



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROPUESTA DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN AL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA ENFOCADO A MEJORAR LA  
CALIDAD EN EL SERVICIO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**NORMA PATRICIA RIVERA MORENO**

**ASESOR: LAE. REGINO QUIROZ SOLÍS**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
 U. N. A. M.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES CUAUTITLAN

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE



ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis :

Propuesta de un curso de capacitación al departamento  
de servicio al cliente de una institución bancaria  
enfocado a mejorar la calidad en el servicio.  
 que presenta la pasante: Norma Patricia Rivera Moreno  
 con número de cuenta: 9659207-6 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Mayo de 2008 :

PRESIDENTE	LAE. Regino Quiroz Solís	
VOCAL	M.A. Francisco Arturo Herrera Barroso	
SECRETARIO	L.A. Raúl de la Parra Ortega	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Martín Montiel Badillo	

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

Gracias mil, por darme la oportunidad al abrirme las puertas de ésta **Máxima Casa de Estudios**, ya que al albergar a tantos estudiantes dentro de las aulas de cada uno de tus planteles, nos das la oportunidad de realizar nuestro más grande sueño que es concluir nuestros estudios profesionales. Por todo lo que me has brindado y más, gracias. Siempre te estaré eternamente agradecida querida **UNAM**.



### **A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.**

Infinitas gracias por haberme permitido ocupar un lugar en cada aula que recorrí durante el tiempo de mi formación profesional. Jamás podré olvidar tantas vivencias dentro de tus edificios, pasillos **FES – CUAUTITLÁN**, y a cada uno de los más importantes pilares de esta gran institución que sin sus palabras, apoyo y sabios consejos no hubiera sido posible la realización de éste gran logro, a ustedes profesores, con respeto y admiración; son todo conocimiento, lucha y entrega. Gracias.



### **A MI ASESOR DE TESIS.**

Jamás existirá una forma de agradecerle el tiempo, la dedicación y apoyo brindados antes, durante y después para la elaboración de éste trabajo, por su confianza depositada en mí. Gracias por haberse preocupado por este proyecto hasta el final, por instruirme, aconsejarme, de esta forma pude hacer realidad mi más grande sueño, por esto y más, gracias. Con cariño, admiración y respeto a usted. **L. A. E. Regino Quiroz Solís**.

### **A DIOS.**

Por el simple hecho de tener vida, por todas las bendiciones recibidas, por la gran familia que me ha dado, por el amor sublime de mi madre por la mirada tibia de mi padre, por el amor de cada uno de mis hermanos, por la razón más importante de **SEER**, seguir viviendo. Gracias infinitas.

### **A PAPA Y MAMA.**

*Gracias, por darme la oportunidad de existir, por indicarme que hay límites en la vida, por enseñarme que se tiene que luchar para conseguir lo que uno desea, por dejarme volar para ser independiente, por ser mis entrenadores, ya que me han capacitado para enfrentar la vida. Gracias por darme la posibilidad de tener confianza y fe en mí misma y que el fracaso es parte del camino hacia el éxito. Gracias por su amor incondicional, por su ejemplo de superación incansable, por exhortarme a la necesidad de tener metas altas, ahora sé que alcanzarlas depende de mí; por todo el tiempo que les robe pensando en mí; Con su apoyo y consejos he llegado a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir; su ejemplo me ha formado y guiado. Mi logro también es suyo. Por todo esto y más, mi amor y eterno agradecimiento. ¡Los amo más que a mi vida!*

### **A MIS HERMANOS.**

*Como un reconocimiento de gratitud a cada uno de ustedes Vero, Susan, Ernestin, Ale; porque puedo contar con ustedes incondicionalmente y están correspondidos, por los sentimientos compartidos, por saber escucharme, por los buenos y malos momentos en compañía, ya que sin su comitiva el largo camino de la vida sería muy difícil. Gracias por su apoyo, comprensión, ayuda y por alentarme a alcanzar mi más anhelado sueño. A mis cuñados por ser buenos compañeros, padres y amigos. A cada uno de mis enanos: Uriel, Danahé, Ernesto, Alan y Paula, por ser tan perfectos, pequeños dulces e inocentes; con sus ocurrencias, su alegría, su ternura saben demostrar amor; por como son y lo que me han dado angelitos, gracias ¡Los amo!*

### **A MUY.**

*Por tu comprensión, paciencia y tolerancia, por que me has enseñado que sabiendo reír y llorar ayuda más que si ahogamos el sentimiento, que todo es creíble cuando vivimos nuestras emociones hasta el final. Gracias, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos, ya que en ese instante me has dado lo que más necesito, seguridad para atreverme a volar. Gracias por ofrecerme tu atención, tu bondad, tu cuidado, por hacer que me levante con más ánimo cada vez que caigo, por tu tiempo apoyo, estímulo que hicieron posible esta meta*

*HOY HE LLEGADO A LA META MÁS IMPORTANTE DE MI VIDA, PERO NO ES EL FINAL DEL CAMINO. AÚN QUEDAN METAS POR ALCANZAR Y HAY QUE SEGUIR LUCHANDO POR LLEGAR A LA CIMA.*

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.  
OBJETIVO GENERAL.  
HIPÓTESIS.

## **Capítulo 1. La calidad.**

- 1.1 La calidad.
- 1.2 Concepto de calidad.
- 1.3 Características de la calidad.
- 1.4 Importancia de la calidad.
- 1.5 Objetivos de la calidad.
- 1.6 Clásicos de la calidad.

## **Capítulo 2. Servicio al cliente.**

- 2.1 Servicio al cliente.
  - 2.1.1 Concepto de servicio.
- 2.2 Características del servicio.
- 2.3 Tipos de servicio.
- 2.4 Clasificación de los servicios.
- 2.5 Concepto de cliente.
- 2.6 Importancia del cliente.
- 2.7 Tipos de clientes.
- 2.8 Necesidades del cliente.
- 2.9 Concepto de calidad en el servicio.
- 2.10 Componentes de la calidad en el servicio.
- 2.11 Importancia de la calidad en el servicio.

