



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*CAPACITACION EN SERVICIO AL CLIENTE Y TRABAJO EN
EQUIPO EN UNA EMPRESA LLANTERA.*

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
SERGIO MANUEL LAGUNAS MENDOZA

DIRECTOR DEL REPORTE: MTRO. NÉSTOR FERNÁNDEZ
SÁNCHEZ



MÉXICO, D. F.

JUNIO 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mis hijas:

Verito, Karlita y Graciélita, mis tesoros, con todo el amor que como padre se es capaz de dar. Para ellas.

a la memoria de mi Padre.

a mi Madre:

*testimonio viviente
de como la fé nos mueve infinitamente.*

a mis hermanos:

Cuqui, Carlos, Naney, Pera y Mayra, con amor fraternal.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a las autoridades de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM por haber cristalizado este programa de Titulación a Distancia que tantos beneficios representa a las personas que por alguna razón tuvimos que salir del Distrito Federal y no había sido posible nuestra titulación. Estoy seguro que en lo sucesivo, este programa continuará beneficiando a muchos colegas y que, no obstante la distancia, hará sumamente amigable la obtención de su grado.

En particular, mi agradecimiento y reconocimiento a la Mta. Patricia Meraz, Directora de la División de Educación Continua, por su preocupación para estar al tanto del avance de los proyectos, a la Lic. Hilda Paredes, con quien inicié el proyecto de titulación, a la Lic. Marina Betancourt quien pacientemente continuó apoyándome, a la Lic. Nancy Arias y Cony por su seguimiento acucioso del reporte, y a la Lic. Lucy Martínez y Lic. Nélida Padilla quienes me apoyaron en la parte final de los trámites para el examen profesional, todas ellas del programa de Titulación a Distancia. Gracias por su amable atención, apoyo y colaboración.

Asimismo, deseo brindar mi reconocimiento al Mto. Néstor Fernández, por su ágil dirección del trabajo, a los sinodales, Dra. Sandra Castañeda por sus observaciones y palabras de aliento, a la Mta. Angeles Mata por su apertura a la comunicación y retroalimentación, al Mto. Gilberto González Girón por la agudeza de sus observaciones y al Lic. Ricardo González Quevedo, por sus observaciones y comentarios que me sirvieron de impulso. A todos ellos, gracias por su paciencia, comentarios, sugerencias y observaciones al escrito.

RESUMEN

En el presente trabajo, se describe la instrumentación de una estrategia de capacitación para personal de contacto con los clientes de una empresa llantera. Dicha estrategia tuvo la finalidad de volver más competitiva a la empresa y consta de dos cursos: Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo, adicionalmente, el seguimiento de los mismos en su operación diaria.

Se evaluaron tres aspectos: habilidades de servicio y trabajo en equipo a través de listas de cotejo, satisfacción del cliente a través de un pequeño cuestionario y tiempos de ejecución del servicio a través de la medición de los mismos.

En el primero de los aspectos, habilidades de servicio y trabajo en equipo, los datos de la lista de cotejo, nos muestran que 17 de 49 habilidades, tanto en patio como en mostrador, ya se exhibían antes de la intervención, el resto, 34, se instalaron como rutinas de trabajo al exhibir el 100% del criterio establecido.

En cuanto a satisfacción del cliente, los resultados obtenidos nos muestran una percepción de satisfacción elevada en cuanto a calidad del servicio, adicionalmente, se instaló el hábito de comunicarle al cliente la duración aproximada del servicio y de entregar la unidad anticipadamente al tiempo especificado y, finalmente, la atención recibida en patio, calificó de muy buena y excelente. En este segundo aspecto, las preferencias de los clientes se situaron por encima del 80%.

En cuanto al tercer aspecto, tiempos de ejecución, se logró su reducción de forma importante y notoria estableciendo tiempos promedio para cada uno de los servicios y un ahorro promedio de hasta 15 minutos para un servicio completo en las cuatro ruedas, ahorro que es percibido claramente como tiempo muy valioso por nuestros clientes.

En términos generales, los diferentes aspectos de evaluación en su conjunto muestran cambios importantes que, a nuestro juicio, contribuyen de manera paralela e independiente a proporcionarle un valor agregado a la empresa en términos de competitividad y de calidad en el servicio al cliente.

CONTENIDO

PAG.

1. Planteamiento del Problema	1
2. Contexto laboral	5
3. Marco teórico	10
3.1. Capacitación.	10
3.1.1. Conceptos de adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y educación.	10
3.1.1.1. Adiestramiento	10
3.1.1.2. Entrenamiento	12
3.1.1.3. Capacitación	13
3.1.1.4. Desarrollo	15
3.1.1.5. Educación	16
3.1.2. Características psicológicas del aprendizaje de los adultos	20
3.2. Marco normativo.	21
3.2.1. De la capacitación como proceso de Educación de Adultos.	22
3.2.2. De la capacitación en el trabajo.	24
3.3. La capacitación en las empresas	29
3.3.1. Antecedentes de la capacitación a empresas en México	29
3.3.2. Tipos y modalidades de la capacitación	33
3.3.3. Ventajas cualitativas y cuantitativas de la capacitación.	35
3.3.4. Importancia de la capacitación en servicio al cliente.	38
3.3.5. Importancia de la capacitación en trabajo en equipo.	42
4. Método	46
4.1. Escenario	46
4.2. Sujetos	47
4.3. Materiales	47
4.4. Procedimiento	48
4.4.1. Diagnóstico del servicio al cliente y trabajo en equipo.	49
4.4.2. Detección de necesidades de capacitación.	50
4.4.3. Planeación y diseño de la capacitación.	52
4.4.4. Instrumentación de la capacitación.	65
4.4.5. Evaluación de la capacitación.	66
5. Resultados	71
6. Análisis	89
7. Conclusiones	93
8. Aportaciones y limitaciones	97
9. Referencias Bibliográficas	100
Anexo (Formatos)	106
Formato 1 Tabla comparativa de habilidades antes y después de la intervención	107
Formato 2. Lista de cotejo de habilidades de servicio para piso	108
Formato 3. Lista de cotejo de habilidades de servicio para mostrador	109
Formato 4. Lista de cotejo de habilidades de trabajo en equipo en piso y mostrador	110
Formato 5. Detección de necesidades a través de entrevista.	111
Formato 6. Medición de tiempos en servicios	112

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A mediados de la década de los 90's, los aires de modernidad, globalización y competencia que recorrían el país entero se materializaban con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El 1º de enero de 1994, se inició una nueva era para el país en todos los aspectos del quehacer humano, desde el personal-individual hasta el social-colectivo. Individuos y grupos, organizaciones e instituciones a todo lo largo y ancho del país nos encontrábamos inmersos en la dinámica del cambio acelerado y modernizador en toda la acepción de la palabra con sus connotaciones y alcances. Esto impactó de muchas maneras las actividades productivas de personas, empresas y/o instituciones. Era un lugar común decir que tendríamos que tener más competitividad, mayor calidad, mejores precios, distribución, cobertura etc., y que había que estar preparados para cuando llegara la competencia extranjera. Los aspectos de competitividad, calidad y precio formaron una tríada que cada vez se veía más de la mano en cualquier actividad productiva y/o de servicios. Las empresas se preocuparon crecientemente por cubrir esos tres aspectos. Paralelamente a ellos, un conjunto de conceptos tales como calidad de vida, calidad humana y desarrollo personal, aparecieron en el escenario de las empresas e instituciones locales. El discurso de esta línea de pensamiento sostenía que la calidad empieza por la calidad humana, así, tales conceptos se anclaron a la competitividad en cuanto a los recursos de los individuos y las empresas; al impacto de la calidad de estos recursos sobre los precios y productos -trátase de manufactura ó servicios-, a la calidad en el servicio, calidad en el trabajo y calidad de vida en el trabajo. Tales conceptos cobraron mayor

relevancia y frases asociadas a estos conceptos, como servicio de alta calidad o de excelencia, entrega justo a tiempo, cero defectos, etc., se empleaban profusamente y se interiorizaron a través de la capacitación a los trabajadores o colaboradores de las instituciones o empresas.

En lo que se refiere al ramo llanero, la competencia cada vez más fuerte hacia 1994 entre las distintas marcas y, aún más, la ola de importaciones provenientes de todas partes del mundo, colocó a la industria nacional y los distribuidores de sus marcas en una situación de frente a retos y estrategias para ser cada vez más competitivos y desplegar todos los recursos disponibles financieros, humanos y materiales, con la finalidad de permanecer en el mercado y de mantener sus márgenes de utilidad.

En ese año, la importación de llantas era una realidad y representaba retos para los distribuidores de llantas. Por otra parte, el margen de utilidad en la venta de las mismas, era reducido (alrededor de un 10%). De acuerdo con el panorama mencionado, contar con estrategias que atendieran esta problemática adquirió relevancia fundamental. La capacitación al personal se volvió una estrategia fundamental, sobretodo en dos áreas importantísimas: servicio al cliente y trabajo en equipo, áreas consideradas clave dado el entorno prevaleciente y la tendencia existente en ese entonces hacia la competitividad de las empresas.

Datos más actuales confirman el entorno prevaleciente en 1994. De acuerdo con la siguiente tabla, podemos apreciar que en 1994 se importaron 3,597.092 neumáticos. En 1999 fueron eliminados los aranceles a la importación y en el 2001

fue introducida al país la impresionante cantidad de 8,176.117, es decir, un promedio de 908,457 neumáticos mensuales.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Llantas	3,597.09 2	1,992.20 7	2,535.88 5	4,054.17 0	4,831.58 3	5,079.15 0	8,129.22 7	8,176.11 7
Promedio Mensual	299,758	166,017	211,324	337,848	402,632	423,263	677,436	908,457
Index			127%	160%	119%	105%	160%	134%

Cuadro 1. Importación de llantas de 1994 al 2001.

Fuente (<http://www.acaabajo.cu/sitio/pensamientoamericano/articulos/antecedentes>)

Adicionalmente, se menciona que en 1989 había 32.745 trabajadores y en 2002 menos de 2.000, según la fuente citando al Sindicato de Trabajadores de Euzkadi (<http://www.acaabajo.cu/sitio/pensamientoamericano/articulos/antecedentes>)

En 1994, el fenómeno de la competitividad, impulsó la necesidad de desarrollar una sucursal de reciente apertura, por lo cual se decidió contratar un asesor externo para desarrollar programas de capacitación en servicio al cliente y trabajo en equipo. En la actualidad dicho planteamiento continúa siendo vigente.

Una definición de competitividad de aquellos años, fue la de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial, generada por la creciente competencia que enfrentaba EE.UU., con otros países. En su reporte, la comisión definió a la competitividad como: " ... el grado en el cual una nación, bajo condiciones de libre mercado, produce bienes y servicios que coloca y son

aceptados en los mercados internacionales, mientras simultáneamente, mantiene y expande el ingreso real de sus habitantes” (Starr, 1988, pág. 97.)

Tal definición es aplicable al caso de una empresa bajo condiciones de libre mercado, la cual produce bienes y servicios que coloca y son aceptados, en los mercados, expandiendo simultáneamente su ingreso real.

Una definición más reciente, adecuada a las empresas de servicio, es la que propone Valdéz, citado por Pereyra López, 1996:

“La habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el que ofrecen los competidores.” (pág. 9)

Sobretudo para las empresas llanteras esta definición se ajusta mucho a su realidad ya que desde los años de la intervención, sus estrategias publicitarias y de promoción están basadas fundamentalmente en el ofrecimiento de paquetes con mezclas de servicio, venta de llanta y refacción.

2. CONTEXTO LABORAL

Las actividades reseñadas en el presente reporte laboral se llevaron a cabo en 1994, hace ya casi diez años. Se escogió esta experiencia laboral sobre otras por tres razones:

- a) por haber sido una experiencia relativamente amplia en duración y alcances de sus objetivos,
- b) por el grado de sistematización logrado como para evaluar su presentación como reporte laboral, y
- c) No obstante el tiempo transcurrido desde la realización del reporte, las actualizaciones presentadas en el marco teórico no representan diferencias importantes con este.

La intervención se llevó a cabo en una sucursal de una empresa del ramo llantero que para 1994, tenía su ámbito de operaciones en todo el Estado de Sinaloa y Nayarit, con seis sucursales, dos en la Ciudad de Los Mochis, dos en la Ciudad de Culiacán, una en Mazatlán y otra en la Ciudad de Tepic. Asimismo, contaba con cuatro depósitos de fábrica, uno en cada ciudad y daba empleo a un total de 120 trabajadores. Las operaciones de esta empresa han aumentado desde ese entonces a la actualidad.

Desde 1994, ofrece a sus clientes venta de llantas agrícola y automotriz de fabricación nacional así como servicios de rotación, montaje, balanceo, alineación, mantenimiento y reparación de suspensiones así como servicio de Ingeniería a

flotillas de camiones para seguimiento del desempeño de las llantas. Líder por su tecnología y servicio dentro de su segmento, se ha caracterizado por ofrecer precios justos a sus clientes así como la realización de esfuerzos continuos para mejorar el servicio al cliente.

La misión de la empresa en 1994 (en letra cursiva con comentarios entrecorillados)

Prestar un servicio de calidad: oportuno, eficiente y confiable, "en donde las metas de distribución se sustentan en la frase" *comercializar los mejores productos*, "a través de una estrategia de precios" *ofreciendo siempre el precio justo*. "Se sitúan en la vanguardia tecnológica"... *pretendemos lo último en tecnología* "y expresan propósitos vehementes"... *anhelamos la mejor organización de todos nuestros recursos*, "en aras de un beneficio mutuo y compartido"... *siempre en beneficio de nuestros clientes, nuestros trabajadores y de la empresa misma*, "todo esto rematado por un fuerte eslogan que señala" *¡siempre los primeros en tecnología y servicio!*

Recientemente la empresa ha modificado su misión.

Esta empresa pertenecía a un grupo de empresas hermanas distribuidoras de lubricantes, grasas y aceites presididas por un consejo de administración. A la cabeza del mismo, se encontraba el gerente general, quién tenía la

responsabilidad de tomar las decisiones concernientes a la operación diaria, ventas y cuestiones administrativas. A él le reportaba el gerente administrativo y gerentes de sucursales. A su vez el gerente administrativo tenía bajo su responsabilidad a las subgerencias de contabilidad y recursos humanos las cuales se encargaban de los aspectos contables fiscales, nómina e IMSS y capacitación, reclutamiento, selección y contratación respectivamente. Por otra parte, el Gerente de sucursal era el responsable de la colocación de volúmenes fuertes de producto a empresas grandes comercializadoras y a grandes flotillas de camiones. Asimismo, era el responsable administrativo directo en sucursal de la operación diaria de los diferentes colaboradores. (Ver fig. 1)

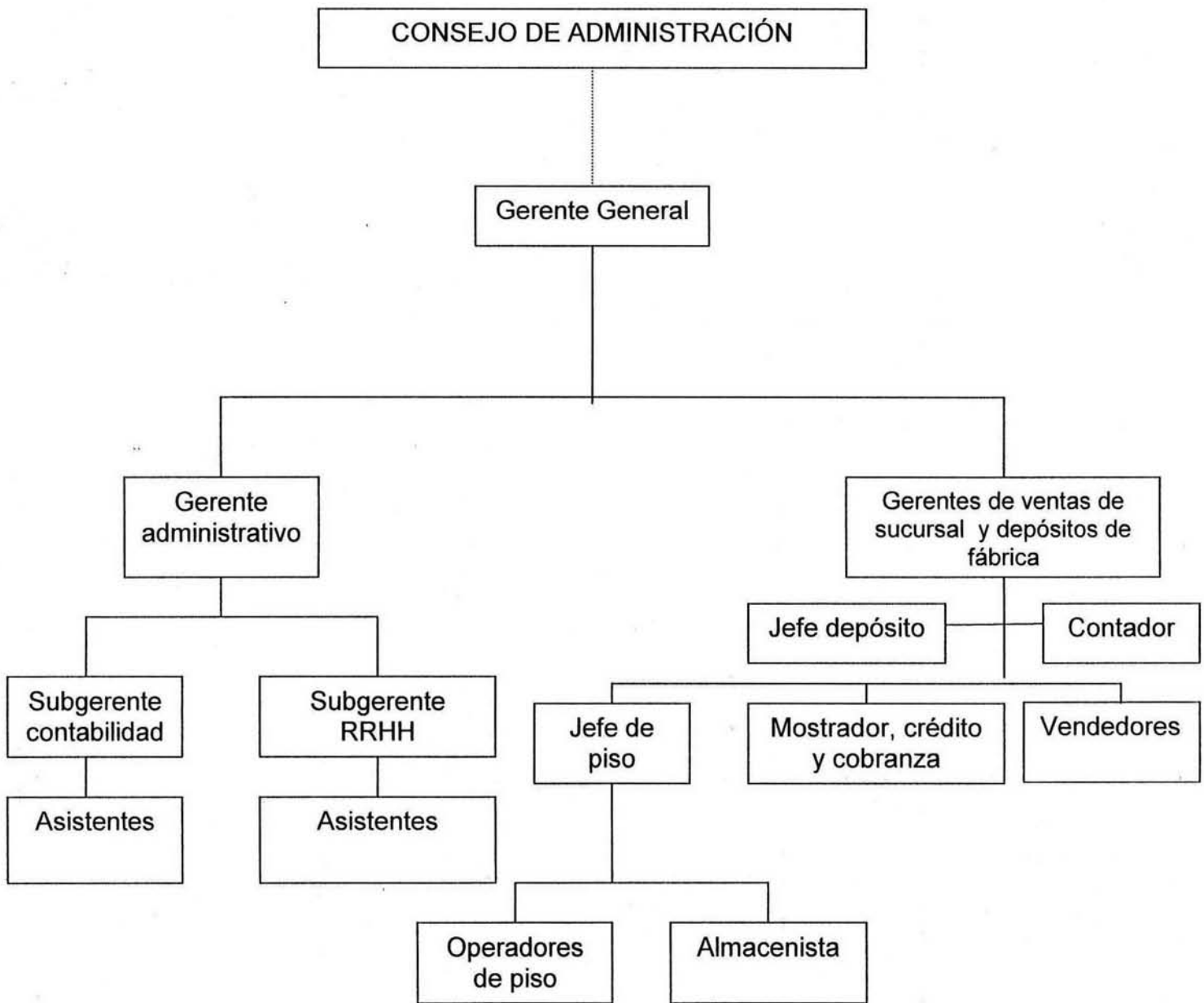


Fig. 1. Diagrama de organización de la empresa

En 1994, ante la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Culiacán, se decidió por parte de la dirección de la empresa, instrumentar procesos de capacitación para sus colaboradores con la finalidad de desarrollar a la sucursal en servicio al cliente y trabajo en equipo. Es en ese momento cuando se decide mi incorporación a la misma.

