma. Quizás el teléfono proporciona el tipo de

escenario que hace brotar al actor latente en algunas personas. Tal vez la ausencia de un contacto directo sea el desafío que algunos necesitan. Es difícil saberlo. Pero se debe mantener una actitud abierta para descubrir vendedores estrella donde nunca se hubiese esperado. Cabe recordar que en el telemarketing lo que cuenta es la habilidad de la persona para proyectar su personalidad a través del teléfono.

Por fortuna, esta labor no es tan difícil como se podría pensar. Una llamada de Telemarketing representa un contacto muy bien dirigido y controlado; tiene un propósito bien definido y planeado, y la orientación y el desarrollo de la llamada son controlados en gran medida por el representante telefónico. Eso significa que las cuestiones técnicas que surjan son altamente previsibles y normalmente caerán dentro de un rango limitado. Una llamada cuyo objeto es dar a conocer un nuevo producto por ejemplo, no exigirá que el representante responda a preguntas relacionadas con la línea de productos ya existente. Las preguntas se concentrarán únicamente en el producto nuevo; pero también se hace necesario que el representante tenga conocimiento de los demás productos si la campaña lo requiere.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA Fernando, *Administración de Recursos Humanos*.  
Editorial Trillas , Tercera reimpresión.  
México 1997

**CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**  
Editorial Porrúa.  
México 1998.

JEFFREY POPE, *Telemercadeo, la comercialización mediante el teléfono*.  
Traducción Hassan Adriana 1996  
Editorial Norma

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO**  
Editorial Porrúa.  
México 1998

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.**  
Editorial Porrúa.  
México 1998

MC FARLAND Dalton  
Editorial Fondo de Cultura Económica  
Reimpresión, México 1995

MÜNCH GALINDO Lourdes. *Más allá de la excelencia y la calidad total*.  
Editorial trillas.  
México 1998

PHILLIP Crosby, *Calidad sin lágrimas*.  
Editorial CECSA.  
México 1994

PINTO VILLATORIO Roberto, *Proceso de Capacitación.*

Editorial Diana.

Tercera edición, México 1996

REYES PONCE Agustín, *Administración de personal.*

Editorial Limusa.

México 1997

RODRIGUEZ ESTRADA Mauro, *Administración de la Capacitación.*

Editorial Mc Graw Hill.

México 1995

SILICEO Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal.*

Editorial Limusa

Trcera edición México 1996.

UCECA. *Guía Técnica para la detección de las necesidades de Capacitación de la pequeña y mediana empresa.*

Editorial Popular de los Trabajadores.

México 1997

WERTHER William, *Administración de personal y Recursos Humanos.*

Editorial Mc Graw-hill

México 1996