## **Capítulo 3. Programas de capacitación.**

- 3.1 Concepto de capacitación.
- 3.2 Enfoque sistémico de la capacitación.
  - 3.2.1 Detección de necesidades de capacitación.
    - 3.2.1.1 Análisis organizacional.
    - 3.2.1.2 Análisis funcional.
    - 3.2.1.3 Análisis de personas.
  - 3.2.2 Diseño del programa de capacitación.
    - 3.2.2.1 Objetivos del programa.
    - 3.2.2.2 Contenido del programa.
    - 3.2.2.3 Selección de medios y material.
    - 3.2.2.4 Selección de métodos y técnicas.
  - 3.2.3 Ejecución del programa de capacitación.
    - 3.2.3.1 Éxito en la ejecución de un programa de capacitación.
  - 3.2.4 Evaluación del programa de capacitación.
    - 3.2.4.1 Aprendizaje.
    - 3.2.4.2 Comportamiento.
    - 3.2.4.3 Reacción.
    - 3.2.4.4 Resultados.

## **CASO PRÁCTICO.**

BIBLIOGRAFÍAS.  
CONCLUSIONES.  
ANEXOS.



---

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo responde al interés de brindar una herramienta útil para la capacitación de personal en el departamento de servicio al cliente. Por tal motivo hemos diseñado una propuesta de un curso de capacitación.

En la actualidad, los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes. Ante la multiplicidad de necesidades, cada empresa debe brindar servicios seleccionando a sus clientes-meta. La conformidad de un servicio implica tener indicadores de calidad; se trata de mantener el nivel de calidad en todo momento y en todo lugar.

Cabe destacar que los clientes pueden adquirir un servicio exclusivo o un producto acompañado de otros servicios o combinación de prestaciones. En cualquier caso, un cliente percibe la calidad como un conjunto de momentos de la verdad.

Con esta propuesta queremos hacer notar que el servicio no es sólo cuestión de aptitudes, también necesitamos formar en nuestros prestadores actitud de servicio, ya sea al brindar un servicio persona a persona o bien vía telefónica. A ello obedece el incluir tres secciones y un caso práctico en nuestra propuesta.

En el primer capítulo, desarrollaremos el tema de la calidad, las características e importancia de la calidad, así como los objetivos; también mencionaremos los clásicos de la calidad.

---



---

En el segundo capítulo, hablaremos de la importancia que tiene el servicio al cliente, su concepto, características, los tipos de servicio, su clasificación. Al mismo tiempo desarrollaremos el concepto de cliente, su importancia y los tipos de cliente, sus necesidades. El concepto de calidad en el servicio, los componentes de la calidad en el servicio y su importancia.

En el capítulo tercero, haremos mención del concepto de capacitación, el enfoque sistemático de la capacitación, la detección de necesidades de capacitación, el análisis organizacional, funcional y de personas; el diseño del programa de capacitación, su objetivo, su contenido, la selección de medios y materiales, la selección de métodos y técnicas. La ejecución del programa de capacitación, éxito en la ejecución de un programa de capacitación. Evaluación del programa de capacitación, reacción aprendizaje, comportamiento y resultados.

Por último presentaremos un caso práctico, el cual tiene por objetivo proporcionar las herramientas y técnicas adecuadas a los ejecutivos de servicio al cliente para poder incrementar la calidad en el servicio.

---





---

### **OBJETIVO GENERAL.**

Detectar los obstáculos que existen para ser capaz de elevar el nivel del servicio al cliente, establecer los correctivos necesarios, con el fin de poder desarrollar las cualidades indispensables para proporcionar un excelente servicio y así lograr un desempeño de alto rendimiento.

### **HIPÓTESIS.**

Si proporcionáramos al personal que atiende al público, la capacitación necesaria, entonces estaríamos incrementando una mejor calidad en el servicio y las organizaciones alcanzarían una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicios de cliente exigidos.

---



# CAPÍTULO

## I

# LA CALIDAD.



## **1.1 LA CALIDAD.**

Calidad tiene muchas definiciones, es un término difícil de definir, se puede decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio que nosotros adquiramos y satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos para cumplir aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar. El término calidad siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros, ya que para unos la calidad residirá en un producto y en otros en un servicio posventa de este producto, por poner un ejemplo. Un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. Lo cierto es que éste término se ha mantenido en constante evolución, por lo que cada concepto que se presente debe situarse en el contexto de la época en que fue desarrollado.

A continuación se mencionan algunos conceptos, las características, la importancia, los objetivos de la calidad y autores clásicos de la calidad.

## **1.2 CONCEPTO DE CALIDAD.**

La calidad en su marco conceptual, ha sido tratada con mayor preocupación por diferentes autores. No obstante, es importante remontarse a su origen etimológico. La palabra “calidad” procede del vocablo griego “kalós”, que significa: Bueno, noble, bello, honesto, y del latín “qualitas”, que significa: calidad.

---



Para una mejor comprensión de la calidad citaremos algunas opiniones<sup>1</sup> que tienen los expertos sobre la misma. Cuadro 1.1

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Crosby, Philip B.	"Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no-conformidad detectada es una ausencia de calidad".
Deming, Edwards W.	"Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características mensurables, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará, la calidad puede estar definida solamente en términos del agente".
Gitlow, Howard.	"La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas".

<sup>1</sup> Los conceptos de calidad aquí citados, fueron resultado de una recopilación documental de diversa bibliografías que se incluyen sobre la materia.



Ishikawa, Kaoru.	"De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específica, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."
Juran, Joseph M.	"La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más significativos. <ol style="list-style-type: none"><li>1. La calidad consiste en aquellas características de producto que rebasan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.</li><li>2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias".</li></ol>
Munch, Lourdes.	"La calidad consiste en proporcionar un producto y/o servicio de acuerdo con los criterios establecidos por el cliente y no por la empresa".
Taguchi, Genichi.	Los productos deben ser atractivos al cliente ofreciendo mejores productos que la competencia. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.

Cuadro 1.1. Recopilación documental de diversas bibliografías que se incluyen sobre la materia.



Derivado de los conceptos anteriores los autores constituyen a la calidad como la razón de ser de la organización al buscar cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, mediante procesos, modelos, sistemas, valores y actitudes.

Nuestro concepto de calidad es, la medida en que contribuimos a satisfacer las expectativas de nuestros clientes al cien por cien, ya que son ellos quienes perciben la calidad del servicio que reciben; la calidad es tanto realidad como percepción.

En resumen se concluye que la importancia de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sea de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por éste, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD.**

Se entiende por características de calidad cualquier propiedad que contribuya al uso adecuado de un producto, proceso o servicio.