Mis actividades en la empresa se desarrollaron como consultor externo. La empresa no cuenta en su organización con el apoyo de psicólogos. Tales actividades fueron:

- La instrumentación de la capacitación en servicio cliente y trabajo en equipo,
- El desarrollo de habilidades de servicio y trabajo en equipo,
- El logro de la satisfacción del cliente,
- La reducción en los tiempos de realización del servicio, y
- El seguimiento de las acciones de capacitación.

A diez años de distancia, esta empresa sigue siendo líder en su segmento, sigue perteneciendo a un grupo de empresas hermanas y ha modificado su organigrama para darle mayor énfasis a las ventas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Capacitación.

Alrededor del concepto de capacitación giran relacionados otros conceptos cuyos significados difieren claramente del de capacitación, como por ejemplo el de adiestramiento, sin embargo, hay otros que no están claramente diferenciados como el de entrenamiento o desarrollo. Tratando de establecer una diferenciación más clara, mencionaremos algunos conceptos que contribuirán al momento de adoptar una definición de capacitación para el presente reporte laboral.

3.1.1. Conceptos de adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y educación.

Los conceptos que serán analizados aquí van desde el aprendizaje de destrezas motoras específicas, hasta habilidades complejas de solución de problemas.

3.1.1.1 Adiestramiento

Las diversas definiciones de adiestramiento se refieren al proceso de dotar o perfeccionar destrezas motoras en el individuo. Heredia, Oñate y Arias en Fuentes, 1997(pp. 10 y 11) mencionan que a través de una práctica sostenida de trabajos de carácter muscular o motriz se proporcionará destreza en una habilidad adquirida. Se deduce así, que el adiestramiento desarrolla en quien practica una habilidad motriz cualquiera, una coordinación muscular más fina y precisa conforme se avanza en la práctica, una especie de “grano fino” en su ejecución.

Jiraoka, también en Fuentes (op. cit. pág. 11) menciona el perfeccionamiento de las habilidades para una labor manual a través del ejercicio repetido de manera

continua o constante. En el presente caso, está implícita la noción de mejora continua de las habilidades. Mientras más se realice el ejercicio de una labor manual, ésta será mejor.

Taxiomara, igualmente en Fuentes, (op. cit. pág. 11) sostiene que el adiestramiento es el desarrollo de habilidades de carácter manual. En el caso de la presente afirmación, la palabra desarrollo de habilidades es más abierta que las de destreza y perfeccionamiento de las mismas, mencionadas previamente, pues una habilidad puede adoptar cualquier lugar en el continuo de desarrollo y definirse como tal, es decir, gradualmente se vuelve más fina o precisa, en vez de señalar de entrada que una habilidad se tiene o no se tiene.

Lo que encontramos en común en los autores mencionados es la referencia al "desarrollo, perfeccionamiento o destreza en habilidades de carácter manual" entendiendo por destreza "la facilidad y precisión en la ejecución de actos". Wolman (1999, pág. 136) entiende por destreza la "habilidad y facilidad en el empleo de las manos".

El universo de destrezas manuales requeridas por los mandos medios y superiores en las empresas, se reduce considerablemente mientras más se asciende en la jerarquía de funciones para dejar paso a habilidades de conocimiento o solución de problemas más elaboradas.

3.1.1.2 Entrenamiento

La bibliografía muestra diversas definiciones de este concepto: William, (1952, pág. 219) sostiene que el entrenamiento se recibe para un adecuado desempeño en el cargo y hace referencia que a través del mismo se puede lograr una mejora intelectual. Por otra parte, Yoder (1956, pág. 165), sostiene que es a través del entrenamiento como se desarrolla la fuerza de trabajo para un puesto específico.

Laird, (1984, pág. 9) lo concibe como una experiencia por la cual las personas adquieren nuevas conductas especificadas previamente, y Chiavenato, (1994, pág. 416) señala que este es un proceso relativamente rápido o de corto plazo, organizado y planeado para efectuar aprendizajes de conocimientos, actitudes y habilidades para lograr objetivos claramente especificados. En su obra revisada más recientemente, confirma su definición, Chiavenato, (2000, pág. 557)

Las definiciones mostradas implican conductas más elaboradas que las de las destrezas manuales.

Para la concepción de Armstrong (Fuentes, op. cit. pág. 11) el entrenamiento mejora capacidades y conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo o desarrollar potencial para un trabajo futuro. Este concepto de entrenamiento, coincide con el de William (op. cit.) al introducir capacidades y conocimientos. Habla del desempeño frente a un trabajo, sin embargo, hace referencia a la "preparación" o desarrollo para desempeñar otro diferente, al menos potencialmente. Es claramente diferente a las de adiestramiento al no mencionar

habilidades de destreza, y hacer énfasis en la preparación para un desempeño potencial o a futuro..

3.1.1.3 Capacitación

El concepto de capacitación es usado como sinónimo de formación. Para la Oficina Internacional del Trabajo, con sede en Ginebra, en su glosario de formación profesional (Organización Internacional del Trabajo, pp. 8 y 39) define a la capacitación como *“la formación destinada a dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacionales de un trabajador o mejorar su desempeño en el puesto de trabajo”*, y por otra parte define a la formación profesional como *“conjunto de actividades destinadas a proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos y la capacidad que se requieren para ejercer una ocupación o diversas funciones con competencia y eficacia profesionales”*. Como podrán ver, las definiciones son equivalentes al mencionar por un lado, los conocimientos teóricos y prácticos y, por otro lado, estándares de desempeño hacia una mejora, competencia y eficacia profesional. Los utilizaremos indistintamente aquí.

Algunos autores sostienen que el propósito de la formación es capacitar al individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados, Buckley y Caple (1991, pág. 1). Estos autores definen a la formación como:

“un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. La formación se dirige a brindar

conocimientos y técnicas y a promover actitudes necesarias para llevar a cabo tareas específicas”

Milkovich, (1988, pág. 387) afirma que la formación es un esfuerzo sistemático en el que se modifica tanto el comportamiento como los conocimientos y la motivación del individuo con el fin de mejorar la relación entre el desempeño del empleado y los requisitos del empleo.

Más recientemente Fuentes (1997, pág. 13), citando a Jiraoka, menciona que la capacitación o formación es el complemento del adiestramiento al responder al “qué”, “cómo”, “por qué”, “para qué” y “con qué”.

Todavía más recientemente, Castanyer (1999, pág. 5), cita a Hasson, quien define formación como la *“preparación del individuo para el ejercicio de un papel determinado en la empresa”*

Arias (1999, pág. 11) hace referencia a las competencias laborales al definir capacitación como el “proceso para proporcionar competencias para un trabajo” y finalmente, Mendoza (2000, pág. 16) sostiene que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, administrativos y científicos para el ascenso o transferencia de un puesto.

De acuerdo con las definiciones previas, la capacitación o formación está primordialmente dirigida al ámbito laboral, especifica la dirección u objetivos, señala las herramientas o instrumentos que intervienen en ella, los conocimientos precisos que se han de transmitir a la persona o individuo y como se emplearán

estos en su trabajo, de tal manera que mejorarán su desempeño como resultado de la misma.

3.1.1.4 Desarrollo

Arias (1994, pág.15), dice que desarrollo es la formación integral de la personalidad, es decir, la maduración integral del ser humano. Señala entre otros aspectos la maduración del carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir. Se puede distinguir en esta afirmación una concepción muy psicológica de desarrollo.

Laird, (op. cit., pág. 10) señala que a través del desarrollo, se pueden adquirir nuevos horizontes, nuevas tecnologías, nuevos puntos de vista que pueden dirigir a las organizaciones.

Buckley y Caple (1991,pág. 2) hacen referencia a un... "incremento general e intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje conciente e inconsciente"

Más recientemente, Sherman (1999, pág. 170), distingue entre desarrollo y capacitación al considerar a esta como más estrecha y orientada al desempeño de corto plazo y a aquel como una expansión de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Arias (1999, pág. 498), sostiene que desarrollo es "el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad. Finalmente, Chavienato (2002, pág. 335) sostiene que desarrollo son experiencias que no están relacionadas de manera necesaria con el

puesto que se desempeña en la actualidad, sin embargo, brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

En términos generales y de acuerdo con estas definiciones el concepto de desarrollo es mucho más amplio que los tratados previamente, podría decirse que incluye a todos los que hemos examinado, al englobar tanto aspectos de la personalidad del ser humano, como su experiencia y conocimientos para aplicarlos en el trabajo.

3.1.1.5 Educación

En lo que se refiere a Educación, este es un proceso, generalmente mucho más complejo y de largo plazo, dirigido a desarrollar a un individuo, desde sus primeros años hasta cuando menos la adolescencia como lo establece el artículo 3º constitucional al señalar la educación primaria y secundaria como obligatoria. Este proceso se puede extender hasta los 25 años aproximadamente, si incluimos la educación universitaria.

La Oficina Internacional del Trabajo (op. cit. pág. 16), define a la Educación como:

“actividades destinadas a impartir más bien conocimientos y desarrollar la comprensión de valores y principios de aplicación general, que conocimientos teóricos y prácticos relacionados con un campo limitado de la actividad profesional”.

Siguiendo con Buckley y Caple, (op. cit. pág. 2) educación es:

"un proceso y una serie de actividades orientados a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimiento, técnica, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividad reducido, sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas, la educación brindaría la construcción de estructuras más teóricas y conceptuales y por lo tanto más abstractas y generales".

Y estos mismos autores citan a Kenny y Reid (op.cit., pág.2) quienes hacen una distinción entre formación y educación, en función de tres aspectos:

- Precisión: mayor (formación) al implicar la adquisición de conductas, hechos, ideas, etc. que tendrían una definición clara dentro de un contexto específico.
- Orientación: la formación va dirigida al trabajo y la educación a la persona.
- Proceso: la educación se caracteriza por ser más amplia antes de observar cambios y sus objetivos son de carácter más general y menos precisos.

Para Chiavenato (1994, pág. 414) educación es la influencia que los individuos reciben del ambiente social, a lo largo de su existencia, con la finalidad de adaptación a normas y valores sociales vigentes y aceptados.

Por otra parte Rugarcía (1999, pág. 29) sostiene que educación es la:

"promoción de rasgos que se consideran pertinentes, de acuerdo con las fuerzas sociales o culturales, para que los educandos puedan enfrentar la vida actual".

Podemos desprender de los párrafos precedentes que la educación está dirigida a construir un andamiaje teórico conceptual en el individuo que le permita la comprensión y solución de los problemas a través de una serie de valores.

Las definiciones de adiestramiento, entrenamiento, capacitación y/o formación, desarrollo y educación, son relacionados en el cuadro 2, con los dominios del conocimiento propuestos por Bloom (1969, pág. 65).

Cuadro 2. Relación de los procesos educativos con los dominios del aprendizaje de Bloom.

Concepto	Proceso	Dominio del aprendizaje (Bloom)
Adiestramiento	Desarrollo, perfeccionamiento o destreza en habilidades de carácter muscular o motriz.	Psicomotriz
Entrenamiento	Instrucción de operaciones técnicas y mecánicas. Mejora de las capacidades y el conocimiento para desempeñar un puesto.	Psicomotriz, Cognoscitiva
Capacitación	Adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y/o actitudes	Cognoscitiva, Afectiva
Formación	Adquisición y desarrollo de técnicas, conocimientos y actitudes	Cognoscitiva, Afectiva
Desarrollo	Incremento general de las capacidades y actitudes de un individuo	Cognoscitiva, Afectiva
Educación	Construcción de estructuras teóricas y conceptuales. Desarrollo de conocimiento, comprensión, valores y solución de problemas.	Psicomotriz, Cognoscitiva, Afectiva

De esta forma, tenemos que los conceptos de adiestramiento y entrenamiento, se encuentran en la base de los procesos de enseñanza aprendizaje, definidos principalmente por la enseñanza de habilidades y destrezas de carácter psicomotriz, seguido de Capacitación y Formación, definidos principalmente por la adquisición de habilidades de conocimientos y actitudes; a continuación el concepto de Desarrollo, definido por una extensión, ampliación y profundización

de las habilidades de conocimiento y actitudes adquiridas en la Capacitación y Formación y, por último, Educación, que sería el proceso más general y abstracto en donde la enseñanza de valores y solución de problemas están involucrados y englobando a todos los procesos mencionados

Para nuestro propósito en el presente reporte laboral, definiremos a la capacitación como “el proceso de formación de adultos para la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y/o actitudes para una mayor calidad de vida en el trabajo” entendida esta última como desarrollo de habilidades, un mejor ambiente de trabajo y mayor cooperación entre dirección y empleados. (Davis y Newstrom, 1991, pág. 447)

3.1.2. Características psicológicas del aprendizaje de los adultos.

El trabajo con poblaciones adultas, supone consideraciones respecto de la forma que aprenden, diferentes al trabajo con niños.

Así, algunas características psicológicas de los adultos en el contexto del aprendizaje que se propusieron en aquel entonces, fueron señaladas en la reunión nacional del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, celebrada en Querétaro en 1982 (pág. 110) estas son las siguientes:

- El adulto tiene más madurez física y mental, más capacidad lógica y poder de reflexión.
- El adulto tiene más conocimiento de sí mismo y de sus capacidades, es más susceptible y trata de ocultar sus deficiencias.
- El adulto es más receptivo, está más conciente de sí mismo, necesita ver su progreso y sentirse más estimulado en su propio trabajo...
- Tiene más experiencia y hábitos arraigados que muchas veces dificultan los cambios rápidos en su modo de pensar, de sentir y de actuar.

- Tiene más responsabilidades individuales y sociales y por lo tanto, se siente motivado a aprender cosas útiles de beneficio inmediato.
- Tiene más conocimientos informales a veces desorganizados, adquiridos en forma superficial e incorrecta.

En ese entonces, las características señaladas, hacían referencia a varias deficiencias del aprendizaje del adulto; más recientemente, se han propuesto algunas características psicológicas de los adultos, que hablan más en términos de fortalezas que debilidades. Son las siguientes (Fernández, 2001):

- Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender
- Se torna de un ser dependiente a uno que auto dirige su aprendizaje.
- Aprovecha su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean.
- Regularmente rechaza las actitudes paternalistas de los educadores.
- Mantiene una actitud de participación dinámica pero asume posiciones desaprobatorias cuando se siente tratado como infante.
- Parte de su propia motivación para aprender y se orienta hacia el desarrollo de tareas específicas.
- Busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.
- Se centra en la resolución de problemas más que en la ampliación de conocimientos teóricos.

Estas últimas características describen al adulto como una persona que asume mayormente su responsabilidad con su propio aprendizaje, poniendo en juego todos sus recursos para el logro de los objetivos en los procesos de capacitación.

3.2 Marco normativo

El marco normativo utilizado en ese entonces, referente a la capacitación, se encuentra contenido básicamente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123 (1993), y de manera más precisa y detallada

en la Ley Federal del Trabajo, artículo 153 y fracciones (1992), y la Ley General de Educación en su artículo 43 (1993)

3.2.1 De la capacitación como proceso de Educación de Adultos

La capacitación para el trabajo estaba concebida para los adultos en edad productiva, sin embargo, en nuestro país, la legislación en materia educativa definía al educando adulto a partir de los quince años como sujeto de la formación para el trabajo. (Ley general de Educación, versión digital, Congreso del Estado de Sinaloa, Art. 43)

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el artículo 3º que a la letra decía: "Todo individuo tiene derecho a recibir Educación. El Estado Federación, Estados y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La Educación primaria y secundaria son obligatorias." (op. cit. pág. 8) Aquí el mayor ordenamiento de tipo legal es claro; todo individuo tenía derecho a recibir educación. En su fracción II, señala..."El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios". Los señalamientos al progreso científico y a la lucha contra las servidumbres ya llevaban, a mi juicio y sin ser una conclusión, una referencia implícita, pero muy clara a la capacitación en el trabajo. Asimismo, en el inciso a) de esta fracción II, se referían a que la educación será democrática, considerando a esta..."como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural

del pueblo”, con una implicación directa a la población económicamente activa y a los ambientes laborales en particular y la población en general. (ibid.)

En su fracción VI, del mismo Artículo 3º, señalaba que...”Los particulares podrán impartir Educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares.” En su artículo 123 constitucional establecía en su fracción XIII que...”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 dicha obligación (op. cit., pp. 153 y 156).

Por otra parte la Ley General de Educación, publicada en el Diario Oficial de la Federación con fecha 13 de Julio de 1993, retomó los pronunciamientos básicos señalados en el artículo 3º Constitucional y en su artículo 9º sostiene...”Además de impartir la Educación Preescolar, la Primaria y la Secundaria, el Estado promoverá y atenderá –directamente mediante sus organismos descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien, por cualquier otro medio- todos los tipos y modalidades educativos...”(Ley General de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 13 de Julio de 1993. Versión digital PDF. Congreso del Estado de Sinaloa.)

En su Capítulo IV, Sección primera, De los tipos y modalidades de la Educación, en su artículo 39, se establecía la inclusión de la Educación para Adultos en el Sistema Educativo Nacional, en el...”queda comprendida la Educación Inicial, la Educación Especial y la Educación para Adultos.” (Ibid.)