Algunas de las características son:

- ✘ Es perfeccionamiento continuo.
  - ✘ Es útil.
  - ✘ Es clara.
  - ✘ Es exacta.
-



- ✘ Es precisa.
- ✘ Es oportuna.
- ✘ Es confiable.
- ✘ Es desarrollo.
- ✘ Es autocontrol.
- ✘ Es Integradora.
- ✘ Es innovación.
- ✘ Es un sistema.
- ✘ Es un conjunto de valores.
- ✘ Es ausencia de conformismo.

#### **1.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.**

La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila<sup>2</sup>, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes como pueden ser; la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

---

<sup>2</sup> Colunga Dávila, Carlos; La calidad en el servicio. México, Panorama Editorial, 1999.

---



#### ✎ Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesó, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a ese mismo lo podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales compactos para la elaboración del producto.

#### ✎ Disminución en los precios.

Como consecuencia de la reducción de costos se ocasiona un menor uso de materiales, por la reducción en los procesos, por el menor desperdicio y el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

#### ✎ Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicios otorgados; lo que redundo en una presencia sobresaliente en el mercado.

#### ✎ Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con la fidelidad por parte de sus consumidores.

---





---

✎ Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

### 1.5 OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

Los objetivos de la calidad son metas que se alcanzan, es algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genera mayores utilidades, también se pueden ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y las necesidades de los clientes. Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera “Calidad es satisfacer al cliente ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y presentando un buen servicio, ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado, ese es el límite”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Colunga Dávila, Carlos; **Administración para la Calidad**, México, Panorama Editorial, 1998.

---



---

## 1.6 CLÁSICOS DE LA CALIDAD.

Mencionaremos algunas teorías de autores reconocidos por sus aportaciones al tema de la calidad.<sup>4</sup>

CROSBY, PHILIP.

La idea central que aporta Crosby, es que la calidad no cuesta, los costos son generados por las cosas que no tienen calidad, puesto que produce retrabajos en este sentido, hacer las cosas bien significa calidad que es una autentica generadora de utilidad.

Crosby, plantea catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planificación de cero defectos.
8. Educación del personal.
9. El día de “cero defectos”.
10. Fijar metas.
11. Eliminar la causa de error.
12. Reconocimientos.
13. Consejos sobre la calidad.
14. Repetir todo el proceso.

---

<sup>4</sup> Nava Carbellido, Víctor Manuel; ¿Qué es la Calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México, Editorial Limusa / Noriega, 2005.

---



## DEMING, EDWARDS W.

Vivió la evolución de la calidad en Japón, y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad.

Entre sus aportaciones a la calidad destacan, los 14 puntos de Deming.

*1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.* Su propósito es ser competitivo, mantenerse en el negocio y proporcionar puestos de trabajo. La supervivencia a largo plazo de la empresa es el objetivo prioritario, a través de medidas como la innovación y asignación de recursos a la planificación, mejorar constantemente el diseño del producto y servicio, en virtud de conocer y fabricar lo que el usuario necesita es un aspecto importante de la línea de producción.

*2. Adoptar la nueva filosofía.* Según Deming, se está ante la nueva era económica, y los directivos occidentales deben enfrentar el nuevo reto, aprender sus responsabilidades y liderar el cambio. El objetivo es eliminar el despilfarro, los defectos y la falta de productividad de las empresas.

*3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.* La calidad no es una opción válida en el mejoramiento de la calidad porque se realiza cuando termina el proceso, con ello la calidad está o no en el producto. De lo anterior se deduce que por realizar más inspección no se garantiza la calidad, además de que ésta última en masa suele ser costosa e ineficaz.

---



4. *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.* La utilización del precio como única variable para la decisión de una compra puede dejar de lado otras variables importantes, como la calidad y el servicio. Propone mantener relaciones a largo plazo con un solo proveedor y que éstas se basen en una confianza mutua y en el apoyo entre comprador y proveedor.

5. *Mejorar siempre el sistema de la producción y servicio.* Con base en la necesidad de los usuarios, la empresa debe fijar una idea sobre el producto que posteriormente representará planes, especificaciones y ensayos para hacerlo llegar al consumidor. En el mejoramiento de los procesos de la empresa, la dirección tiene un importante papel pues además de motivación y liderazgo supone mejorar asignación de esfuerzo humano.

6. *Implantar la formación.* Constituye poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo, pues esta actividad incrementa el conocimiento de los empleados para su mejor desempeño.

7. *Adoptar e implantar el liderazgo.* La principal función de la dirección debe ser el liderazgo y no la supervisión; éste consiste en ayudar a que mejore el comportamiento de los empleados para conseguir mayor calidad y producción, a la vez que el personal se sienta satisfecho de su trabajo.

8. *Desechar el miedo.* Eliminar de la organización todo temor que impida que los empleados trabajen de manera productiva para ella.

---



9. *Superar los problemas entre los departamentos.* Se refiere a mejorar la calidad del trabajo del personal de investigación, ventas, diseño y producción con respecto a los materiales y las especificaciones.

10. *Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para la mano de obra.* Cuando los trabajadores no cuentan con los medios suficientes para alcanzar lo prometido en el eslogan, se sienten defraudados porque consideran que la dirección no toma conciencia de los problemas operativos.

11. *Eliminar las normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.* Esto consiste en establecer un parámetro que mida la cantidad de trabajo que realiza una persona.

12. *Superar los obstáculos que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.* Barreras que poseen desde los directivos hasta los empleados fijos que tienen que ser calificados dentro de un sistema establecido y no por los esfuerzos en ayudar a la gente o por los intentos de mejorar al sistema.

13. *Estimular la educación y la autoestima.* No basta con que la gente esté bien preparada, hay que mejorar la educación. Todos son capaces de aportar ideas en su trabajo.

14. *Actuar para lograr la transformación.* Consiste en formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 14 puntos se cumplan.

---



## ISHIKAWA, KAORU.

Al igual que otros, Ishikawa, puso especial atención a los métodos estadísticos y prácticos para la industria. Prácticamente su trabajo se basa en la recopilación de datos.

Entre las aportaciones de Ishikawa, encontramos los “Círculos de Calidad”, y el “Diagrama de Ishikawa”.

También llamado “*Diagrama causa-efecto o espina de pescado*”. Cuadro 1.2 el diagrama de Ishikawa, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad.

El Diagrama causa-efecto es utilizado como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción.

### *Círculos de Calidad.*

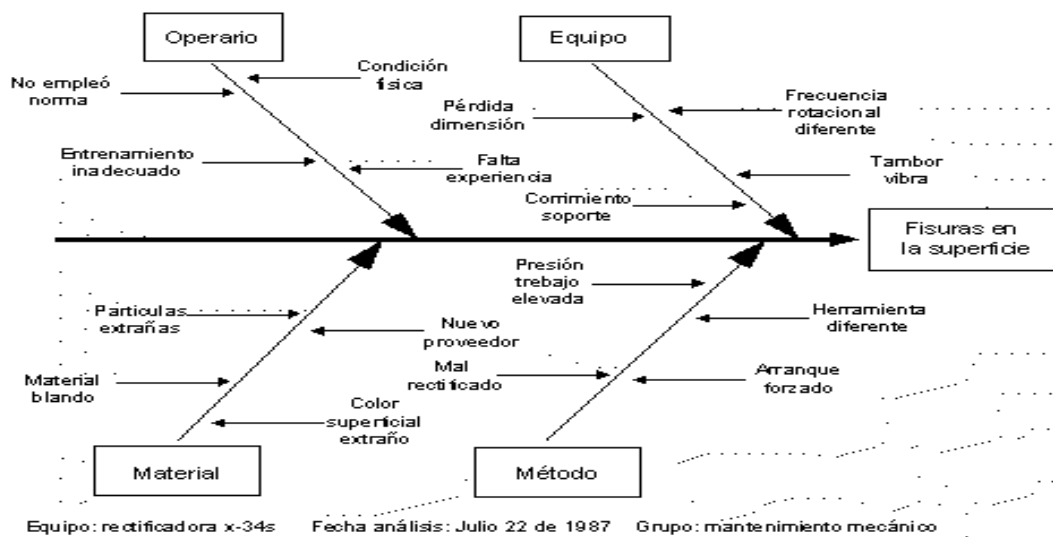
La naturaleza de estos Círculos de Calidad, varía junto con sus objetivos según la empresa de que se trate.

Estos *círculos de calidad* se refieren a un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas de los niveles más operativos de la organización. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo el que determina el problema por resolver. Los círculos tienen como objetivo la obtención de mejoramiento en el seno de la empresa y cumplen dos funciones primordiales:

---



- ✎ Involucrar y aumentar el compromiso de las personas en la organización, a través del análisis de problemas y propuestas de cambio.
- ✎ Como canal de comunicación ascendente y descendente, ya que a través de los círculos se pueden transmitir sugerencias de mejoría a todos los niveles, de la misma forma que experiencias sobre procesos similares.



Cuadro 1.2



Estimula la participación de los integrantes de los círculos ya que, necesita de otras herramientas, como lluvia de ideas, diagrama de relaciones, gráfica de Pareto, etcétera.

JURAN, JOSEPH.

Resume su conocimiento desarrollado en el área de la calidad y se basa en la llamada “Trilogía de Juran” (Planeación de la calidad, control de calidad, mejoramiento de calidad)

El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acción, según Juran:

- ✎ PLANEACIÓN DE LA CALIDAD.
- ✎ CONTROL DE LA CALIDAD.
- ✎ MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

*1. Planeación de la calidad.* En este proceso se determina quiénes son los usuarios para definir las necesidades que deben cubrir las características del producto, así como desarrollar procesos capaces de producir las características del producto y transferir los planes a las fuerzas operativas.

*2. Control de la calidad.* Se evalúa el comportamiento real del producto, y se compara con sus objetivos para actuar sobre la diferencia.

*3. Mejoramiento de la calidad.* Es la creación organizada de un cambio ventajoso, es decir, constituye un avance en la forma de administrar, que conlleva tres acciones:

---





- ✘ Establecer la infraestructura, o sea las actividades de los gerentes, patrocinadores y ayudantes de calidad.
- ✘ Identificar los proyectos de mejoramiento y establecer equipos para los proyectos.
- ✘ Proporcionar recursos a los equipos; formación y motivación para diagnosticar las causas, fomentar los remedios y establecer controles para conservar los beneficios.

#### TAGUCHI, GENICHI.

Desarrolló sus propios métodos estadísticos al trabajar en una compañía de teléfonos lo aplicó al incremento de la productividad y calidad en la industria.

Creó el concepto de “Diseño Robusto” éste excedía sus expectativas de calidad, para así lograr la satisfacción del cliente.

El Diseño Robusto consiste en que cada vez que se diseña un producto, se hace pensando en que va a cumplir con las necesidades de los clientes, pero siempre dentro de un cierto estándar, a esto se le llama “calidad aceptable”, y así el cliente no tiene otra opción más que comprar, pues a la empresa le sale más barato reponer algunos artículos defectuosos, que no producirlos. Pero no siempre será así, por que en un tiempo la gente desconfiara de la empresa y se irán alejando los clientes.

---



De acuerdo con los autores, concluimos que la calidad no es más que el conjunto de características que debe tener un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes y consiste en no tener deficiencias, es decir, cero defectos, falta de productividad o despilfarro económico como de recursos materiales entre otras; ya que la relación que existe entre cliente-calidad, indica que la calidad esta controlada por los clientes. Por lo tanto hay que apegarse a los requisitos y cumplir con lo que quiere el usuario. Esto lo conseguiremos, si los individuos de toda organización están correctamente integrados y juntos desarrollan planes o estrategias para mantener la superación de la calidad de un producto o servicio que satisfaga completamente al consumidor a un nivel más económico.

---



# CAPÍTULO

## II

### SERVICIO AL CLIENTE.



---

## 2.1 SERVICIO AL CLIENTE.

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

**QUÉ ES SERVICIO:** Cualquier acción o actividad que implique *hacer para otros*, por una gratificación que le genere satisfacción por el deber cumplido. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.<sup>5</sup>

**QUÉ ES CLIENTE:** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.<sup>6</sup>

Una vez analizados los conceptos *servicio* y *cliente*, examinaremos el término *servicio al cliente*, objeto de nuestra investigación.

**QUÉ ES SERVICIO AL CLIENTE:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

---

<sup>5</sup> Diccionario de la **Real Academia Española**, 2004.

<sup>6</sup> Diccionario de la **Real Academia Española**, 2004.

---



Los autores Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio A.,<sup>7</sup> mencionan que: Como toda transacción corresponde para cada una de sus partes a un intercambio de servicios; el servicio al cliente es ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió.