En su artículo 43, la Ley General de Educación definía a los sujetos de la educación para adultos y su cobertura. Establecía que..."La educación para adultos está destinada a individuos de quince años o más que no hayan cursado o concluido la educación básica y comprende, entre otras, la alfabetización, la educación primaria y la secundaria, así como la formación para el trabajo, con las particularidades adecuadas a dicha población..." (Ídem.)

En referencia a la formación para el trabajo, en su artículo 45, señalaba que esta..."procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado mediante alguna ocupación o algún oficio calificados." Y más adelante señalaba el mismo artículo 45 que..."Podrán celebrarse convenios para que la formación para el trabajo se imparta por las autoridades locales, los ayuntamientos, las instituciones privadas, las organizaciones sindicales, los patrones y demás particulares." Y finalizaba el multicitado artículo..."La formación para el trabajo que se imparte en términos del presente artículo será adicional y complementaria a la capacitación prevista en el artículo 123, apartado A, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos." (op. cit.)

3.2.2 De la Capacitación en el trabajo.

La Ley que regulaba a la capacitación complementaria a que se refiere el artículo 123 constitucional, es la Ley Federal del Trabajo, (1992); en sus artículos 132 fracción XV, y 153A al 153X. En su artículo 132 fracción XV establecía como obligación de los patrones..."Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus

trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este título"... el cual en su artículo 153-A señalaba..."Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la ST y PS."

En el artículo 153-B se decretaba que los patrones y trabajadores podrán convenir..."en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados..."

En el siguiente artículo 153-B, se abrió la posibilidad para que personas morales o físicas (léase escuelas o instituciones) impartieran capacitación o adiestramiento, y de acuerdo al artículo 153-C, aquéllas..."así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

(op. cit.)

En el artículo 153-F se estableció claramente el objeto de la capacitación, mencionaré aquí solamente aquellas fracciones que atañen al reporte laboral, así en algunas de estas se señaló:

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

IV.- Incrementar la productividad y,

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

En lo referente al artículo 153-I, se hacía mención, por un lado a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, y por otro a las necesidades de capacitación señalando que..."En cada empresa se constituirán las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas" (Idem)

Por otro lado, en el artículo 153-K, se normaba la detección de necesidades, propuesta de sistemas de capacitación y adiestramiento, sugerencia de planes y programas así como la evaluación de los mismos, y facultaba a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para convocar a Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres..."para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades..."y continúa más adelante, citando solamente las fracciones pertinentes a este reporte laboral,..."Estos Comités tendrán facultades para:

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate." (Ibid.)

En la actualidad, el marco normativo sigue vigente. Tanto la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y la Ley Federal del Trabajo no han sufrido modificaciones en su articulado referente a la capacitación y la formación para el trabajo, esto último confirmado por la Delegación Federal del Trabajo en Sinaloa. En la actualidad, existe una propuesta de reforma laboral sobre la cual no se ha logrado un consenso por parte de la Cámara de Diputados.

Por otra parte, recientemente, ha surgido una instancia normativa para determinar que se sabe hacer o que no se sabe hacer con base a competencias laborales y que viene a complementar a la legislación vigente. Esta instancia es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y ha emitido lineamientos sobre competencias que ha fijado para certificar a toda persona que desempeña una actividad productiva. Las Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL) (2003), consisten en un documento que establece lo que una persona "competente" en edad productiva debe ser capaz de hacer, las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia y, las condiciones en que demostrará esa competencia.

CONOCER se define como:

“Somos la organización que promueve la generación de calificaciones de competencia laboral para estandarizar el desempeño productivo de las personas así como también promovemos la certificación en dichas calificaciones para que los trabajadores mexicanos puedan demostrar que son capaces de realizar funciones productivas con calidad y en función de los requerimientos reales de las empresas”.

Tiene como fines los siguientes:

- Reconocer la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva.
- Abrir posibilidades de capacitación continua a lo largo de la vida productiva de las personas a fin de que no se vean desplazadas por el avance tecnológico y la falta de capacitación.
- Mantener un estado constante de actualización entre los contenidos de la capacitación y los requerimientos del mercado de trabajo.

Este esfuerzo de CONOCER representa un intento serio y sistemático por normalizar las competencias laborales del personal –en todo el país- y algunas de sus implicaciones hacia la capacitación son evidentes:

- Los capacitadores nos tendremos que certificar en las NTCL.
- La oferta de capacitación se dirigirá en mayor medida a satisfacer estas normas de competencia.
- Establecerá temas de actualización muy claros para vincular la capacitación a la actividad productiva y, por consiguiente,
- La oferta de capacitación se caracterizará por incorporar los avances científicos y tecnológicos a escala mundial al seguir estándares de planeación que necesariamente incorporarán los avances en esta materia.

Como comentario personal, cabe hacer la aclaración que por ahora, la certificación se ofrece a quien la tome de manera voluntaria, sin embargo, el plazo para declararla obligatoria considero que no irá más allá de dos años.

A manera de corolario, en los apartados de normatividad referidos a la Ley Federal del Trabajo y las Normas Técnicas de Competencias Laborales, podemos afirmar que se encuentran los cimientos legales de todo sistema de Capacitación.

3.3 La capacitación en las empresas

3.3.1 Antecedentes de la capacitación a empresas en México

Rubin de Celis (2002) en su apartado sobre la historia de la Capacitación en México señala al líder de la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) en ese entonces, el Lic. Isaac Guzmán Valdivia, quien con su inquietud por conocer los grandes cambios que estaban ocurriendo en el vecino país (EEUU) se da a la tarea, junto con su colaborador, el Lic. Agustín Reyes Ponce, de estudiar los avances en el denominado "Management" (Administración general) como enfoque del conocimiento influyente en dichos cambios. (op. cit.)

Como consecuencia, el Lic. Valdivia y el Lic. Reyes Ponce, se dan a la tarea de difundir estos conocimientos a los industriales, hombres de negocios y a las universidades del país, a través de dos boletines: el primero del cual era responsable el mismo Lic. Valdivia, denominado "Administración" que divulgaban tópicos de administración general y el otro a cargo del Lic. Reyes Ponce denominado "Organización del Trabajo" con contenidos sobre administración general y sus técnicas.

Pronto, el Lic. Valdivia reconoció la necesidad de ampliar la difusión del conocimiento que recién se estaba introduciendo en México al sector industrial, comercial y bancario.

Y continúa señalando que el primer curso de capacitación como tal llevó el título de "Formación y desarrollo de jefes intermedios" en el mes de octubre de 1953, en el auditorio del banco de comercio.

Y añade que poco tiempo después se crea el CeNaPro (Centro Nacional de la Productividad) conformado por representantes de los sectores público y privado y sindicatos de trabajadores con el propósito de incrementar la productividad del país.

Casi simultáneamente, aparece ARMO, adiestramiento rápido de la mano de obra, una institución orientada al adiestramiento del trabajador y sus supervisores

Tiempo después la COPARMEX crea un instituto de capacitación dirigido a ejecutivos pertenecientes a esta confederación y al público en general con el nombre de Instituto de Administración Científica de las Empresas (IACE).

Más tarde, un distinguido grupo de profesionales de la capacitación, entre los cuales se encontraba el propio Lic. Guzmán Valdivia, formó la Asociación Mexicana de Administración Científica imitando las bases organizacionales de la AMA (American Management Association) de los EE.UU.

Y para finalizar Rubin de Celis asegura que el Instituto de Administración Científica de las Empresas perteneciente a la Confederación Patronal de la República Mexicana y la Asociación Mexicana de Administración Científica A.C. (AMAC) son considerados las instituciones pioneras en el país en lo que a capacitación se refiere (op. cit.).

Por otra parte, el 23 de Septiembre de 1966, nació el organismo de capacitación más importante en nuestro país; la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP) entre sus objetivos se encuentra el fomento a la función social de la capacitación y la educación para adultos.

En el transcurso de su existencia, AMECAP ha organizado 23 Congresos Nacionales; uno Iberoamericano (con sede en nuestro país) y un sinnúmero de simposios.

En la actualidad, existen un sinnúmero de profesionales y organismos públicos y privados relacionados con la capacitación en México afiliados a este organismo.

En 1987 se crea con fondos federales y aportaciones del BID, el programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), con la finalidad de proporcionar orientación, asistencia técnica y recursos financieros complementario a programas de capacitación y mejora integral, para beneficio de la mediana, pequeña y micro empresa y sus trabajadores.

En sus primeros diez años, según reportes de ellos mismos, CIMO benefició a 151,000 empresas y 2,000,000 de trabajadores; apoyando diversos eventos con recursos financieros, como puede apreciarse en el cuadro 3,

Hacia el año de 1997, CIMO apoyaba diversos eventos con recursos financieros, en el cuadro 3, podremos apreciarlos.

Cuadro 3. Porcentaje de apoyo financiero a la capacitación que brindaba CIMO.

Tipo de Programa o Evento	% de Apoyo hasta
Sensibilización	50
Capacitación para micro, pequeñas y medianas empresas.	50
Capacitación para Empresas Agrupadas	50
Formación de Instructores	50

En la actualidad, CIMO cambió su denominación por la de Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) y se dirige enteramente a apoyar acciones de capacitación en su totalidad, las acciones de consultoría pasaron a ejercerse por parte de los CRECE (Centro Regionales para la Competitividad Empresarial), (Enero, 2002)

Un antecedente importante para el impulso a la capacitación es el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANECP), Pereyra, Pereyra, (1996, pág. 4) promulgado en 1993, el cual proporcionó el marco para establecer una nueva cultura laboral buscando transformar las relaciones obrero-

patronales. Una línea de acción de las seis que proponía dicho acuerdo enfatizaba la importancia de los Recursos Humanos en la organización y proponía la capacitación permanente en todos sus niveles.

Los párrafos previos constituyen una retrospectiva interesante de la capacitación en las empresas de México entre los años cincuenta y la fecha. Estos antecedentes muestran la importancia de la capacitación en las actividades económicas del país y los beneficios que conlleva, tanto en la administración pública como en otras actividades sociales y culturales.

3.3.2 Tipos y modalidades de la capacitación en las empresas.

De los tipos y modalidades más utilizados en aquellos años de 1994, Schultz (1991, pp. 186-200), menciona los métodos utilizados con personal que no es de supervisión y métodos utilizados con ejecutivos.

Para los primeros menciona los siguientes:

- Instrucción programada desde las pruebas de lápiz y papel hasta el uso de computadoras.
- Instrucción por computadora, en donde el aprendiz interactúa con un programa específico.
- Modificación de conducta en donde se involucran programas de incentivos (premios vs. castigo)

Para ejecutivos destaca los siguientes:

- Método de estudio de casos, en donde un grupo de ejecutivos estudian un problema y aportan soluciones al mismo después de un proceso de investigación.
- Juego de negocios, o representación de empresas, en donde a cada grupo se le proporciona la información relevante de una empresa y compiten entre sí por soluciones efectivas.
- Representación de papeles, una conducta determinada es representada como apropiada para una toma de decisión o solución de problema.
- Modelación del comportamiento, en donde un gerente muestra a un colaborador las conductas apropiadas para su función.
- Aprendizaje por acción, en donde ante determinados problemas propuestos, el ejecutivo va encontrando sus soluciones con base en sus recursos personales y desarrollo de sus capacidades.
- Adiestramiento en sensibilidad (Grupo T), este método permite que el ejecutivo se de cuenta de cómo lo perciben los demás, como reaccionan a su conducta y los efectos que su conducta les produce. La finalidad es la de que el ejecutivo se sensibilice de lo anterior.

Por su parte, Davis y Newstrom (1991, pp. 362, 370) mencionan dos métodos, adicionales a los ya revisados, que son importantes también en la capacitación.

El primero de ellos es la simulación en donde se llegan a reproducir de manera muy aproximada las condiciones de la empresa en donde se exhibirán los

comportamientos deseados, el ejemplo más conocido son los simuladores de vuelo para entrenamiento de los pilotos de avión, en otras ocasiones la simulación será una línea de producción.

El segundo se refiere a los equipos de trabajo, que es cuando se realizan actividades en conjunto, de manera coordinada y organizada, con objetivos precisos. Tal es el caso de las actividades operativas como las realizadas en el servicio llantero, o tareas con un grado de dificultad mayor como el diseño de una estrategia de mercadotecnia o de solución de problemas.

Por otra parte, Chiavenato (2002, pág. 336) menciona la rotación de cargos, las posiciones de asesoría y varios más que ya fueron mencionados o representan una variación o modalidad de los que ya hemos reseñado aquí. En la actualidad, existen variaciones o combinaciones de los métodos descritos, algunos de ellos se realizan a través del juego y actividades de integración, como las contenidas en el libro de Thiagarajan, Equipos de trabajo (2000)

3.3.3 Ventajas cualitativas y cuantitativas de la capacitación.

En sus avatares históricos, la capacitación ha ido evolucionando, hasta llegar a ser un proceso que se lleva a cabo de manera intencionada y sistemática, buscando una contribución más que importante a la eficacia empresarial. En 1991, Buckley y Caple señalaban, "Tanto las compañías como las organizaciones y los gobiernos están comenzando a valorar la inversión adecuada, continua y a largo

plazo en esta función, ya que todo tipo de organización tiene que adaptarse y sobreponerse a tiempo, de forma flexible, a los cambios sociales, técnicos y económicos a fin de sobrevivir y obrar con eficacia...". Esta última frase está en consonancia con el entorno mundial prevaleciente en la época, en donde la globalización ya imponía retos extraordinarios a las organizaciones para su actualización y permanencia dentro del mercado desarrollando actitudes y perspectivas adecuadas para enfrentar de manera exitosa los cambios que se estaban presentando, y añadían... "la capacitación es uno de los procesos por los que tales necesidades pueden ser cubiertas" (op. cit. pág. 5)

Las ventajas de la capacitación, eran estaban referidas a una serie de beneficios que reseñamos a continuación:

- Mejoría en el desempeño profesional,
- Trabajadores mejor calificados
- Mayor productividad,
- Disminución de pérdidas,
- Menor ausentismo laboral,
- Menor rotación de personal, y
- Mayor satisfacción de los clientes. (Buckley y Caple, pág. 5)

A estas ventajas, añadiría algunas otras sin ser exhaustivo;

- Interés por el aprendizaje, lo que reduce tiempos de capacitación,
- Mayor motivación personal,
- La generación de una "cultura de la capacitación",
- El involucramiento del personal con el desarrollo de la empresa,

- Mejor clima laboral,
- Mayor colaboración entre trabajadores, y
- Reducción en índices de accidentes y riesgos de trabajo, etc.

Actualmente, y siguiendo la línea de pensamiento de los beneficios de la capacitación, Evans y Lindsay (2000, pág. 294), señalan que muchas empresas eran renuentes a la capacitación como el caso de Motorola, quien antes de decidirse por la capacitación solicitaba los beneficios de invertir en la misma, sin embargo, añaden..."ya no lo hace, su gerencia sabe que los beneficios de una capacitación basada en la calidad sobrepasan al costo por lo menos de 30 a 1."

Los "monstruos" de la calidad invierten ingentes cantidades de dinero en capacitación, "Las empresas comprometidas con una calidad total invierten de manera importante en capacitación y educación. Xerox Business Products and Systems invirtió más de 125 millones de dólares en capacitación sobre calidad. Motorola y Texas Instruments imparten por lo menos 40 horas de capacitación a todos los empleados. Cadillac envió más de 1,400 empleados a un seminario Deming de cuatro días con un costo prácticamente de \$ 1 millón. Solectron incrementó entre 1991 y 1995 las horas de capacitación anuales de 85 a 150." (op. cit. pág, 294)

En la actualidad, los beneficios de la capacitación sistemática y dirigida a los objetivos de la organización, no son puestos en tela de juicio. Es claro que esta contribuye de muchas formas en el logro de los mismos.

3.3.4 Importancia de la capacitación en servicio al cliente.

En aquellos años, el giro hacia economías de servicio había sido una característica de numerosos países desarrollados económicamente, (Cowell, 1991. pág. 2).

Ante el incremento del sector servicios, la calidad del servicio se volvió evidente, así como la calidad del producto lo era para el sector de manufactura.

Martín, (1992, pág. 9) confirma lo anterior al haber señalado cuatro razones por las cuales las empresas pusieron énfasis en sus relaciones de servicio con los clientes, estas eran las siguientes:

1. Desarrollo en la industria de servicios.

Sostenía que "casi la mitad de los negocios estadounidenses prestan o se relacionan con los servicios" empleando casi a una tercera parte de la fuerza laboral.

2. Mayor competencia

Cada vez existía mayor competencia en el mercado y lograr un servicio "distintivo" se volvió una prioridad. La diferencia entre lograr una venta y no

lograrla estaba en el trato recibido o en la satisfacción lograda por el cliente sobre el producto o servicio de la empresa.

3. Mejor conocimiento de los consumidores.

En ese entonces, se tenía una base de datos más amplia sobre las preferencias de los consumidores, se sabía entre otras cosas que muchos clientes preferían pagar un poco más a cambio de una satisfacción en las transacciones con la empresa. El trato recibido y la satisfacción lograda eran parte fundamental de la elección de la empresa por parte del cliente.

4. La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.

En este punto, la idea central era que había que extender lo más posible la base de clientes. La idea es que tratos repetidos con un mismo cliente aumentaban los beneficios económicos, el hecho de contar con cliente leales y frecuentes redundaría en una base muy importante de los mismos, si a la par se incrementaba con clientes nuevos.

Por su parte Morgan, (1993, pág. 6) afirmaba que un 68% de los clientes se retiran de una empresa u organización porque... "alguien fue desatento, indiferente o descortés con ellos".

Adicionalmente, la proliferación de literatura como las obras de Carr, 1992, y Sewell y Brown, 1994, por citar solamente algunas, describen experiencias

exitosas de servicio al cliente, lo que contribuyó enormemente a la demanda de capacitación en los tiempos en los que ésta intervención ocurrió.

Más recientemente, Kubli (1996, Introducción) señalaba el servicio como un requisito indispensable para las empresas que quieran sobrevivir, pero fue más allá al proponer una cruzada personal por el servir. Por otra parte, García y Dolan, (1997, pág. 8) sostenían que nos enfrentamos cada vez más a la exigencia de ser adhocráticos (según el cliente y la situación) para seguir siendo competitivos.

Cifras adicionales sobre el empleo en este sector son ilustradoras. Un dato fundamental respecto al crecimiento del sector servicios en EEUU es el referido por Evans (2000, pág. 50), en 1945, el sector servicios empleaba a 22.9 millones de personas mientras que el sector productor de bienes daba empleo a 18.5 millones de personas, para 1997, 97.66 millones de personas laboraban para dicho sector de servicios mientras que para el sector de bienes creció a sólo 24.61 millones. Esto es, de estos dos conjuntos de trabajadores, de servicios y de bienes, el primero representa un 75%.

Extendiéndose aún más en cifras actuales, la idea de brindar un mejor servicio al cliente es apoyada por los siguientes datos:

1. "Una empresa promedio pierde aproximadamente un 35% de sus clientes al año. Cerca de dos tercios se deben al mal servicio."

2. "Las empresas pueden reforzar sus utilidades hasta casi un 100% si conservan solamente un 5% más de clientes que la competencia. "
3. "Empresas con prácticas de retención de clientes pueden tener mejores resultados financieros que sus competidores con una rotación de clientes más elevada, aún si sus costos son más elevados y su participación en el mercado menor", y
4. "El costo de hacer un nuevo cliente es más alto que retener a un cliente actual". (op. cit. pág. 51)

El servicio es definido por este mismo autor (ibid, pág. 49), como "un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la empresa de servicio". En esta definición se puede incluir desde aquel acto en que solamente se solicita información de los precios o servicios, hasta aquellos que culminan en una transacción de beneficio para la empresa y el cliente.

Si en 1994, la información existente señalaba la creciente importancia y crecimiento del sector servicios, la información más actualizada que ha sido revisada confirma la necesidad de la realización de acciones prioritarias de capacitación al personal de servicio al cliente de cualquier empresa y la vigencia del supuesto de que la capacitación, sobre este y otros temas, es un proceso necesario y permanente.

3.3.5 Importancia de la capacitación en trabajo en equipo.

El uso de la expresión “trabajo en equipo” se había vuelto de uso común en los espacios de actualización académica, en las instituciones públicas y privadas y en las empresas de aquel entonces. Mencionar al trabajo en equipo era referirse a una estrategia de trabajo que potenciaba el desarrollo de los individuos y de las organizaciones públicas o privadas.

Rodríguez (1988, pág. 10), bosquejaba su definición de equipo: un conjunto de integrantes con funciones muy bien determinadas y tareas definidas.

Existían organizaciones que afirmaban practicar esta modalidad en su operación cotidiana, y otras que estaban realizando intentos por incorporarla como una cultura corporativa dentro de la organización. Es evidente que una gran cantidad de personas y organizaciones se encontraba trabajando en esta perspectiva, ya fuera como una realidad o como un diseño de reciente instrumentación.

Autores como Davis y Newstrom, (1994, pág. 372), señalaban la necesidad del trabajo en equipo y brindar incentivos a la labor del mismo, como una característica básica para su desempeño exitoso. El incentivo está anclado al logro de los objetivos y puede ser financiero o un simple reconocimiento.

Este punto del premio o incentivo, se planteó dentro de la intervención que está siendo reportada para la adecuada instalación de las habilidades de trabajo en equipo. Se describe en la sección de procedimiento.

De acuerdo con Rodríguez Estrada, (1988, pág. 55 y 56), existían diez características que distinguían a los equipos de trabajo de cualquier grupo, estas eran:

1. Alta orientación a la tarea.
2. Alta participación.
3. Intenso intercambio de ideas, opinión e información.
4. Tolerancia a la diversidad.
5. Apertura de los miembros a la crítica constructiva.
6. Toma de decisiones por consenso.
7. Clima general libre y espontáneo sin negar disciplina.
8. Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros.
9. Ausencia de dominio y presencia de liderazgo móvil y compartido
10. Ausencia de agendas ocultas.

Múltiples beneficios habían sido consignados en término de productividad, calidad, rapidez y servicio como resultado de esta forma de trabajo.

Por ejemplo Maddux, (1994, pág. 8) señala el aumento en la productividad. Más recientemente, Rees, (1998, pág. 1) coincide de la misma manera con Maddux mencionando el aumento en la productividad, y más actualmente Montebello, (2000, pág. 12), señala algunos otros, a saber:

- Mejora de la calidad.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de costos.
- Perfeccionamiento de la eficacia.

- Desarrollo del servicio al cliente.
- Más rapidez y mejor desarrollo de productos. y,
- Aumento de las ventas.

Este mismo autor, (op.cit. pág. 5), cita a Katzenbach y Smith, quienes describen a un equipo de trabajo como “un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por las cuales se responsabilizan mutuamente”.

De acuerdo a lo expuesto en estos dos últimos apartados referentes a la importancia de la capacitación en servicio al cliente y la importancia de la capacitación de trabajo en equipo, paralelamente, nos llevan a importantes consideraciones: una es que el crecimiento del sector servicios ha puesto de relieve el significado de la calidad dirigida al servicio así como la calidad del producto es esencial para el sector manufacturero. Es evidente que el aspecto central para el desarrollo de las actividades de este sector, lleva aparejada la necesidad de trabajar aspectos de calidad en el trato al cliente; la otra se refiere a las bondades demostradas por el trabajo en equipo como forma cotidiana de trabajo en las empresas, que lo colocan en una perspectiva natural de soporte al servicio; desde la consideración más sencilla en ahorro de tiempo y esfuerzo, hasta la solución de problemas complejos -incluyendo los presentados por los clientes- brindando un gran apoyo a las acciones de servicio.

De acuerdo con lo anterior, son evidentes las ventajas de un servicio de calidad y un trabajo en equipo eficaz para tornar a las empresas más competitivas.

En el caso de la empresa objeto de la intervención reseñada en el presente reporte laboral, esta fue sin duda, la razón fundamental que dio lugar a la realización de la misma.

4. MÉTODO

4.1 Escenario

La intervención realizada en esta empresa llantera tuvo una duración de 6 meses, de Julio a Diciembre de 1994, estuvo dirigido a todos los colaboradores en general (desde gerencia, contador, hasta operadores de piso), de dos sucursales, una en la Ciudad de Culiacán y otra en el Puerto de Mazatlán. La población sujeto de la intervención se dirigió a las figuras de contacto con el cliente: personal de mostrador y de piso (véase fig. 2).

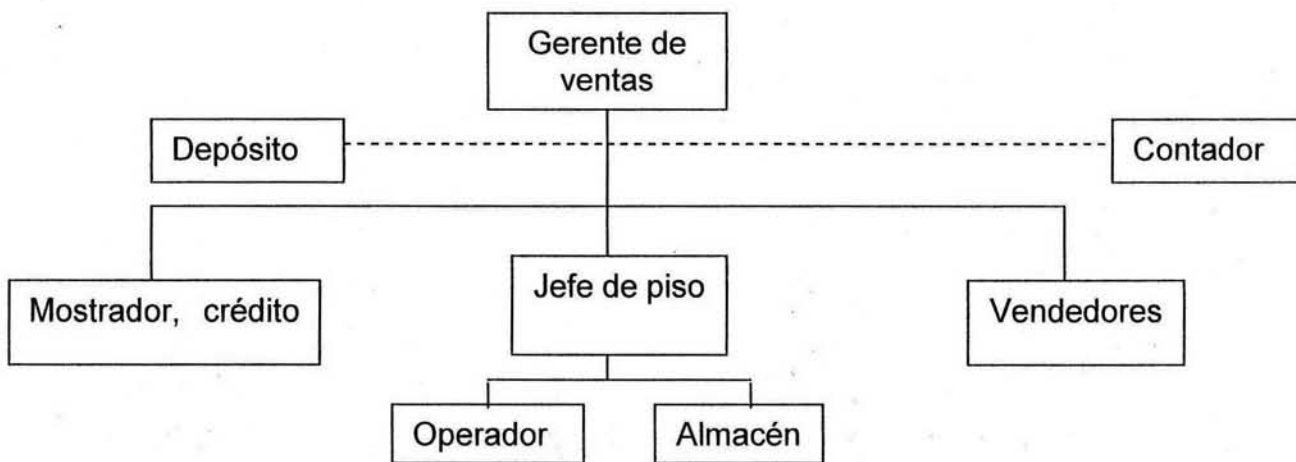


Fig.2 Organigrama de la sucursal

4.2 Sujetos:

El número de colaboradores a los que se les capacitó y evaluó fue de dos secretarías facturistas y una de crédito y cobranza (mostrador), en piso, jefe de piso, un alineador y dos llanteros (operadores). Básicamente, se aplicó la lista de cotejo a jefe de piso, operadores de piso y a facturistas sin que conocieran la lista de cotejo. Esta se estuvo cotejando en horas laborables y con los clientes que se encontraban en servicio en los momentos de la observación. Si bien apreciaban que se estaba observando algo, hasta ese momento no sabían que se trataba de mediciones sobre su trabajo.

4.3 Materiales:

Para la medición de las habilidades de servicio, se elaboraron tres listas de cotejo: habilidades de servicio en jefe de piso y operadores, habilidades de servicio en mostrador, y habilidades de trabajo en equipo en piso y mostrador (véase formatos 1,2 y 3 del anexo). Estas listas contienen varias categorías de habilidades las cuales se desglosan en cada uno de sus apartados conteniendo diferentes números de habilidades cada categoría, algunas tienen hasta 21 habilidades y otras solamente 4. Dichas listas se utilizaron para el diagnóstico (antes de la intervención) y para la evaluación (después de la intervención).

Para evaluar la satisfacción percibida por los clientes, se aplicó un cuestionario impreso de cinco preguntas (véase pág. 65) y se utilizó también un formato para el registro de tiempo de realización de los servicios y un cronómetro para la medición de los mismos.

La intervención tuvo como propósito mejorar el servicio al cliente y el trabajo en equipo en virtud de la ausencia de estrategias concretas para la atención del mismo y un servicio con muchas deficiencias, plagado de tiempos muertos y movimientos repetitivos. La única capacitación recibida fue el curso de inducción a la empresa. Las sucursales están ubicadas en zonas de mucho tráfico tanto ligero como pesado. Sin embargo, para propósitos del presente reporte laboral, hemos de hacer la aclaración que solo la detección de necesidades se refiere a las dos sucursales, los demás datos, (listas de cotejo, cuestionarios y tiempos) corresponden a una sola sucursal.

4.4 Procedimiento

La intervención en la empresa se llevó a cabo en las cinco fases siguientes (ver figura 3):

4.4.1. Diagnóstico del servicio al cliente y trabajo en equipo.

4.4.2. Detección de necesidades de capacitación.

4.4.3. Planeación y diseño de la capacitación.

4.4.4. Instrumentación de la capacitación.

4.4.5. Evaluación de la capacitación.

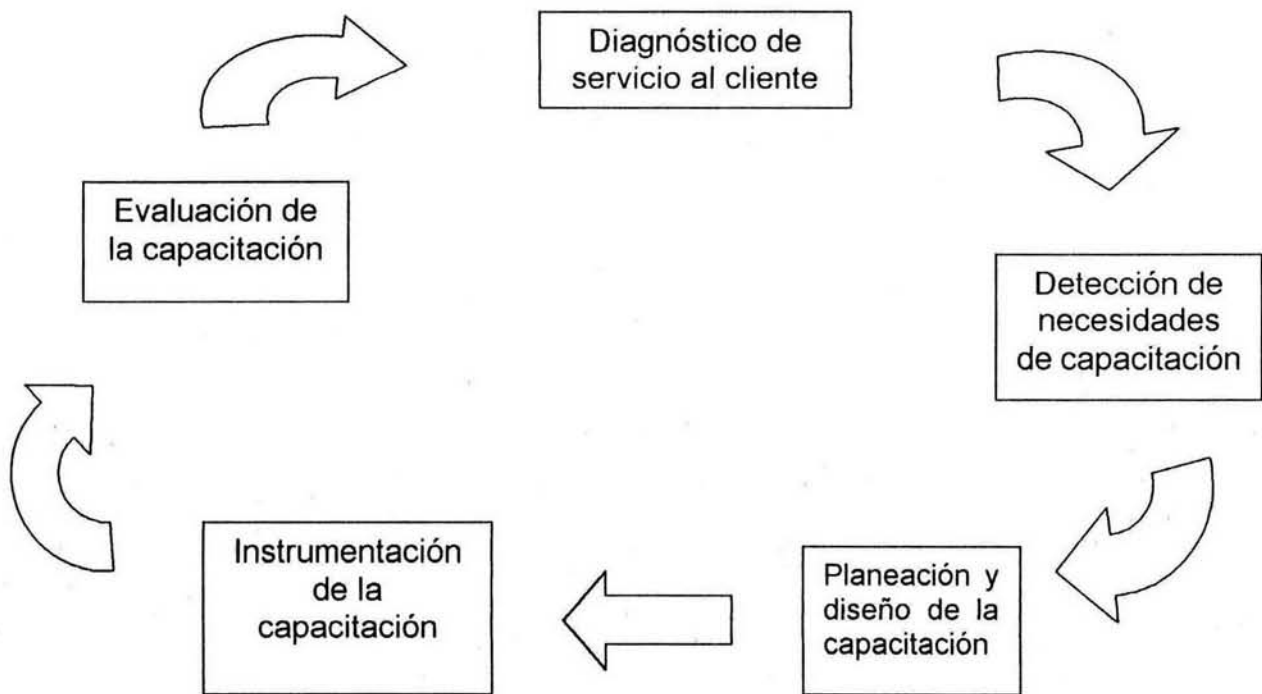


Figura 3. Fases de la intervención

Las fases se describen por separado a continuación:

4.4.1 Diagnóstico de servicio al cliente y trabajo en equipo.

En la primera etapa, se efectuó un diagnóstico en virtud de ser una sucursal de reciente apertura y en donde la única capacitación recibida por los empleados de mostrador y de piso era el curso de inducción a la empresa.

Objetivo:

Establecer el nivel de atención y servicio al cliente así como el trabajo en equipo que la empresa tiene.

Utilización de las listas de cotejo:

La forma de utilizar la lista de cotejo respondía al criterio de que la acción escogida (habilidad) tenía que presentarse cuando menos el 80% de las

ocasiones para decir que estaba instalada, es decir, de cada diez cuando menos se tenía que presentar en 8 ocasiones. Para cada nivel de habilidades de ambos grupos de habilidades (de servicio y trabajo en equipo) se observaron diez casos, es decir, en 10 clientes se cotejaron los diferentes niveles de habilidades.

A través de las listas de cotejo se verificaron las acciones básicas de servicio al cliente y trabajo en equipo llevadas a cabo tanto por operadores de piso como personal de mostrador. Estas listas fueron diseñadas de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa (véase formatos 1, 2 y 3, anexo). Se llevó a cabo un registro para verificar en cada servicio que acciones se realizaron con 10 clientes llegados al azar. Se contaron las actividades realizadas en función de las actividades requeridas contenidas en las listas de cotejo y se estableció un porcentaje de realización. Posteriormente a la capacitación se volvió a realizar un registro con 10 clientes, esta vez, determinados por la distribución inicial, es decir, se obtendrían los datos de los siguientes 10 clientes que realizaran los mismos servicios que los primeros 10 clientes. Se procedió de igual manera en la cuantificación.

4.4.2. Detección de necesidades de capacitación (DNC).

La detección de necesidades en este caso, obedeció al supuesto de que la persona que realiza el trabajo es la que puede conocer más de cerca lo que necesita para la realización del mismo. Así, se efectuaron entrevistas personales y de grupo con los colaboradores para incorporar sus puntos de vista acerca de lo que ellos necesitan para mejorar su trabajo, y también lo que a ellos en lo personal

necesitarían para mejorar como individuos, y sobre lo cual les gustaría recibir capacitación.

Se empleó un formato para capturar la información en torno a dos preguntas básicas: ¿qué cursos técnicos necesita para mejorar su trabajo? y ¿qué cursos le ayudarían en lo personal y se verían reflejados en su trabajo?. (véase formato 4, anexo) El formato permitió obtener información fundamental acerca de las necesidades de los cursos necesarios. Se entrevistaron a todos los colaboradores

Podemos reseñar aquí los resultados obtenidos por categorías de empleados. Se entrevistó al total de 25 empleados:

Operadores de piso (14):

1. Alineación y reparación de suspensión
2. Conocimiento del producto
3. Manejo de inventarios
4. Atención al cliente
5. Relaciones humanas y familiares

Mostrador (Secretarías)(6)

1. Computación
2. Conocimiento del producto
3. Atención al cliente
4. Atención telefónica
5. Ventas
6. Relaciones humanas

El contenido de trabajo en equipo no se detectó como necesidad de capacitación en los colaboradores, sin embargo, se considera que es por desconocimiento del tema y los beneficios de esta estrategia de trabajo por lo cual no se menciona. No obstante, en el apartado correspondiente de diagnóstico del servicio se coloca como una necesidad de trabajar en equipo.

De acuerdo a la detección de necesidades realizada, se encontraron entre otras áreas temáticas las de servicio al cliente y atención telefónica, y, emanada del diagnóstico de servicio, trabajo en equipo.

4.4.3. Planeación y diseño de la capacitación.

Planear la capacitación es una condición previa necesaria para un buen desarrollo de la misma, garantizando el logro de los objetivos y desarrollar la misma a través de una guía sistemática y ordenada que paso a paso nos lleve en la dirección deseada.

Todo proceso de capacitación bien planificado cuenta con los siguientes elementos, los cuales generalmente los encontramos en una tabla bajo el nombre de carta descriptiva o agenda o guía didáctica:

1. Establecimiento de objetivos generales y específicos.
2. Especificación de actividades de enseñanza-aprendizaje.
3. Especificación de recursos didácticos.
4. Duración de la misma.
5. Evaluación.

De acuerdo a las necesidades detectadas se propusieron dos cursos: Calidad en el Servicio y Trabajo en equipo. Se eligieron estos dos temas por considerarse de suma importancia para el logro de la competitividad de la empresa y por las evidencias notorias de ausencia de estrategias de servicio al cliente de acuerdo con el diagnóstico. Se consideró, adicionalmente, que una buena capacitación de trabajo en equipo brindaría un buen soporte de servicio al cliente.