Tantas facilidades como fueren posibles con relación al servicio adquirido sin limitación anticipada de la duración de esa función. Cualquiera que fuera el fin perseguido o ya sea, que los medios sean ejecutados gratuitamente, que sean pagados o que estén o no previstos en el contrato de venta, de esta forma el servicio al cliente hace parte de mercadeo una vez que es concebido y agregado al servicio vendido.

Nuestro muy particular punto de vista de lo antes mencionado es que, el servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor, así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.

---

<sup>7</sup> Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio A. **Marketing de servicios: conceptos y estrategias**. Bogota, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1998.

---



### 2.1.1 Concepto de servicio.

El servicio de una dependencia, es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente y que está en nuestra área de especialidad, es decir todo lo que sale del departamento y que el cliente recibe; un servicio es una actividad y actitud que brinda una satisfacción a quien lo recibe y al que lo ofrece y presta en ocasiones. Un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.

Se describe a continuación el concepto que tienen algunos autores sobre lo que es el servicio:

AUTOR	CONCEPTO
Colunga Dávila, Carlos.	"Es el trabajo realizado para otras personas". <sup>8</sup>
Fisher de la Vega, Laura.	"Es el conjunto de actividades, beneficio o satisfacciones que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas". <sup>9</sup>
Horovitz, Jacques.	"Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". <sup>10</sup>
Kotler, Philip.	"Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico". <sup>11</sup>

<sup>8</sup> Colunga Dávila, Carlos; La calidad en el servicio. México, Panorama Editorial, 1999.

<sup>9</sup> Fisher de la Vega, Laura; Mercadotecnia. México, Editorial Interamericana, 1998.

<sup>10</sup> Horovitz, Jacques; La calidad del servicio. A la conquista del cliente. España, Editorial McGraw-Hill, 1999.

<sup>11</sup> Kotler, Philip; Mercadotecnia. México, Editorial Interamericana, 1998.



---

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos concluir que el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio y satisfacer una necesidad.

Nuestro concepto de servicio es, conjunto de actividades que se relacionan entre sí para proporcionar a nuestros clientes un producto o servicio tangible o intangible en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Como aspecto importante mencionaremos una serie de características ligadas al servicio:

✎ LOS SERVICIOS SON MÁS INTANGIBLES QUE TANGIBLES.

Un producto es un objeto que se traduce en algo palpable, en cambio el servicio puede ser un objeto, sin embargo, este no es palpable, se traduce en sensación, y no hay como regla general nada para ser demostrado, que lo haga tangible.

✎ LOS SERVICIOS SON SIMULTANEAMENTE PRODUCIDOS Y CONSUMIDOS.

Sería ideal el proporcionar un servicio personalizado para brindar una mejor atención al consumidor, de esta manera el prestador de servicios genera la atención al momento de ser requerida por el cliente, de este modo la respuesta es inmediata a la demanda.

✎ LOS SERVICIOS SON MENOS ESTANDARIZADOS Y UNIFORMES.

Los servicios se basan en personas y tecnología. Sin embargo, el componente humano es el que prevalece, por esta razón es muy difícil que el servicio pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada, lo anterior debido a la complejidad de caracteres en el ser humano.

---



✎ LOS SERVICIOS NO PUEDEN SER ALMACENADOS.

Otra característica primordial del servicio es que una vez producido debe ser consumido. No hay posibilidad al contrario de un producto o un bien tangible de poder ser almacenado para su venta y consumo futuro.

✎ EN GENERAL NO PUEDEN SER PROTEGIDOS POR PATENTES.

Los servicios pueden ser fácilmente copiados y difícilmente protegidos por patentes. Por esta razón es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca diferenciándose de los competidores con una imagen que caracterice a la empresa.

---





---

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica y debe ajustarse a la magnitud del servicio que se brinda. Una promesa que desmesuradamente las expectativas del cliente, provoca decepción y con frecuencia la pérdida del mismo cuando no se cumple.

Los servicios se caracterizan porque en ellos ocurre un encuentro entre el cliente y el empleado, entre el vendedor y el comprador. No hay intermediarios. Este hecho hace que recaiga sobre el empleado una muy importante responsabilidad directa, así como lo hace en la gestión y la administración una responsabilidad indirecta. Se crea una situación de relaciones humanas que debe tener primordial importancia en una empresa de este tipo.

Las características principales del servicio según, San Idelfonso Grande Esteban<sup>12</sup>, deben poseer lo siguiente:

- ✗ *Intangible*. Los servicios no se pueden ver, escuchar, saborear, sentir ni oler antes de la compra.
- ✗ *Inseparable*. La creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume. Es decir, se fabrica y se consume al mismo tiempo.

---

<sup>12</sup> Grande Esteban, Idelfonso. **Marketing de los servicios**. Madrid, ESIC Editorial, 1998.

---



- ✎ *Variable.* La calidad de los servicios dependen de quienes lo proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
- ✎ *Carácter perecedero.* Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.
- ✎ *Ausencia de propiedad.* Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

### **2.3 TIPOS DE SERVICIO.**

De acuerdo con San Idelfonso Grande Esteban, existen cinco diferentes tipos de servicio, que son los siguientes:

- ✎ *Servicio Genético.*

Son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos, ropa y la vivienda, también existen servicios genéticos, como descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento.

- ✎ *Servicio Básico.*

Servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo podría ser, cuando una persona solicita el servicio de un doctor y éste va con gusto a revisar adecuadamente a su paciente.

---



✎ *Servicio Aumentado.*

Es un servicio adicional que se le da al consumidor. Por ejemplo cuando se adquieren unos zapatos y la persona que vendió el producto te regala la pintura para el cuidado de los mismos.

✎ *Servicio Global.*

Se le llama de esta forma, a la oferta conjunta de servicios.

✎ *Servicio Potencial.*

Son los servicios, que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan, y el cliente espera que superen sus expectativas, ya que tal vez hayan incorporado nuevas tecnologías a éste.

---



---

## 2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Una clasificación útil de servicios comerciales se menciona a continuación. No se ha tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos de mercado.

Desde el punto de vista de Colunga Dávila, Carlos<sup>13</sup>, existe una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar los más importantes de la siguiente forma:

Comercio.	Abarrotes, agencias de automóviles, almacenes, bodegas de abasto, carnicerías, farmacias, ferreterías, fruterías, joyerías, librerías, mercados, mercerías, papelerías, supermercados, zapaterías.
Comunicaciones.	Centros de copiado, correo, faxes, imprentas, Internet, periódico, radio, revistas, telégrafo, teléfono.
Construcción.	Carreteras, industrias, mantenimiento, vivienda.
Culturales.	Grupos de opera, museos, teatro, zoológicos.

---

<sup>13</sup> Colunga Dávila, Carlos. Administración para la calidad, México, Panorama Editorial, 1998.

---



---

Educación. Institutos	Escuelas primarias, guarderías, jardines de niños, preparatorias, secundarias, universidades.
Finanzas.	Bancos, créditos, financiamientos, inversiones, seguros.
Infraestructura.	Agua, basura, carreteras, drenaje, energía eléctrica, gas, teléfono.
Inmobiliarias.	Compra, renta, venta.
Personales.	Aseo de calzado, estéticas, lavanderías, tintorerías.
Profesionales.	Administrativos, capacitación, computación, contables, ingeniería, jurídicos, publicidad.
Públicos.	Defensa, justicia, limpieza de la ciudad, protección, registro civil, viabilidad.
Recreativos.	Deportivos, cines, clubes.
Religiosos.	Conventos, iglesias, monasterios.
Reparación.	Calzado, electrodoméstico, electrónico, muebles, pintura, talleres de automóviles.
Restaurantes.	Autoservicios, comida rápida, fondas.
Salud.	Clínicas, doctores, enfermeras, hospitales, laboratorios, sanatorios.
Transporte.	Aerolíneas, autobuses, ferrocarriles, metro, microbuses, mudanzas, taxis.
Vivienda.	Alquiler de casas, cabañas, departamentos, hoteles, moteles.

---



## 2.5 CONCEPTO DE CLIENTE.

Un **cliente**, es la organización o persona que recibe un producto; un **producto**, es el resultado de un proceso y un **proceso**, es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

La norma ISO define a los clientes como “Partes con intereses legítimos”, abarcando los usuarios o consumidores, los propietarios de la empresa, el personal, los proveedores y la sociedad en general.

Algunos autores describen al *cliente* de la siguiente manera:

AUTOR	CONCEPTO
Albrecht, Kart.	“Es una persona con necesidades y preocupaciones que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de sus servicios”. <sup>14</sup>
Colunga Dávila, Carlos.	“Es quien recibe un producto o servicio”. <sup>15</sup>

<sup>14</sup> Albrecht, Kart. La excelencia en el servicio. Colombia, Editorial Legis, 1998.

<sup>15</sup> Colunga Dávila, Carlos. La calidad en el servicio. México, Panorama Editorial, 1999.



---

Hayes, Bob E.	“Es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas”. <sup>16</sup>
Juran, Joseph M.	“Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él”. <sup>17</sup>
Shaw, James G.	“Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso”. <sup>18</sup>

De los conceptos anteriores se concluye que el cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

Nuestra definición de cliente es, persona u organización que desea satisfacer sus necesidades consumiendo un producto o servicio con otra persona u organización, pero que en ese artículo o servicio adquirido destaque la calidad del producto y la calidad en el servicio. Es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio.

---

<sup>16</sup> Hayes, Bob E. Como medir la satisfacción del cliente, Oxford University Press, México, S.A. de C.V., México 1999.

<sup>17</sup> Juran, Joseph M. Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos, Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1998.

<sup>18</sup> Shaw, James G. El cliente quiere – calidad, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1998.

---



---

## 2.6 IMPORTANCIA DEL CLIENTE.

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que Kart Alberche,<sup>19</sup> nos presenta a continuación:

- ✎ Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- ✎ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de ellos.
- ✎ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- ✎ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- ✎ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio. No es ningún extraño.
- ✎ Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- ✎ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Por tanto llegamos a la conclusión que el cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa.

---

<sup>19</sup> Albrecht, Kart. Gerencia del servicio: la dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Bogota, Colombia, 1999.

---





Quienes advierten la importancia del cliente y su lealtad, se dan cuenta que es imprescindible estimular la fidelidad de los trabajadores. Por ende, para tener clientes leales se necesita primero contar con empleados leales al negocio.

Por esta razón, debemos hacer conciencia en toda la empresa que gracias al pago del cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etcétera.

## **2.7 TIPOS DE CLIENTES.**

Si vemos al cliente desde al punto de vista comercial, la persona (cliente) puede catalogarse en diferentes categorías. Comienza perteneciendo al grupo “público objetivo” de la empresa / institución, pasando luego a ser “cliente potencial”, luego al grupo de “comprador eventual” y hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”.

El cliente clasificado como “público objetivo”, es aquel que no se interesa en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece.

El cliente catalogado como “cliente potencial”, se interesa, pero aún no se decide a comprar o acudir al servicio de la empresa / institución.

El cliente “comprador eventual”, es aquel que ya se ha decidido y el “cliente habitual” o “usuario”, es aquel que está dispuesto a enfrentar las consecuencias de la compra del producto o el acudir al servicio.

---



---

Es importante considerar que nuestros consumidores son los clientes externos, pero también tenemos personas al interior de la empresa que requieren ser atendidos y satisfacer sus necesidades.

### *CLIENTES INTERNO Y EXTERNOS.*

Dentro de la empresa u organización, Desatnick, Robert L.,<sup>20</sup> nos habla de dos tipos de clientes, los internos y los externos, los define de la siguiente forma:

- ✎ *El cliente interno:* Es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.
- ✎ *El cliente externo:* Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, debemos estar concientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.

---

<sup>20</sup> Desatnick, Robert L. Como conservar su clientela. Colombia, Editorial Legis, S.A. 1998.

---



---

## 2.8 NECESIDADES DEL CLIENTE.

*Necesidad*, para Abraham Maslow,<sup>21</sup> es “La carencia de algo que impide llevar una vida fructífera”.

Abraham Maslow, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: “una persona estará motivada conforme trate de satisfacer sus necesidades”. Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) Necesidades fisiológicas o básicas; 2) Necesidades de seguridad; 3) Necesidades de pertenencia; 4) Necesidades de estima o ego-status y 5) Necesidades de autorrealización.

- ✎ *Las fisiológicas o básicas:* Como alimento, vestido, educación.
- ✎ *Las de seguridad:* Como las de mantener el empleo, mantener a la familia.
- ✎ *Las de pertenencia:* Como saberse identificado con un grupo social.
- ✎ *Las de estima o ego-status:* Que demuestran la ambición por distinguirse del resto.
- ✎ *Las de autorrealización:* En donde el individuo aspira a encarar un proyecto personal que implique un desafío para él y eso solo ocurre cuando ya han sido satisfechas sus necesidades anteriores.