Veamos sus objetivos general y contenidos:

Calidad en el Servicio

Objetivo general:

Que el participante desarrolle habilidades de servicio, especificadas en las listas de cotejo, basadas en una perspectiva de orientación hacia el cliente en donde las acciones de servicio se distingan por lograr la satisfacción del mismo.

Contenido:

1. El qué del Servicio
2. El porqué del Servicio: la importancia del cliente
3. Diferencia entre Servicio y servilismo
4. Beneficios de orientarse hacia los clientes
5. Nuestra concepción del servicio al cliente
6. Detectando acciones de servicio
7. Acciones de servicio con calidad
8. Cinco dimensiones del servicio que buscan los clientes
9. Aspectos fundamentales de un servicio de calidad.

10. ¿Qué quiere decir actitud de servicio?
11. ¿Qué es oportunidad de servicio?
12. ¿Porqué es importante la confiabilidad en nuestra atención?
13. ¿Qué es un servicio bien realizado?
14. ¿Cómo hacer que nuestros clientes se sientan confortablemente?
15. Clausura

Duración: 12 hs

Trabajo en equipo

Objetivo general:

Que los participantes desarrollen acciones de trabajo en equipo, especificadas en las listas de cotejo, dirigidas a una mayor eficiencia en la ejecución de los servicios.

Contenido:

1. Conceptos de grupo y equipo.
2. La diversidad en el trabajo como un todo.
3. Situación actual del equipo: Diagnóstico.
4. Ventajas del trabajo en equipo.
5. Sinergia: palabra mágica.
6. Habilidades necesarias para el trabajo en equipo.
7. Ejercicios en equipos.
8. Etapas de los equipos.
9. Normas y reglas en los equipos.

10. Compromisos y acciones: para mantener al equipo.

11. Las juntas de evaluación del equipo.

Duración: 12 hs

Especificación de las actividades de aprendizaje.

A continuación se presentan las guías didácticas de los cursos de servicio al cliente y trabajo en equipo. En cuanto a las actividades dinámicas que se presentan en estas guías estas fueron tomadas principalmente de Acevedo, Tomos I, II y III.(1988,1989 y 1992 respectivamente.)

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO SERVICIO AL CLIENTE

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDAD DIDÁCTICA	REC/DIDÁCT.	TIEMPO
1. Presentación	1.1 Qué los participantes se introduzcan al taller de servicio al cliente	* Exposición por parte del facilitador de la naturaleza y objetivos del presente taller	* Diapositivas y/o láminas * Acetatos	10"
1.2 Expectativas de los participantes	1.2.1 Que los participantes visualicen los alcances del taller	* En sesión plenaria exposición por parte de los participantes de lo que esperan de este taller.	* Mesas y sillas de trabajo en "U"	15"
1.3 Dinámica "rompehielos"	1.3.1 Que los participantes construyan un clima favorable de comunicación interpersonal	* Dinámica "Confianza"	* Mesa	25"
1.4 Encuadre del curso y expectativas respecto al grupo.	1.4.1 Que los participantes identifiquen lo que el facilitador y el taller requieren de su participación. 1.4.2 Que el participante acepte los marcos mínimos para la participación. 1.4.3 Que el participante se comprometa a mantener la participación del grupo	* Exposición del facilitador de lo que el taller requiere de los participantes * Exposiciones y dudas individuales	* Hojas de rotafolio, marcas dores * Hojas de rotafolio, marcas dores	10"

Segunda sesión

2. El qué del Servicio	2.1 Que el participante conozca en que consiste el servicio.	* Exposición por parte del facilitador sobre que es el servicio y su definición	* Manual del participante * Acetatos	10"
3. El porqué del Servicio: la importancia del cliente	3.1 Que el participante ubique la importancia del cliente para la empresa y el mismo	* En pequeños grupos establecer la importancia del cliente	* Papel y lápiz	20"
4. Diferencia entre Servicio y servilismo	4.1 Que el participante discrimine entre servilismo y servicio 4.2. Que el participante proporcione ejemplos de servilismo y servicio	* En pequeños grupos comparar el concepto de servicio con su concepto de servilismo. * En pequeños grupos generar ejemplos de servilismo y servicio	* Definición de servicio * Papel y lápiz	15" 20"

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO SERVICIO AL CLIENTE

Tercera sesión

4. Continúa.....		* Conclusiones	Rotafolios	10"
5. Beneficios de orientarse hacia los clientes	5.1 Que el participante establezca claramente los beneficios para el mismo y la empresa 5.2 Que el participante identifique cinco maneras en que estar orientados hacia el cliente les traerá beneficios.	* Exposición por el facilitador de los beneficios de estar orientados hacia el cliente, en términos de mayor flujo de trabajo, mayor comisión para el trabajador y mayor recreación para el. * En pequeños grupos, identificarán cinco beneficios para ellos.	* Manual del participante * Diapositivas/láminas	10"
6. Nuestra concepción del servicio al cliente.	6.1 Qué los participantes incorporen nuestra concepción de servicio al cliente	* Exposición por parte del facilitador de la concepción de la empresa sobre servicio al cliente * En plenaria comentarios sobre la concepción.	* Papel y lápiz * Manual del participante * Acetatos y proyector	20 10" 10"

Cuarta sesión

7. Detectando acciones de servicio.	7.1 Que el participante se sensibilice a las posibles acciones de servicio 7.2 Que el participante aporte acciones posibles realizar.	* Exposición del instructor acerca de acciones de servicio en otras empresas. * Lluvia de ideas sobre acciones de servicio posibles * Elaborar lista de acciones posibles	* Rotafolios * Papel y lápiz	10" 20"
8. Acciones de servicio con calidad	8.1 Que el participante conozca el estándar de habilidades de servicio de la empresa entre las cuales se encuentran las aportadas por el.	* En pequeños grupos revisión de la lista de cotejo de habilidades de servicio.	* Hoja con listado	30"

Quinta sesión

9. Cinco dimensiones del servicio que buscan los clientes	9.1 Que los participantes comprendan que es importante para el cliente al solicitar un servicio.	* Exposición por parte del facilitador de las cinco dimensiones * En pequeños grupos encontrarán ejemplos por áreas * Conclusiones	* Manual del participante * Papel y lápiz	20" 30" 10"
---	--	--	--	-------------------

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO SERVICIO AL CLIENTE

Sexta sesión

10. Aspectos fundamentales de un servicio de calidad.	10.1 Qué los participantes se familiaricen con cinco aspectos fundamentales de un servicio Calidad.	* Mención por parte del facilitador de los seis aspectos fundamentales de un servicio de calidad.	* Manual del participante * Acetatos y proyector	10"
11. ¿Qué quiere decir actitud de servicio?	11.1 Qué los participantes precisen el significado de actitud de servicio.	* Introducción por parte del facilitador. * En pequeños grupos lectura comentada de manual de servicio	* Manual del participante * Acetatos y proyector	10"
	11.2 Que los participantes identifiquen claramente actitudes positivas en el servicio.	* En pequeños grupos identificarán ejemplos en su área de actitud de servicio.		10"
		* En pequeños grupos identificarán ejemplos en su área de actitud de servicio.		20"

Séptima sesión

11. Continúa actitud de servicio		* En pequeños grupos identificarán ejemplos en su área de actitud de servicio. * Representaciones de una actitud positiva. * Representaciones de una actitud negativa * Conclusiones		10"
12. ¿Qué es oportunidad de servicio?	12.1 Qué los participantes establezcan lo que la oportunidad en el tiempo de servicio representa para el cliente.	* Introducción por parte del facilitador. * En pequeños grupos identificar como nos sentimos cuando la demora es injustificada.	* Manual del participante * Acetatos y proyector	10"

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO SERVICIO AL CLIENTE

Octava sesión

12. Continúa oportunidad...	12.2 Que los participantes establezcan en que aspectos se puede demorar el servicio. tiempo.	* En pequeños grupos identificar como nos sentimos cuando la demora es injustificada.	* Papel y lápiz * Papel y lápiz * Rotafolios	10"
		* En pequeños grupos establecer en que momentos se demora nuestro servicio.		20"
		* Establecer un diagnóstico sobre aquellas partes de la secuencia de actividades que se ven sujetas a demora.		20"
		* Conclusiones		10"

Novena sesión

13. ¿ Porqué es importante la confiabilidad de nuestra atención	13.1 Que los participantes establezcan la importancia de brindar la misma calidad de servicio una y otra vez.	* Introducción por parte del facilitador.		10"
		* En pequeños grupos identificar que aspectos son necesarios		20"
		* En pequeños grupos identificar que aspectos son necesarios de realizar para mantener nuestra confiabilidad.		30"

Décima sesión

13. Continúa confiabilidad...		* Conclusiones		10"
14. ¿Qué es un servicio bien realizado?	14.1 Que los participantes expliquen que es para nosotros un servicio bien realizado. 14.2 Que los participantes identifiquen los aspectos que impiden la realización de un buen servicio	* Introducción por parte del facilitador. bien realizado para la empresa	* Manual del participante * Papel y lápiz	10"
		* En pequeños grupos establecerán en su área que aspectos impiden un servicio bien realizado.	* Manual del participante	20"
		* En pequeños grupos identificarán en su área que es un servicio bien realizado.		20"

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO SERVICIO AL CLIENTE

Onceava sesión

14. Continúa que es un servi...		* En pequeños grupos identificarán en su área que es un servicio bien realizado. * Conclusiones	* Rotafolios	20"
15. ¿Cómo hacer que nuestros clientes se sientan confortablemente?	15.1 Que los participantes razonen como se sentirían confortablemente nuestros clientes. 15.2 Que los participantes practiquen el trato confortable al cliente.	* Introducción por parte del facilitador. * En pequeños grupos propondrán sugerencias, no solo de ambiente físico, sino de trato hacia ellos, para hacer sentir confortablemente a nuestros clientes.	* Manual del participante * Papel y lápiz	10" 20"

Doceava sesión

15. Continúa como hacer...		* Representaciones de trato confortable al cliente. * Conclusiones		30" 10"
16. Clausura				20"

Total 12"

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO TRABAJO EN EQUIPO

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDAD DIDÁCTICA	REC/DIDÁCT.	TIEMPO
1. Presentación	1.1 Qué los participantes se introduzcan al taller de trabajo en equipo.	* Exposición por parte del facilitador de la naturaleza y objetivos del presente taller	* Diapositivas y/o láminas * Acetatos	10"
1.2 Expectativas de los participantes	1.2.1 Que los participantes visualicen los alcances del taller	* En sesión plenaria exposición por parte de los participantes de lo que esperan de este taller.	* Mesas y sillas de trabajo en "U"	15"
1.3 Dinámica "rompehielos"	1.3.1 Que los participantes construyan un clima favorable de comunicación interpersonal	* Dinámica "Palabras clave"	* Mesa	25"
1.4 Encuadre del curso y expectativas respecto al grupo.	1.4.1 Que los participantes identifiquen lo que el facilitador y el taller requieren de su participación. 1.4.2 Que el participante acepte los marcos mínimos para la participación. 1.4.3 Que el participante se comprometa a mantener la participación del grupo	* Exposición del facilitador de lo que el taller requiere de los participantes * Exposiciones y dudas individuales	* Hojas de rotafolio, marcas dores * Hojas de rotafolio, marcas dores	10"
Segunda sesión				
2. Conceptos de grupo y equipo.	2.1 Que el participante conozca en que consiste el grupo y el equipo.	* Exposición por parte del facilitador sobre los grupos humanos.	* Manual del participante * Acetatos	10"
	2.2 Que el participante distinga entre grupo y equipo.	* En pequeños grupos comparar el concepto de grupo con el concepto de equipo de trabajo.	* Papel y lápiz	20"
	2.3. Que el participante proporcione ejemplos de equipos.	* En pequeños grupos generar ejemplos de equipos en acción.	* Rotafolios	20"
		* Conclusiones		10"

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO TRABAJO EN EQUIPO

Tercera sesión

3. La diversidad en el trabajo como un gran recurso.	3.1 Que los participantes obtengan una noción amplia de cómo la diversidad es un recurso de trabajo.	* Exposición por parte del facilitador de las diferencias y sus aportes.	* Rotafolios	10"
	3.2 Que los participantes establezcan la gran cantidad de recursos existentes entre sus diferentes compañeros.	* En pequeños grupos establecer un inventario de los recursos personales que tienen el resto de los compañeros.	* Rotafolios	20"
3. Situación actual del equipo: Diagnóstico.	5.1 Que los participantes establezcan claramente como se trabaja actualmente en la empresa.	* En tormenta de ideas, establecer un listado de las características del trabajo en su centro.	* Rotafolios * Acetatos y proyector	20
		* Conclusiones	* Rotafolios	10"

Cuarta sesión

4. Ventajas del trabajo en equipo.	4.1 Que los participantes conozcan las ventajas del trabajo en equipo.	* Exposición por parte del conductor de ventajas del trabajo en equipo.	* Rotafolios	30"
5. Sinergia: palabra mágica	5.2 Que los participantes conozcan el significado de la palabra sinergia.	* Exposición del conductor del significado y ejemplos de la palabra sinergia.	* Papel y lápiz	30"

Quinta sesión

7. Acciones de trabajo en equipo	7.1 Que el participante se sensibilice a las posibles acciones de trabajo en equipo.	* Exposición del instructor acerca de trabajo en equipo en otras empresas.	* Rotafolios	10"
	7.2 Que el participante aporte acciones posibles a realizar.	* En pequeños grupos lluvia de ideas sobre acciones de trabajo en equipo. * Elaborar lista de acciones posibles	* Papel y lápiz	20"
	7.2 Que el participante conozca el estándar de habilidades de trabajo en equipo de la empresa entre las cuales se encuentran las aportadas por el.	* En pequeños grupos revisión de la lista de cotejo de habilidades de servicio.	* Hoja con listado	30"
		* En pequeños grupos comparaciones sobre acciones de trabajo en equipo posible y el listado.		5"

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO TRABAJO EN EQUIPO

Sexta sesión

8. Ejercicios en equipos de trabajo.	8.1 Que el participante se familiarice con actividades de equipo	* Introducción por parte del facilitador.	* Papel y lápiz	5"
8.1 "Comunicación de dos vías".	8.1.1 Que el participante constata elementos de la comunicación en equipos.	* En grupo general se desarrollará la dinámica. * Conclusiones		50" 5"

Séptima sesión

8.2 "Supervivencia en el desierto".	8.2.1 Que el participante se sensibilice ante las actitudes individualistas.	* En pequeños grupos realización de la dinámica. * Conclusiones		50" 10"
-------------------------------------	--	--	--	------------

Oclava sesión

8.3 "Diligencias"	8.3.1 Que el participante realice un ejercicio sencillo de planeación y organización.	* Introducción por parte del facilitador. * En pequeños grupos realización del ejercicio. * Conclusiones	* Rotafolios * Materiales para la dinámica.	10" 40" 10"
-------------------	---	--	--	-------------------

Novena sesión

8.4 "Rompecabezas"	8.4.1 Que los participantes exploren los beneficios de la cooperación.	* En pequeños grupos realización de la dinámica. * Conclusiones	* Materiales propios de la dinámica.	50" 10"
--------------------	--	--	--------------------------------------	------------

GUÍA DIDÁCTICA DEL CURSO TRABAJO EN EQUIPO

Décima sesión

8.5 "Diálogo y trabajo".	8.5.1 Que los participantes experimenten la posibilidad de la mejora a través del diálogo en el trabajo.	* En diadas realización de la dinámica.	* Patio de trabajo	50"
		* Conclusiones		10"

Onceava sesión

9. Elapas de los equipos.	9.1 Que los participantes conozcan los momentos por los que pasan los equipos.	* Exposición por parte del facilitador de los momentos de los equipos.	* Rotafolios	15"
10. Normas y reglas de los equipos.	10.1 Que los equipos acuerden sus normas y reglas de funcionamiento.	* En pequeños grupos especificarán las reglas que regirán. * Conclusiones	* Papel y lápiz	40" 5"

Doceava sesión

11. Compromisos y acciones para mantener al equipo	11.1 Que los participantes acuerden sus compromisos y acciones para mantener al equipo.	* En pequeños grupos identificar que compromisos son necesarios.	* Rotafolios	30"
12. Juntas de evaluación del equipo.	12.1 Que los participantes acuerden un día a la semana para reuniones de evaluación y avances.	* En pequeños grupos proponer un día a la semana. * Conclusiones.	* Acetatos	5" 10"
13. Clausura				15"

Total 12 hs.

4.4.4 Instrumentación de la capacitación.

Los cursos programados formaron parte de un conjunto más amplio de acciones de mejora continua, como el diseño de un manual de servicio al cliente. Sin embargo, la realización de los mismos generó muchas expectativas acerca de su recepción por parte del personal y acerca de los resultados por obtenerse. Como incentivo, se propuso el incremento de la comisión que los trabajadores recibían por servicios, se propuso incrementar esta de un 20% a un 25% si demostraban desarrollar y aplicar las habilidades de servicio y trabajo en equipo. Este incentivo, se aplicaría una vez demostrada la instalación de las mencionadas habilidades. Los trabajadores estuvieron de acuerdo y se comprometieron a ello. Las habilidades están descritas en la sección de procedimiento y contenidas en la lista de cotejo.

En cuanto a las sesiones de capacitación se refiere, por las actividades de servicio de la empresa no era posible destinar sesiones extensas de tres o cuatro horas para la capacitación. De esta forma se llegó al acuerdo con los trabajadores de trabajar una hora adicional a su jornada de trabajo durante cuatro semanas, de lunes a viernes de 7 a 8 p.m. y Sábados de 14 a 15 horas, estableciendo fuerte énfasis en el caso del curso de calidad en el servicio en la operación diaria en mostrador sin menoscabo de la operación en piso, a través de discusiones concretas en relación con los contenidos y su aplicación a la práctica. Asimismo, con relación al curso de trabajo en equipo, se enfatizó fuertemente en las actividades realizadas en piso, ejemplificando constantemente los contenidos teóricos con las acciones. Se llegó al acuerdo con ellos de realizar seguimiento de

sus acciones durante su jornada laboral para afianzar aún más la capacitación recibida.