William B. Martín,<sup>22</sup> nos manifiesta que para poder servir a nuestros clientes, se debe conocer sus necesidades, como son: La necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad.

---

<sup>21</sup> Maslow, Abraham Harold. **Motivación y personalidad**. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1998.

<sup>22</sup> Martín, William B. **Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo**. México, Editorial Trillas, 1999.

---



- 
- ✘ *Necesidad de ser comprendido:* Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva.
  - ✘ *Necesidad de ser bien recibido:* Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.
  - ✘ *Necesidad de sentirse importante:* El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
  - ✘ *Necesidad de comodidad:* Los clientes necesitan comodidad física; un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en una empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

No importa si el estadio de necesidades en el que se halle nuestro cliente es alto o bajo. Lo que sí importa al vendedor, es saber en cual escalón está y tratar de satisfacer sus demandas en la medida en que se relacione su calificación con nuestros productos o servicios.

---



## 2.9 CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO.

Este concepto goza actualmente de una gran importancia ya que de la elaboración de productos de calidad depende la supervivencia de muchas organizaciones. La calidad se define frecuentemente como la adecuación del producto al fin que se les destina, conforme a la demanda del usuario. La obtención de calidad exige además de palabras:

- ✗ Planificación.
- ✗ Sistemas.
- ✗ Personas y
- ✗ Trabajo intenso.

A continuación mencionaremos algunos conceptos sobre lo que la calidad en el servicio, significa para los siguientes autores.

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Helouani, Rubén.	"Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso". <sup>23</sup>
Larrea Angulo, Pedro.	"Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos de servicio". <sup>24</sup>

<sup>23</sup> Helouani, Rubén. Manual de los costos de calidad. Argentina, Editorial Muchi, 1999.

<sup>24</sup> Larrea Angulo, Pedro. Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1998.



---

Muller de la Lama, Enrique.	“Consiste en cumplir expectativas del cliente”. <sup>25</sup>
Peel, Malcom.	“Las actividades secundarias que realiza la empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente en sus actividades primarias (o principales)”. <sup>26</sup>

De los conceptos anteriores se concluye que la calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio, satisface sus necesidades.

Nuestra conclusión de los conceptos anteriores es, que cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

## 2.10 COMPONENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

No basta con que sepamos qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Según, Idelfonso Grande Esteban,<sup>27</sup> los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

---

<sup>25</sup> Muller de la Lama, Enrique. Cultura de la calidad de servicio. México, Editorial Trillas, 1999.

<sup>26</sup> Peel, Malcom. El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia. España, Ediciones Deusto, 1998.

<sup>27</sup> Grande Esteban, Idelfonso. Marketing de los servicios. Madrid, ESIC Editorial, 1998.

---



- 
- ✎ *Accesibilidad.* Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.
  - ✎ *Confiabilidad.* La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo, si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
  - ✎ *Empatía.* Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo, el cual es valioso para él, al grado de conocer a fondo sus necesidades personales.
  - ✎ *Respuesta.* Se entiende por tal la disposición a atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.
  - ✎ *Seguridad.* Los consumidores deben percibir que los servicios que se les prestan carecen de riesgos, que no existe peligro ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.
  - ✎ *Tangibles.* Las instalaciones físicas y el equipo de la organización debe ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Una vez cumplidos con estos componentes, podremos adicionar detalles extras que permitan proporcionar un valor agregado y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes.

---



## **2.11 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Toda empresa que desee distinguirse debe ofrecer calidad en sus servicios, en forma consistente, solo así tendrá una ventaja competitiva muy fuerte, mejorará el desempeño en la productividad y se verá reflejado en las utilidades de toda organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con el servicio.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tienen en la mira en cuanto a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil de definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes ya que, esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

---





Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque estamos trabajando personas, que piensan, hablan y actúan, y con los factores externos que no están en nuestras posibilidades mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llega a tiempo con el material, etcétera; la mayoría de estos accidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no solo jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposita ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si paso lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de la publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

---



# *CAPÍTULO*

## *III*

### *PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.*



### **3.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelva. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

A continuación se describe el concepto que tienen algunos autores sobre lo que es la capacitación:

---



<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Arias Galicia, Fernando.	“La adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”. <sup>28</sup>
Calderón Córdoba, Hugo.	“Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte, la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con el correlativo mejoramiento; y por la otra la consecución de los objetivos de la empresa”. <sup>29</sup>
Reyes Ponce, Agustín.	“Es una herramienta que debe consistir en dar al empleado elegido la preparación teórica, que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia”. <sup>30</sup>
Siliceo, Alfonso.	“Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores”. <sup>31</sup>

<sup>28</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México, Editorial Trillas, 1999.

<sup>29</sup> Calderón Córdoba, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México, Editorial Limusa, 1998.

<sup>30</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal: relaciones humanas. México, Editorial Limusa, 1999.

<sup>31</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Editorial Limusa, 1999.



Nuestro concepto de capacitación es, herramienta que apoyada en un proceso de enseñanza aprendizaje nos permitirá, proporcionar al trabajador los conocimientos y habilidades necesarios para el mejor desempeño de sus funciones; mientras que a la empresa le brindará la oportunidad de obtener mayor calidad en los productos y/o servicios que ofrezca al mercado.

La capacitación en todos los niveles de los recursos humanos, constituye una de las mejores inversiones, ya que actualmente contar con personal calificado y productivo es la *clave de supervivencia* que define el futuro de las organizaciones. Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La razón fundamental para capacitar a empleados, ya sean nuevos o aquellos que ya tienen tiempo en la organización, es proporcionar los conocimientos y habilidades que permitan cambiar las actitudes negativas en positivas para lograr un desempeño satisfactorio.

---



---

### 3.2 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA CAPACITACIÓN.

Los métodos sistemáticos para alcanzar una decisión garantizan que se aborden todos los temas pertinentes: se reúne la información necesaria, se consideran y comparan correctamente todas las alternativas, se identifican las dificultades, se evalúa la factibilidad, y se tienen en cuenta las consecuencias. Un enfoque sistemático permite preparar medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier colega o cliente.

Joaquín Rodríguez Valencia, dice que: “El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes, ver cada proceso en su totalidad, en relación con el medio”.<sup>32</sup>

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación del personal, que es:

- ✎ Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- ✎ Cambio de comportamiento.