Estos cursos se efectuaron durante todo el mes de julio en la sucursal y la práctica comenzó desde el momento mismo de la capacitación, de tal forma que para el mes de Agosto el personal estaba en plena práctica de los conceptos aprendidos y habilidades adquiridas. Por otra parte, adicionalmente a los cursos hubo seguimiento y monitoreo de la puesta en práctica de dichos aprendizajes a través de observaciones y verificaciones de la lista de cotejo así como retroalimentación, una hora diaria durante el mes de Agosto.

Los cursos se desarrollaron en una pequeña sala de juntas que tiene la sucursal.

4.4.5 Evaluación de la capacitación.

¿Cómo evaluar los resultados de las acciones de capacitación? Bien, existen muchos criterios para ello, están por un lado las listas de cotejo de habilidades de servicio y trabajo en equipo, las demostraciones, las representaciones, los exámenes acerca de los contenidos, el impacto mismo de las acciones de capacitación sobre las metas de la empresa, la evaluación de la satisfacción recibida por los clientes, etc.

Para establecer la mejora de la empresa después de la intervención realizada seleccioné tres medidas:

- a) Porcentaje de habilidades de servicio y trabajo en equipo contenidas en las listas de cotejo que aparecen en los formatos 1,2 y 3 del anexo.
- b) Evaluación de la satisfacción recibida por los clientes a través de un pequeño cuestionario, y
- c) Medición de tiempos de servicio antes y después de la capacitación.

La selección realizada en ese entonces coincide con un planteamiento reciente hecho por Swanson, (2002, pág. 16) en dos de sus cuatro dimensiones de medidas de resultados, las otras dos dimensiones no fueron cubiertas en la intervención por escapar a mi dominio. He aquí las dimensiones:

- 1).- Medición de los rendimientos del participante y del interesado.
- 2).- Medición de conocimientos y aptitud, y quizá más lo segundo,
- 3).- Medición de rendimientos financieros, y
- 4).- Medición de rendimiento del sistema.

Estaríamos hablando entonces, de la medición en el desarrollo de habilidades de servicio y trabajo en equipo, satisfacción del cliente y reducción de tiempos en la realización de los servicios, que principalmente están relacionados con los dos primeros incisos señalados arriba.

En cuanto a nuestras medidas de resultados para el inciso a), se utilizaron las listas de cotejo para verificar las habilidades de servicio y trabajo en equipo antes y después.

En cuanto al inciso b) evaluación de la satisfacción recibida por los clientes se utilizó un pequeño modelo de 5 preguntas. Veamos:

1.- La calidad del servicio le pareció:

excelente muy buena buena regular mala muy mala

2.- El servicio se realizó:

antes del tiempo previsto

dentro del tiempo previsto

lento

demorado

3.- La atención recibida en el patio la considero:

excelente muy buena buena regular mala muy mala

4.- La atención recibida en mostrador la considero:

excelente muy buena buena regular mala muy mala

5.- Mis razones para venir a la empresa:

precio

ubicación del establecimiento

calidad del producto

servicios

atención al cliente

recomendación

Agradeceremos muchísimo sus comentarios y sugerencias.

Nombre: _____

Domicilio: _____

Tel: _____ C.P. _____

En cuanto a la tercera medida, el inciso c) medición de tiempo en la ejecución de servicios antes y después, tenemos un formato (ver formato 5, anexo) que nos ayuda a tomar lecturas en función del vehículo, los servicios y el personal involucrado. El formato tiene varios espacios para ser llenados y contiene un espacio para fecha, hora de inicio de los servicios y hora de terminación de los mismos, tipo de vehículo, servicios medidos en minutos, número de operadores que intervienen, los servicios que se brindaron, el número de los mismos, y un espacio para comentarios.

Los servicios seleccionados por la regularidad de sus acciones y sus secuencias, que no están sujetas a imprevistos ni interrupciones, fueron los de montaje y balanceo. Montaje es aquella serie de acciones que tienen que ver desde quitar la rueda del vehículo o unidad, desmontar la llanta del rin en una máquina desmontadora, colocar una llanta nueva y ponerle aire hasta la presión recomendada. Balanceo tiene que ver con colocar la llanta de la unidad, nueva o no, en una máquina balanceadora que la hará girar hasta detectar electrónicamente que la distribución de su peso no es uniforme alrededor de la circunferencia del rin, entonces da una lectura acerca del peso en plomo que se tendrá que poner entre el rin y la pared de la llanta para equilibrar dicho peso y entonces si, que la rueda gire con el peso distribuido de manera uniforme.

En el caso de toma de tiempos en servicios, se diseñó una muestra aleatoria de 20 unidades que se presentaron al centro de servicio de manera totalmente azarosa (ver Tabla 1). Fueron las primeras 20 unidades que llegaron a realizar algún servicio a partir del inicio de las mediciones. De esta forma tenemos que las unidades se presentaron con la siguiente distribución.

Tabla 1. Presentación aleatoria de unidades por orden de entrada a patio de servicio

1. auto	5. auto	9. auto	13. auto	17. camioneta
2. camioneta	6. camioneta	10. auto	14. auto	18. camioneta
3. auto	7. camioneta	11. auto	15. auto	19. camioneta
4. auto	8. camioneta	12. auto	16. auto	20. camioneta

Se tomaron, básicamente las lecturas de montaje y balanceo por ser los servicios más regulares en cuanto a sus actividades, es decir, la secuencia de actividades que presentan es invariable, aún con interrupciones.

La medida después de la intervención incluye el mismo número de unidades y con la misma distribución.

5. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la intervención se presentan a continuación en el mismo orden en que se explicaron cada una de las mediciones que se mencionaron en la sección de procedimiento:

- d) Lista de cotejo; en esta sección se muestra la frecuencia con la que se presentaron diversas habilidades que se consideraron importantes al momento de prestar el servicio, antes y después de la intervención, estableciendo una comparación entre esos diferentes momentos.
- e) Satisfacción del cliente: Esta se llevó a cabo a través de un cuestionario de 5 preguntas sobre la opinión del cliente acerca del servicio en general así como aspectos particulares de la dinámica del mismo.
- f) Tiempos de ejecución del Servicio: Se registró el tiempo en que se realizaban diversos servicios antes y después de la intervención con el propósito de realizar una comparación y verificar que dicho servicio se volvió más eficiente después de efectuada la intervención.

A continuación se presentan cada uno de estos apartados siguiendo el orden previo:

a) Lista de cotejo:

Se presentan tres tablas comparativas, antes y después de la intervención realizada. En la columna de la izquierda se muestran las categorías registradas conteniendo un conjunto de habilidades básicas en el desempeño de las funciones realizadas (ver tabla 2 siguiente página). La columna central muestra el porcentaje de veces que se realizaba dicha categoría antes de la intervención. La columna de la derecha muestra el porcentaje de ocasiones que se presentó la conducta después de la intervención. El criterio que se tomo para decidir que la actividad se realizaba satisfactoriamente por parte del personal fue que ésta se presentara al menos un 80 % de las veces. El total de las observaciones registradas fue de diez en cada área.

Tabla 2. Comparación de habilidades de servicio en piso antes y después de la intervención en promedios de porcentaje.

CATEGORIA OBSERVADA	HABILIDAD DESARROLLADA	ANTES DE LA INTERVENCION	DESPUES DE LA INTERVENCION
RECEPCIÓN	1) Aborda al cliente al momento de su llegada	70%	100%
	2) Saluda al cliente de mano o verbalmente	40%	100%
	3) Ofrece ayuda al cliente	30%	100%
	4) Indaga las necesidades del cliente.	100%	100%
	5) Brinda alternativas de acuerdo a las necesidades que manifiesta el cliente	100%	100%
	6) Canaliza al cliente si no tenemos el servicio o producto en existencia o se consigue con depósito filial	100%	100%
	7) Ofrece presupuesto	100%	100%
	8) Invita a pasar a sala de espera	50%	100%
	9) Ofrece tiempo de realización del servicio y/o de entrega de la unidad.	0%	100%
SERVICIO EN EJECUCIÓN	10) Realiza servicio con precisión	100%	100%
	11) Brinda información sobre el avance del servicio	0%	100%
	12) Realiza de manera fluida o continua sin tiempos muertos	60%	100%
	13) Cumple con el tiempo de realización del servicio.	60%	100%
	14) Informa al cliente de la finalización del mismo.	100%	100%
	15) Invita al cliente a pasar a mostrador para facturación.	100%	100%
	16) Lleva a cabo rutina de cortesía en limpieza de llantas al terminar el servicio	0%	100%
	17) Lleva a cabo rutina de cortesía de colocar el vehículo en posición de salida	0%	100%
DESPEDIDA	18) Hace comentario sobre vigencia de garantía.	100%	100%
	19) Ofrece resolver problemas y/o dudas posteriores al servicio.	100%	100%
	20) Agradece la visita del cliente	20%	100%
	21) Lleva a cabo rutina de despedida.	100%	100%

Como se observa en la Tabla 1 de las 21 habilidades registradas, solamente se presentaban satisfactoriamente diez de ellas (tercera columna). Las categorías de recepción y ejecución (dos de las tres categorías) presentaban serios problemas ya que la frecuencia de aparición estaba igual o menor al 60% en 9 de 17 habilidades lo que representa el 52% de las mismas en esas dos categorías antes de la intervención. En la tercera categoría solamente una habilidad estuvo muy por debajo del 60%. Después de la intervención (cuarta columna) se observó un incremento en la ocurrencia de cada una de las habilidades, sin que las conductas que ya se presentaban bajaran su incidencia.

Tabla 3. Comparación de habilidades de servicio en mostrador antes y después de la intervención en promedios de porcentaje.

CATEGORIA OBSERVADA	HABILIDAD DESARROLLADA	ANTES DE LA INTERVENCION	DESPUES DE LA INTERVENCION
RECEPCIÓN	1) Aborda, saluda y/o recibe al cliente con una sonrisa y un saludo verbal al presentarse en mostrador	60%	100%
	2) Hace saber al cliente que enseguida lo atenderá	0%	100%
	3) Pregunta al cliente en que le puede ayudar.	50%	100%
	4) Indaga necesidades del cliente.	0%	100%
	5) Ofrece cotización.	100%	100%
	6) Canaliza al cliente a la persona correspondiente que satisfará su necesidad.	100%	100%
	7) Invita a sentarse.	100%	100%
ATENCIÓN DURANTE LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO	8) Ofrece agua, refresco o café	0%	100%
	9) Da seguimiento a su servicio o compra y le informa al cliente de su avance.	40%	100%
	10) Informa que finalizó el servicio.	20%	100%
FACTURACIÓN	11) Invita a pasar al mostrador a la hora de facturar.	100%	100%
	12) Verifica que datos de facturación estén correctos.	100%	100%
	13) Pregunta forma de pago.	60%	100%
	14) Entrega factura y hace comentarios sobre garantía escrita al reverso de la misma.	100%	100%
DESPEDIDA	15) Hace comentario sobre duración de garantía.	100%	100%
	16) Ofrece resolver problemas y/o dudas posteriores al servicio.	0%	100%
	17) Agradece la visita del cliente.	0%	100%
	18) Lleva a cabo rutina de despedida.	70%	100%

Como se observa en la Tabla 2 de las 18 habilidades registradas, solamente se presentaban satisfactoriamente siete de ellas (tercera columna). Las categorías de recepción, atención durante el servicio y despedida (tres de las cuatro categorías) presentaban serios problemas ya que la frecuencia de aparición estaba igual o por debajo del 70% en 11 de 18 habilidades lo que representa el 61% de las mismas en esas tres categorías antes de la intervención. En la tercera categoría solamente una habilidad estuvo por debajo del 70%. Después de la intervención (cuarta columna) se observó un incremento en la ocurrencia de cada una de las habilidades, sin que las conductas que ya se presentaban bajaran su incidencia.

Tabla 4. Comparación de habilidades de trabajo en equipo antes y después de la intervención en promedios de porcentaje.

CATEGORIA OBSERVADA	HABILIDAD DESARROLLADA	ANTES DE LA INTERVENCION	DESPUES DE LA INTERVENCION
TRABAJO EN EQUIPO EN OPERADORES DE PISO	1) Se coordina con el equipo anticipando la siguiente tarea en la realización del servicio	20%	100%
	2) Asume su responsabilidad dentro de cada una de las tareas del servicio que le corresponden	10%	100%
	3) Participa por igual en las tareas del equipo sin perjuicio para sus compañeros de trabajo	0%	100%
	4) Participa por igual en la toma de decisiones en equipo aceptando por consenso los acuerdos logrados	0%	100%
	5) Coloca insumos y recursos materiales listos previo al inicio de actividades de servicio	70%	100%
	6) Realiza las actividades de servicio de manera fluida.	50%	100%
	7) Se anticipa a la siguiente actividad para relevar a su compañero.	0%	100%
TRABAJO EN EQUIPO EN PERSONAL DE MOSTRADOR	8) Solicita a jefe de piso orden de servicio para facturación.	50%	100%
	9) Solicita información sobre curso del servicio	0%	100%
	10) Solicita información sobre tiempo previsto de entrega de automóvil.	0%	100%

Como se observa en la Tabla 3 de las 10 habilidades registradas, todas se presentaron con menos del 80% (tercera columna). Ambas categorías de trabajo en equipo presentaban serios problemas ya que su frecuencia de aparición estaba igual o por debajo del 70% en las 10 habilidades lo que representa el 100%, de las mismas, antes de la intervención. Del total de 10, 7 tenían una frecuencia de ocurrencia igual o por debajo del 20%: Después de la intervención (cuarta columna) se observó un incremento en la ocurrencia de cada una de las habilidades, sin que las conductas que ya se presentaban bajaran su incidencia.

De acuerdo con las descripciones contenidas en las tablas, el número de habilidades que tenían problemas y se desempeñaban por debajo del criterio del 80% eran 32 de 49, lo que representaba un porcentaje del 66% del total de dichas habilidades. Las categorías que cubrían el criterio del 100% de presentación antes de la intervención eran 17, lo que representaba apenas el 34% antes de la misma. Después de la intervención, al incrementar su frecuencia de ocurrencia, la totalidad de las habilidades agrupadas en las diferentes categorías cumplieron con en el criterio del 100%.

El hecho de haber cubierto el criterio requerido muestra que las mismas se instalaron en el personal de atención al cliente. Otra razón para pensar en que estas habilidades se instalaron es que se volvieron herramientas para tratar de manera efectiva situaciones conflictivas con los clientes o situaciones de espera y/o acuse de recibo de que ya se había notado la presencia del cliente a su arribo. Esto disminuía la presión y el estrés asociado a tener clientes en espera. Por otra parte las habilidades de trabajo en equipo agilizaron la jornada laboral de manera sumamente importante de tal forma que el solo hecho de hacerla más ligera era una recompensa intrínseca para ellos.

Tanto las listas de cotejo de servicio al cliente como trabajo en equipo se llegaron a verificar en un 100%, lo que nos sugiere claramente que se instalaron, cada uno de sus elementos, como rutinas y hábitos de trabajo.

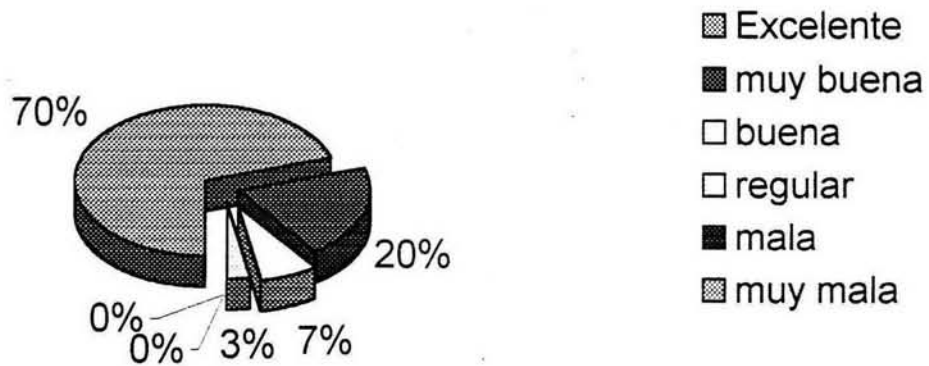
b) Satisfacción de los clientes

A continuación se presentan los datos obtenidos por la evaluación de los clientes. Como se comentó en la sección de procedimiento, antes de la intervención no se aplicaba dicho cuestionario. Por lo tanto no se cuenta con los datos que permitan hacer una comparación antes y después. Sin embargo, se presentan como un indicador de la atención ofrecida en los cuatro meses posteriores a la intervención.

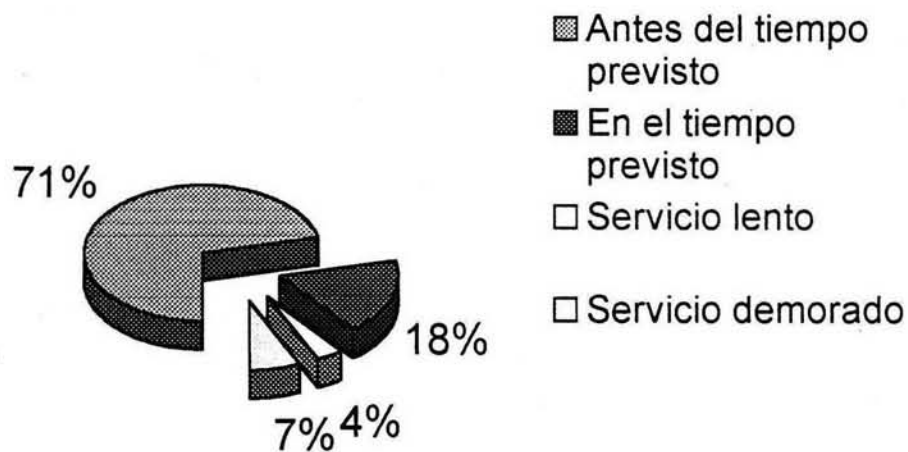
Como se señaló en procedimiento los siguientes aspectos evaluados fueron:

- a) Calidad en el servicio
- b) Tiempo de entrega de la unidad
- c) Atención recibida en patio
- d) Atención recibida en mostrador
- e) Razones para acudir a la empresa

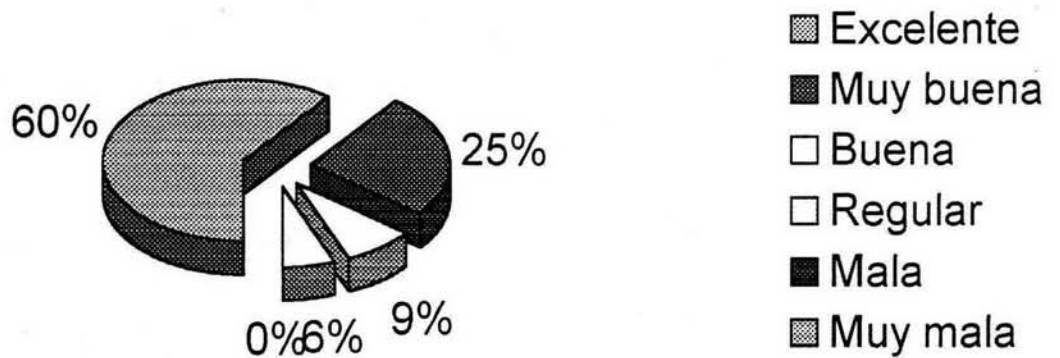
El total de cuestionarios revisados es de 350.



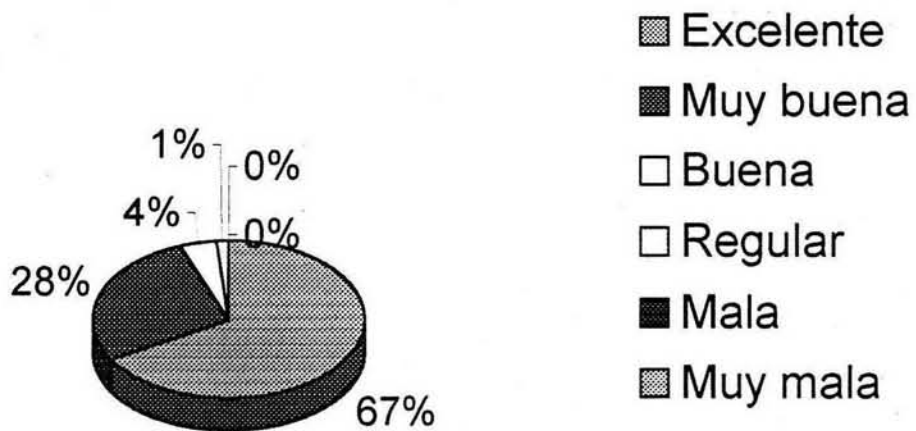
Grafica 1. Resultados de la encuesta de evaluación a la pregunta relacionada con la calidad del servicio en general: Como se observa en la Grafica, el 70 % de los clientes (245) percibieron la calidad del servicio como excelente. La calificación más cercana, con el 20 % (70) fue la de muy buena. Mientras que la categoría de mala y muy mala no aparecieron.



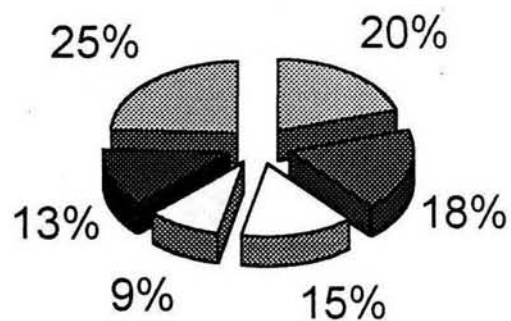
Grafica 2. Resultados de la encuesta de evaluación a la pregunta referente al tiempo de entrega de la unidad: Como se observa en la Grafica, el 71% (250) de los clientes señaló que los trabajos se entregaron antes del tiempo previsto y el 18% (63) se entregó en el tiempo previsto. El 11% restante de los clientes (37), recibió sus unidades después del tiempo previsto.



Gráfica 3. Resultados de la encuesta de evaluación en relación con la atención en patio: Como se aprecia en la gráfica, el 60% del total de los clientes (212) percibieron como excelente la atención recibida en patio, el 25% de los clientes (87) percibieron la atención como muy buena, 9% (30) la calificaron como buena y solamente un 6% (21) como regular. Las dos categorías restantes no aparecen.



Gráfica 4. Resultados de la encuesta de evaluación sobre la atención recibida en mostrador: Como se observa en la gráfica, el 67% de los clientes (233) calificaron la atención en mostrador como excelente, el 28% (97) la calificaron como muy buena. Buena y regular representan en su conjunto el último 5% (20) y el resto (2) de las categorías no aparece.



- Precio
- Calidad del producto
- Atención al cliente
- Ubicación del centro
- Servicios
- Recomendación

Gráfica 5 Resultados de la encuesta de evaluación sobre las razones para venir a la empresa: Como se podrá apreciar en la gráfica, un 25% de los clientes (85) mencionaron que su razón para venir a la empresa fue por recomendación, el 15% (52) eligieron atención al cliente, un 20% (71) eligió precio y un 18% (64) calidad del producto.

Los datos mostrados en las gráficas anteriores, muestran en su conjunto, información sumamente valiosa en lo que al servicio al cliente se refiere. Las diferentes preguntas están enfocadas a evaluar la calidad del servicio. Por un lado se pretendió evaluar la calidad del servicio tal y como la percibe el cliente, (preguntas 1, 3,4 y 5) y por el otro, la oportunidad en el servicio como un atributo adicional de la calidad (pregunta 2). Los excelentes porcentajes obtenidos en las diversas preguntas respecto a las selecciones de las opciones positivas (excelente y muy buena) para la empresa nos hablan de un servicio percibido con calidad. Sin excepción, estas opciones en las preguntas 1, 3 y 4, superaron el 80% en general. Salvo en la pregunta 5, los items o selecciones de recomendación y atención al cliente –que ambos items evalúan directamente la percepción del cliente sobre el servicio- no obtuvieron porcentajes altos, solamente un 40% en su conjunto, sin embargo, superan holgadamente a las opciones de calidad del producto y precio, lo cual ya es mucho que decir como logro en servicio al cliente.

Por otra parte, si bien no tenemos evaluaciones previas que nos permitan establecer una comparación, es razonable suponer que las excelentes calificaciones obtenidas hablan de niveles de atención que difícilmente se hubieran podido tener al iniciar el centro de servicio y sin capacitación previa.

C) Tiempos de ejecución:

Se registro el tiempo en que se realizaron diversos servicios. La medición se realizó antes y después de la intervención. Si bien se registraron diversas actividades, sólo es posible comparar dos de ellas, montaje y balanceo, puesto

que las demás actividades incluyen interrupciones por diversas causas que impiden hacer una comparación justa.

Las siguientes tablas muestran el tiempo en el que se realizaba el montaje (tabla 5) y balanceo (tabla 6) de 1, 2, y 4 llantas antes de la intervención (columna central) y después de la intervención (columna derecha). El dato que se muestra es el tiempo promedio registrado para 20 autos.

Tabla 5. Comparación de tiempos de montaje antes y después de la intervención

Unidad	Nº de Montajes	Tiempo de ejecución antes de la intervención (en minutos)	Tiempo de ejecución después de la intervención (en minutos)
1	4	35	24
2	2	16	10
3	2	15	12
4	1	8	5
5	0	0	0
6	2	27	19
7	2	17	8
8	1	6	4
9	4	31	23
10	1	8	6
11	2	20	12
12	4	32	16
13	2	18	11
14	4	28	20
15	3	24	18
16	2	15	9
17	4	27	18
18	2	12	9
19	1	7	8
20	2	14	10
Total	66	360	242
Promedio		5.45	3.66

Tabla 6. Comparación de tiempos de balanceo antes y después de la intervención

Unidad	Nº de Balanceos	Tiempo de ejecución antes de la intervención (en minutos)	Tiempo de ejecución después de la intervención (en minutos)
1	4	28	20
2	2	13	6
3	2	10	8
4	1	5	3
5	2	14	10
6	2	20	16
7	2	11	8
8	1	5	4
9	4	32	15
10	1	5	4
11	2	13	8
12	4	20	12
13	2	10	7
14	4	21	16
15	3	18	12
16	2	10	7
17	4	25	17
18	2	10	8
19	1	7	6
20	2	10	8
Total	47	287	195
Promedio		6.10	4.14

Como se puede observar en las tablas 5 y 6, en todos los casos hubo una disminución del tiempo en la que se ejecutó la tarea, tanto para montaje como para balanceo. Sin embargo, esta disminución es más notoria en el caso de alineación y balanceo de 4 llantas donde se observó una disminución de 17 minutos (unidad 9). Esta diferencia, desde luego se debe a la suma del ahorro de tiempo en cada una de las llantas. No obstante, con bastante aproximación es posible establecer una reducción en los promedios de realización de cada uno de los servicios de 1.79 minutos en montaje y de 1.96 en balanceo

La medición de los servicios nos arrojó información valiosa permitiéndonos establecer parámetros de realización de los mismos y establecer claramente su mejora. La determinación del promedio en minutos para la realización de cada uno de los mismos, es una aproximación importante para establecer la contribución en la reducción de tiempos, la empresa ha podido reducir el tiempo en que ofrece entregar la unidad: El ahorro de 1.79 minutos en un caso de montaje y de 1.96 en balanceo permite ahorros importantes en caso de servicios en las cuatro ruedas hasta de 7.16 minutos en montaje y de 7.84 en balanceo, lo que en su conjunto representan 15 minutos menos en promedio de lo previsto, tiempo sumamente importante para nuestro cliente.

Consideramos que la reducción importante de los tiempos de servicio y la atención percibida por el cliente como excelente por el otro, influyeron en las ventas, sin embargo esto es algo que finalmente no pudimos demostrar, no obstante, se puede pensar que algún impacto se tuvo en ellas como resultado de

los logros en los otros aspectos. Algunas rutinas de cortesía fueron de sumo agrado para el cliente como la limpieza de llantas, y por otro lado, la rapidez de los servicios fueron factores que el mismo alcanzó a percibir de una manera muy clara. Estos aspectos fueron profusamente comentados por ellos mismos tanto con los operadores de piso y mostrador como con el responsable del proyecto. Sin embargo, no pretendemos especificar la contribución parcial de cada uno. En su conjunto, el desarrollo de habilidades de servicio al cliente en aspectos muy claros a ser percibidos, y el trabajo en equipo también con sus aspectos claros de beneficios para el cliente, conformaron una estrategia de acción que contribuyeron a una empresa más competitiva.

6. ANÁLISIS

El programa de servicio al cliente instrumentado en 1994 en esta empresa reflejó en su momento la tendencia, dentro del sector servicios, a brindar cada vez más capacitación a los empleados y colaboradores de contacto con el cliente con el objetivo de elevar el nivel y calidad del servicio que las empresas estaban otorgando en aquellos años. Por otra parte, en la actualidad y a casi diez años de haberse llevado a cabo el presente reporte, la orientación hacia la satisfacción al cliente sigue incrementándose de manera extraordinaria. Prácticamente no existe empresa que no tenga como política satisfacer al cliente.

Asimismo, parece ser el caso en el tema de trabajo en equipo. Este está consolidándose cada vez más como una estrategia efectiva de trabajo en empresas de toda índole. La sinergia que produce y la rapidez con que se realizan los trabajos, es notoria.

Los programas de capacitación descritos en el presente trabajo, básicamente se dirigieron a dotar de herramientas conceptuales sobre el servicio y trabajo en equipo y sentaron las bases para el desarrollo posterior de habilidades de servicio a través del seguimiento, con un listado muy preciso de las habilidades importantes. Estas habilidades precisas quizá reúnan las condiciones para ser considerados incidentes críticos de acuerdo con Halles (1998, Pág. 16), quien define al incidente crítico como... “un ejemplo del desempeño organizacional desde la perspectiva de los clientes”

Por otra parte el seguimiento in situ, es decir en el sitio mismo de los acontecimientos (patio de servicio) permitió la puesta en práctica de las herramientas conceptuales y su retroalimentación. Se hizo un muestreo diariamente de las transacciones con el cliente y se brindaba retroalimentación sobre las mismas al final de la jornada de trabajo. Efectuarlo día con día permitió una especie de mejora continua en pequeño, dado que el universo de trabajo fueron exclusivamente las habilidades consignadas en las listas de cotejo. Este seguimiento fue muy importante para fijar las habilidades de servicio y trabajo en equipo como rutinas o hábitos y permitió demostrar las bondades de ambas aproximaciones al servicio en las empresas: el servicio al cliente por un lado, que permitió dotar de herramientas para "lidiar" de mejor forma con el cliente y, por otro lado, el trabajo en equipo al mostrarse como una estrategia que agiliza la carga de trabajo y, por lo tanto, la jornada laboral.

Considero a mi juicio que lo anterior permitió que se mantuvieran en ejecución, por un largo periodo, tanto las habilidades de servicio como el trabajo en equipo. Una prueba de ello son los comentarios señalados arriba, acerca de la ventaja competitiva de la empresa en cuanto a la rapidez de los servicios.

En su conjunto, el desarrollo de habilidades de servicio al cliente en aspectos muy claros a ser percibidos*, y el trabajo en equipo también con sus aspectos claros de beneficios para el cliente, conformaron una estrategia de capacitación que beneficio a la empresa.

* Al respecto Hayes (1998, pág. 2), menciona la tendencia cada vez más fuerte a utilizar mediciones más subjetivas o abstractas porque se centran en las percepciones y actitudes de los clientes.

Por otra parte, el enfoque basado en el aprendizaje del adulto permitió un trabajo de capacitación avalado por los mismos trabajadores quienes aceptaron participar en el programa y se sumaron al esfuerzo de la empresa para su mejora.

Las medidas de resultados elegidas se consideraron como las más adecuadas para evaluar la capacitación en vez de evaluar los conocimientos adquiridos. Se considero el "hacer" sobre el "saber", sin embargo, alguna medida adicional de conocimientos sería un buen complemento para trabajos futuros. Igualmente, alguna medida sobre el impacto en ventas daría mucho valor agregado a una intervención de ésta naturaleza. Esto implicaría un diseño de comparación muy riguroso que contemple prueba de hipótesis.

Las listas de cotejo se elaboraron de una manera no exhaustiva y considerando las acciones mínimas tomando en cuenta el entorno prevaleciente, las actitudes de los clientes y las de los propios trabajadores. Desde luego que se pueden enriquecer y proponer en una segunda fase o estadio, un mayor número y más finas habilidades de servicio y trabajo en equipo así como otros criterios para determinar si se exhibe o no se exhibe la habilidad por parte del trabajador. Asimismo, serían deseable criterios más finos que arrojaran datos más finos también para el análisis estadístico de los datos con fines, nuevamente, de comprobación de hipótesis.

En cuanto a los cuestionarios de opinión, se buscó obtener la percepción de los clientes sobre aspectos que le hacen sentido del servicio. Creemos que medimos

de manera bastante aproximada la percepción del mismo, sin embargo, quizá una construcción del instrumento, más apegada a la técnica de Likert (Hayes, 1998, pág. 67) nos habría dado un instrumento más preciso. Sobre todo en la redacción de las preguntas y en la elección de las opciones nos habría permitido más objetividad, sin embargo, se buscó presentar a los clientes un cuestionario lo más "económico" posible.

Y en cuanto a la medición de tiempos, estos se pueden monitorear con una muestra de servicios más grande a efectos de contar con una línea base de datos más amplia antes de la intervención y después de la intervención que permitiera comparaciones más analíticas, reiterando, con fines de comprobación de hipótesis.

En suma, un aspecto central a mejorar en un futuro trabajo de esta naturaleza, es el aspecto del diseño de la intervención con fines de comparación estadística y prueba de hipótesis. Un diseño de esta naturaleza, si es aceptado por la empresa, nos conduciría a conclusiones muy precisas y a evaluar más certeramente el análisis de costo beneficio de la capacitación.

7. CONCLUSIONES

Los resultados presentados en el apartado correspondiente apoyan fuertemente la conclusión de que los programas fueron positivos. Creo que los procesos de capacitación así como su seguimiento introdujeron un proceso de mejora sobre las habilidades de servicio y trabajo en equipo desarrolladas así como la satisfacción del cliente y los tiempos de realización del servicio.

La capacitación realizada y su monitoreo, como estrategia básica para la mejora en el servicio y trabajo en equipo arrojaron resultados interesantes.

La información recopilada nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

a) Habilidades de servicio y trabajo en equipo:

1. En el caso de dichas habilidades tanto en patio como en mostrador se instalaron como rutinas como muestran las listas de cotejo al exhibir el 100% del criterio establecido..
2. Dichas habilidades representan una plataforma básica que se puede ampliar y desarrollar más finamente, aquellas se pueden subdividir. Esto puede ser propósito de otra intervención.

3. En la empresa se establecieron las bases para una cultura de servicio al cliente y trabajo en equipo al demostrarse aspectos visibles, medibles y verificables del mismo.
4. Asimismo en el caso de las habilidades de trabajo en equipo, si bien la extensión de las mismas no es exhaustiva, no deja de ser menos importante el hecho de que estas habilidades hayan sustituido al trabajo por turnos individual, monótono y aburrido, por el trabajo en equipo mucho más productivo, ágil y eficaz, en consecuencia, más enriquecedor, de acuerdo con la información contenida en las listas de cotejo.

b) En cuanto a la satisfacción percibida por el cliente, las conclusiones las estableceremos por pregunta:

1. Calidad del servicio: La calidad del servicio se percibió como excelente.
2. Tiempo del servicio: Se instaló el hábito de precisar tiempo de duración del servicio y entregar la unidad anticipadamente.
3. Atención recibida en patio: La percepción del cliente sobre el servicio recibido en patio se ubicó en la categoría de excelente.

4. Atención recibida en mostrador: Al igual que las anteriores la conclusión es excelente.

5. Mis razones para venir a la empresa: La categoría de recomendación es la razón más elegida. Es una categoría netamente de percepción del cliente, en donde a nuestro juicio lo que está operando ahí es la recomendación gracias a la satisfacción recibida en servicios ya posteriores a la intervención y previos a la revisión de los cuestionarios, esto hace posible esperar un incremento en esta razón con el paso del tiempo. Nuestra conclusión es que la recomendación es producto directo de la percepción de nuestros clientes acerca de lo satisfactorio que ha sido para ellos el servicio recibido.

c) Tiempos de realización del servicio. En este inciso, nuestras conclusiones son las siguientes:

1. La reducción de tiempos se logró de manera importante y notoria, pero sobretodo de manera percibida por el cliente.

2. La manera en como se percibió la reducción de tiempos, fue traducida a comentarios por los mismos clientes acerca de la rapidez del servicio lo cual es publicidad de boca a boca con otras personas.

3. Esta publicidad de boca en boca, considero que es probable que haya incrementado la facturación de la empresa adicionalmente a las habilidades de servicio.

En términos generales, los diferentes aspectos de evaluación de la intervención realizada muestran datos alentadores en cada uno de ellos. Todos en su conjunto muestran cambios importantes que, a nuestro juicio contribuyen de manera paralela e independiente a proporcionarle un valor agregado a la empresa en términos de competitividad y de calidad en el servicio al cliente.

El enfoque adoptado en 1994 sobre la educación de adultos no era muy difundido aún. La experiencia de trabajo que tuve en Educación para Adultos y Capacitación fue fundamental para lograr la instrumentación de los programas de capacitación e involucrar a los trabajadores en ellos. Creo sin duda alguna que este enfoque se utiliza cada vez más en los procesos de capacitación en las empresas con excelentes resultados. De aplicarse de nuevo los programas con este enfoque se obtendrían mejores resultados, esto lo afirmo por el entorno tan proclive a los procesos de capacitación.

8. APORTACIONES Y LIMITACIONES

Las aportaciones que realiza este trabajo según el autor, a la profesión de la psicología en la actualidad son las siguientes:

1. Delimita de forma más precisa entre sí, los conceptos de adiestramiento, entrenamiento, capacitación, formación, desarrollo y educación, al relacionarlos con los dominios del aprendizaje de Bloom, y permite separarlos más claramente entre sí como procesos. Esta relación tal vez sea una referencia útil para los colegas en cuanto a los conceptos referidos.
2. Precisa el marco normativo o legal desde la perspectiva de la educación y formación para el trabajo, así como de la capacitación como proceso andragógico y de la capacitación para el trabajo. Le proporciona un fundamento legal sólido al profesional de la psicología que se dedique al área de Capacitación.
3. Muestra un área más, donde la capacidad profesional del psicólogo puede realizar intervenciones con una estructura funcional y eficaz con muchas posibilidades de ofrecer resultados viables. Creo que la misma es susceptible de extenderse en la actualidad a cualquier tipo de empresa de servicio, con sus correspondientes mejoras y adecuaciones.

Las aportaciones en el año de realización del trabajo, 1994 son las siguientes:

1. Configuró un sistema de trabajo para empresas del ramo llanero susceptible de réplica y mejora por parte de los colegas, que deseen instrumentar procesos de esta naturaleza en la actualidad.
2. Demostró la capacidad de los procesos de capacitación acompañados de un seguimiento estrecho y de corta duración para instalar rutinas de habilidades muy precisas y específicas de servicio al cliente y trabajo en equipo. Este aspecto considero que es generalizable a cualquier escenario actual.

Las limitaciones habidas en 1994 que fijaron los alcances de la intervención realizada son las siguientes:

1. El trabajo podría haberse efectuado bajo una planeación más rigurosa metodológicamente hablando. En el mundo laboral no siempre se dispone de la oportunidad de tiempo ni de los recursos humanos y materiales para hacerlo de esta forma. No obstante, para una pauta futura, el convenio de negociación con las empresas puede especificar el aporte de insumos, por parte de las mismas, que consideren el diseño metodológico como parte de la intervención misma y su impacto en los honorarios, y paulatinamente generar una "cultura metodológica" dentro de las mismas empresas.
2. La evaluación de los resultados, en su planeación, tendría que haber contemplado procesos estadísticos más completos y rigurosos para el análisis de los resultados.

Las limitaciones actuales (2002-03) para la elaboración reporte laboral son las siguientes:

1. Cierta "debilidad general" del reporte en su estructura teórico-metodológica comparado con los trabajos "académicos". Sin embargo, el hecho de tener múltiples medidas de los resultados compensa en cierta forma estas "debilidades estructurales"
2. No contar con un acervo bibliográfico respetable en el área laboral de la psicología en la región. Las características en amplitud y profundidad de información como la que se cuenta en la facultad de Psicología de la UNAM. poseen dimensiones importantes que sería muy saludable, a manera de propuesta, extenderlas como beneficio a la población usuaria en línea o a distancia para complementar procesos de titulación como el presente.

En términos generales, las fortalezas superan a las debilidades. Los logros y aportaciones realizadas, y consignados previamente, hacen del presente reporte laboral un trabajo que vale la pena, no obstante reseñar una experiencia temporalmente distante. Como profesional de la psicología actualmente lo vale, y en su momento, la experiencia realizada fue muy valiosa para el autor, y para la empresa que en ese entonces contrató mis servicios.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acevedo, I, A. (1988). Aprender Jugando. Tomo I, (Sexta edición). Ed. Noriega Limusa: México
2. Acevedo, I, A. (1989). Aprender Jugando. Tomo II. (3º edición). Ed. Noriega Limusa: México
3. Acevedo, I, A. (1992). Aprender Jugando. Tomo III. (2º edición). Ed. Noriega Limusa Editores: México
4. Alcalá, R. (2003). ¿Es la Andragogía una Ciencia?
<http://www.monografias.com/trabajos6/anci/anci.shtml>.
5. Arias, G. F. (1994) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas: México.
6. Arias, G. F. (1999) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. (5ª Edición) Ed. Trillas: México.
7. AMECAP. (2003). Página web de Amecap <http://www.amecap.org>
8. Bloom, S. B. (1969). Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Longman Group: U.K.
9. Buckley, R. y Caple, J. (1991). La Formación; Teoría y Práctica. Ediciones Díaz de Santos: Madrid
10. Carr, C. (1992). La Vanguardia del Servicio al Cliente. Ediciones Díaz de Santos: Madrid
11. Castanyer, F. (1999). La Capacitación Permanente en la Empresa. Alfaomega Grupo Editor: México.

12. Chiavenato, I. (1994) Administración de Recursos Humanos. (2ª Edición)
Mc Graw-Hill: México.
13. Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición,
Mc Graw-Hill: México.
14. Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw-Hill:
Bogotá, Colombia.
15. CIMO: Calidad Integral y Modernización.(2003).
http://www.stps.gob.mx/311/311_0006.htm.
16. CONOCER. (2003) <http://www.conocer.org.mx/>
17. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1993). Ed. Porrúa,
9ª Edición: México
18. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2002). Berbera
Editores: México
19. Cowell, D. (1991). Mercadeo de servicios. Legis Editores: Bogotá
20. Davis, K. y Newstrom, J.W. (1991). Comportamiento Humano en el
Trabajo (2ª edición). Ed. Mc Graw Hill: México.
21. Yoder, D. Personnel Management and Industrial Relation, Englewood Cliffs,
Prentice Hall.
22. Evans, J. y Lindsay W. (2000). Administración y Control de la Calidad. 4ª
Edición. International Thomson Editores: México
23. Fernández, N. (2001). El Aprendizaje en el Adulto y la Educación Continua.
(Material inédito para el Diplomado Gestión de Centros de
Educación Continua) Dirección de Educación Continua,
Universidad Nacional Autónoma de México: México

24. Fernández, N. (2001). Andragogía: su ubicación en la Educación Continua. (Material inédito para el Diplomado Gestión de Centros de Educación Continua) Dirección de Educación Continua, Universidad Nacional Autónoma de México: México
25. Fuentes, C. (1997). Exploración de Necesidades de Actualización Profesional del Psicólogo. (Tesis). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México: México
26. García, S. y Dolan, S, (1997). La Dirección por Valores. (1ª Edición) Mc Graw Hill: Madrid
27. Gerson, R. (1994). Como Medir la Satisfacción del Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica: México
28. Hayes, B, E. (1999). Como Medir la Satisfacción del Cliente. (2º Edición). Oxford University Press: México
29. INEA (1982). Desarrollo y Perspectivas de la Alfabetización en México. Reunión nacional de Querétaro.
30. Knowles, M., Holton III, E. y Swanson, R. (2001). Andragogía: el Aprendizaje de los Adultos. (1ª Edición). Oxford University Press: México
31. Knoll, J. H. (1979). La Formación de Adultos: Tareas, Posibilidades, Perspectivas. (1ª edición). Ediciones Roca: México
32. Kubli E. (1996). Domina el Amor por el Servicio. (1ª edición). Arbol Editorial: México
33. Laird, D. (1984). Approaches to Training and Development. 8ª Edición. Addison-Wesley Publishing Company. EUA.

34. Ley Federal del trabajo. (1996). (12ª Edición) Secretaría del Trabajo y Previsión Social : México
35. Ley General de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 13 de Julio de 1993. Versión digital PDF. Congreso del Estado de Sinaloa.
36. Maddux, R, B. (1994). Cómo Formar Equipos de Trabajo. Grupo Editorial Iberoamérica: México
37. Martín, W, B. (1992). Calidad en el Servicio al Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica: México
38. Mendoza, N. E. (2000) Capacitación para la Calidad y la Productividad. Editorial Trillas: México.
39. Milkovich, G.T. y Boudreau, J. W. (1988) Dirección y Administración de Recursos Humanos. (6º Edición). Mc Graw-Hill: México.
40. Montebello, A, R. (2000). Equipos de Trabajo Extraordinarios (1ª edición). Ed. Pax: México
41. Morgan, R, L. (1993). Cómo Contentar Clientes Disgustados. Grupo Editorial Iberoamérica: México
42. Oficina Internacional del Trabajo. (1995) Formación Profesional: Glosario de Términos Escogidos. Alfaomega Grupo Editor: México.
43. Pereyra, S, M. (1996). La Capacitación del Personal de Ventas como Elemento de Competitividad en una Empresa Química. (Reporte laboral). Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México: México
44. Rees, F. (1998). Equipos de trabajo. Prentice Hall: México

45. Rodríguez, M. (1988). Integración de Equipos. Ed. Manual Moderno: México.
46. Rubin de Celis, A, F. (2002). Diseño del Perfil Facilitador Integral para Grupo Nacional Provincial: la importancia de la retroalimentación. (Tesis en preparación para obtener el título de Lic. en Psicología). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México: México.
47. Rugarcía T. A. (1999) Los Valores y las Valoraciones en la Educación. 2ª Edición. Ed. Trillas: México.
48. Sewell, C. y Brown, P, B. (1994). Clientes para Siempre. Ed. Mc Graw Hill: México.
49. Sherman, A. (1999) Administración de Recursos Humanos. Thomson Editores: México.
50. Starr, M.K. Editor, (1998). Global Competitiveness: Getting the U.S. back on track. W.W. Norton company: USA.
51. Swanson, R, A. y Holton III, E, F. (2002). Resultados. Oxford University Press: México
52. Thiagarajan, S. y Parker, G. (2000). Equipos de Trabajo: Actividades y Juegos de Integración. 1ª Edición. Edit. Prentice-Hall: México.
53. Trueba, U.A. (1992) Ley Federal del Trabajo. 70ª Edición. Edit. Porrúa: México.
54. Warren, H, C. (1948). Diccionario de Psicología. Fondo de Cultura Económica: México

55. Wolman, B.B. (1999). Diccionario de Ciencias de la Conducta. Ed. Trillas:
México.

ANEXO

(FORMATOS)

Formato 1. Comparación de habilidades antes y después de la intervención en promedios de porcentaje.

CATEGORIA OBSERVADA	HABILIDAD DESARROLLADA	ANTES DE LA INTERVENCION	DESPUES DE LA INTERVENCION
RECEPCIÓN	1) Aborda al cliente al momento de su llegada	%	%
	2) Saluda al cliente de mano o verbalmente		
	3) Ofrece ayuda al cliente		
	4) Indaga las necesidades del cliente.		
	5) Brinda alternativas de acuerdo a las necesidades que manifiesta el cliente		
	6) Canaliza al cliente si no tenemos el servicio o producto en existencia o se consigue con depósito filial		
	7) Ofrece presupuesto		
	8) Invita a pasar a sala de espera		
	9) Ofrece tiempo de realización del servicio y/o de entrega de la unidad.		
SERVICIO EN EJECUCIÓN	10) Realiza servicio con precisión		
	11) Brinda información sobre el avance del servicio		
	12) Realiza de manera fluida o continua sin tiempos muertos		
	13) Cumple con el tiempo de realización del servicio.		
	14) Informa al cliente de la finalización del mismo.		
	15) Invita al cliente a pasar a mostrador para facturación.		
	16) Lleva a cabo rutina de cortesía en limpieza de llantas al terminar el servicio		
DESPEDIDA	17) Lleva a cabo rutina de cortesía de colocar el vehículo en posición de salida		
	18) Hace comentario sobre vigencia de garantía.		
	19) Ofrece resolver problemas y/o dudas posteriores al servicio.		
	20) Agradece la visita del cliente		
	21) Lleva a cabo rutina de despedida.		

Lista de cotejo de habilidades de servicio de jefe de piso y operadores.

Fecha: _____ Figura de puesto _____

Recepción:

1. Aborda al cliente al momento de su llegada
2. Saluda al cliente de mano o verbalmente
3. Ofrece ayuda al cliente
4. Indaga necesidades del cliente
5. Brinda alternativas de acuerdo a las necesidades que manifiesta el cliente
6. Canaliza al cliente si no tenemos el servicio o producto en existencia o se consigue con depósito filial
7. Ofrece presupuesto
8. Invita a pasar a sala de espera
9. Ofrece tiempo de realización del servicio y/o de entrega de la unidad.

Servicio en ejecución:

10. Realiza servicio con precisión
11. Brinda información sobre el avance del servicio
12. Realiza de manera fluida o continua sin tiempos muertos
13. Cumple con el tiempo de realización del servicio.
14. Informa al cliente de la finalización del mismo.
15. Invita al cliente a pasar a mostrador para facturación.
16. Lleva a cabo rutina de cortesía en limpieza de llantas al terminar el servicio
17. Lleva a cabo rutina de cortesía de colocar el vehículo en posición de salida.

Despedida:

18. Hace comentario sobre vigencia de garantía
19. Ofrece resolver problemas y/o dudas posteriores al servicio
20. Agradece la visita del cliente
21. Lleva a cabo rutina de despedida

Formato 3. Lista de cotejo de habilidades de servicio para mostrador

Lista de cotejo de habilidades de servicio de personal de mostrador.	
Fecha: _____	Figura de puesto _____
Recepción:	
<ol style="list-style-type: none">1. <input type="checkbox"/> Aborda, saluda y recibe al cliente con una sonrisa y un saludo verbal al presentarse en mostrador,2. <input type="checkbox"/> Hace saber al cliente que enseguida lo atenderá.3. <input type="checkbox"/> Pregunta al cliente en que le puede ayudar4. <input type="checkbox"/> Indaga necesidades del cliente5. <input type="checkbox"/> Ofrece cotización6. <input type="checkbox"/> Canaliza al cliente a la persona correspondiente que satisfará su necesidad7. <input type="checkbox"/> Invita a sentarse	
Atención durante la ejecución del servicio:	
<ol style="list-style-type: none">8. <input type="checkbox"/> Ofrece agua, refresco o café9. <input type="checkbox"/> Da seguimiento a su servicio o compra y le informa al cliente de su avance10. <input type="checkbox"/> Informa que finalizó el servicio	
Facturación:	
<ol style="list-style-type: none">11. <input type="checkbox"/> Invita a pasar al mostrador a la hora de facturar12. <input type="checkbox"/> Verifica que datos de facturación estén correctos13. <input type="checkbox"/> Pregunta forma de pago14. <input type="checkbox"/> Entrega factura y hace comentarios sobre garantía escrita al reverso de la misma	
Despedida	
<ol style="list-style-type: none">15. <input type="checkbox"/> Hace comentario sobre duración de garantía16. <input type="checkbox"/> Ofrece resolver problemas y/o dudas posteriores al servicio17. <input type="checkbox"/> Agradece la visita del cliente18. <input type="checkbox"/> Lleva a cabo rutina de despedida	

Lista de cotejo de habilidades de trabajo en equipo de operadores y mostrador.

Fecha: _____ Figura de puesto _____

Operadores de piso:

1. Se coordina con el equipo anticipando la siguiente tarea en la realización del servicio
2. asume su responsabilidad dentro de cada una de las tareas del servicio que le corresponden
3. participa por igual en las tareas del equipo sin perjuicio para sus compañeros de trabajo
4. participa por igual en la toma de decisiones en equipo aceptando por consenso los acuerdos logrados
5. coloca insumos y recursos materiales listos previo al inicio de actividades de servicio
6. realiza las actividades de servicio de manera fluida.
7. Se anticipa a la siguiente actividad para relevar a su compañero.

Mostrador:

8. Solicita a jefe de piso orden de servicio para facturación.
9. Solicita información sobre curso del servicio
10. Solicita información sobre tiempo previsto de entrega de automóvil.

Formato 5. Detección de necesidades a través de entrevista.

NOMBRE DE LA EMPRESA, S.A. DE C.V.		
NOMBRE/EDAD/PUESTO	SINTESIS DE LA ENTREVISTA	CURSOS SOLICITADOS
	1.	1.
	2.	2.
	1.	1.
	2.	2.
Observaciones:		

Fecha: _____ hora inicio _____
Vehículo: _____ hora term: _____
Servicios: (tiempo en min.) Operadores: _____
Montaje () _____ Balanceo () _____
Rotación () _____ Alineación () _____
Comentarios: _____ _____