Este enfoque sistemático de la capacitación, menciona Rodríguez Valencia, Joaquín, lo componen cuatro pasos y son los siguientes:

1. Determinación de las necesidades.
2. Diseño del programa.

---

<sup>32</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. México, Editorial International Thomson, 2002.

---



3. Ejecución del programa.
4. Control y evaluación del programa.<sup>33</sup>

A continuación se desarrolla cada uno de los cuatro pasos.

### **3.2.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

El autor Rodríguez Valencia, nos dice que dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

Gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Para asegurarnos que la capacitación sea oportuna y enfocada a los aspectos prioritarios, la detección de necesidades debe aplicarse en forma sistemática, empleando para estos tres tipos de análisis, lo siguiente: Análisis organizacional, análisis de tareas y análisis de personas.

---

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración moderna de personal**. México, Editorial Ecafsa, 1999.

---



### 3.2.1.1 Análisis organizacional.

*Análisis organizacional.* Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en que área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

El análisis organizacional, abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. Así mismo contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

Los siguientes autores dicen que *análisis organizacional* es:

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Rodríguez Valencia, Joaquín.	"Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos, localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación". <sup>34</sup>

<sup>34</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. México, Editorial International Thomson, 2002.





---

Sherman, Arthu.	“Es la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe darse prioridad a la capacitación”. <sup>35</sup>
-----------------	--

Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional comprende un examen minucioso de los recursos tecnológicos, financieros y factor humano, disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.

### 3.2.1.2 Análisis de funciones.

*Análisis de funciones o tareas.* Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.

Rodríguez Valencia Joaquín, dice que el análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido), si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz, aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Sherman, Arthur. Administración de recursos humanos. México, Editorial International Thomson, 1999.

<sup>36</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. México, Editorial Ecafsa, 1999.

---



---

El análisis funcional manejado con propiedad resulta ser una herramienta útil y un eficaz apoyo para la detección de esas funciones productivas simples, realizables por una persona que se han denominado elementos de competencia y que, constituyen la parte técnica de una estructura para identificar competencias laborables. Los elementos de competencia proporcionan el referente laboral para el cual se pretende, en un sistema, identificar las competencias.

Para Arthur Sherman, el análisis funcional es, “El proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación el cual comprende revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, de igual manera los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizar dichas actividades”.<sup>37</sup>

- ✎ El primer paso es enumerar todas las tareas u obligaciones que incluye el puesto.
- ✎ El segundo paso es enunciar los pasos que da cada empleado para realizar una tarea.

Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido, junto con las habilidades y los conocimientos necesarios.

Dentro del análisis de tareas, se contempla la evaluación de competencias que se enfoca al conjunto de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos.

---

<sup>37</sup> Sherman Arthur, Administración de recursos humanos, México, International Thomson Editores, 1999.

---



Los programas de capacitación que se desarrollan basados en el análisis de tareas orientadas hacia el trabajo pueden hacerse obsoletos, a medida que el trabajo sufre un cambio dinámico, por otra parte, los programas basados en la evaluación de competencias son más flexibles por lo que probablemente tengan mayor durabilidad.

### **3.2.1.3 Análisis de personas.**

*Análisis de personas.* Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona deberemos hacernos dos preguntas: ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En éste análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtendremos a través de una encuesta.

La opinión que tiene el autor Joaquín Rodríguez Valencia, sobre éste punto, es la siguiente:

Éste análisis, examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones deben hacerse a su comportamiento; si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. Éste análisis plantea tres preguntas.

- ☞ ¿Hacia dónde va la organización en términos de objetivos?
-



- ✎ ¿Qué comportamiento o desempeño es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
- ✎ ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?<sup>38</sup>

Los métodos usuales para recabar información y determinar las necesidades de capacitación son:

- ✎ Planeación estratégica.
- ✎ Entrevista.
- ✎ Encuesta.
- ✎ Observación directa.
- ✎ Reunión de grupos.
- ✎ Análisis de actividades.
- ✎ Calificación de méritos.
- ✎ Pruebas o exámenes.
- ✎ Registros de personal.
- ✎ Solicitudes de la Dirección General.

Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo, el cual se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios.

---

<sup>38</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. México, Editorial Ecafsa, 1999.

---



Enseguida de que éste diagnóstico tentativo fue validado, se procederá a elaborar el diagnóstico definitivo.

Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas. Una vez realizada ésta jerarquización, se procederá a la elaboración de los programas de capacitación.

En conclusión, éste análisis comprende en determinar que empleados requieren capacitación, y de igual manera, quienes no la necesitan.

El análisis minucioso ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no la necesitan, además ayuda a determinar qué pueden hacer los posibles capacitados cuando entren a capacitación, de modo que se diseñen programas de capacitación enfocados en las áreas deficientes.

La determinación de necesidades de capacitación, es un aspecto de gran importancia al momento de proyectar un programa de capacitación.

Debido a que es la base para cualquier programa de capacitación, ya que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales se corregirán las deficiencias que son necesarias superar o modificar.

Es importante que antes de diseñar cualquier programa de capacitación conozcamos las necesidades existentes, lo que nos redituará beneficios, nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en el factor humano, al permitirnos definir y resolver las necesidades de cada miembro, en cuanto a capacitación.

---



El autor, Rodríguez Valencia Joaquín, hace referencia de lo siguiente: “Para lograr eficiencia y eficacia en la fase del diseño de elaboración del programa de capacitación, que permita localizar con claridad los problemas de la organización, susceptibles de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo de personal.<sup>39</sup>

Con base en el diagnóstico de necesidades el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico, entre su objetivo general y los específicos, y entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos. De igual forma, debe establecer claramente universos, procedimientos y técnicas de evaluación del aprendizaje.

### **3.2.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Una vez que se conocen cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo, el siguiente paso será la elaboración de uno o varios programas de capacitación planeados especialmente para estas necesidades.

Para que un programa de capacitación tenga éxito es preciso que una vez detectadas las necesidades de capacitación, es tomar la información que se obtuvo de éste análisis y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.

Para Rodríguez Valencia Joaquín.

Los programas de capacitación pueden impartir el conocimiento necesario al personal, pero sin la cooperación de algunos factores personales, experimentales y ambientales, nunca se producirán cambios en el comportamiento.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. México, Editorial Ecafsa, 1999.

<sup>40</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. México, Editorial Ecafsa, 1999.

---



En primer lugar, el presunto capacitado debe contar con la capacidad y la disposición personales, para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, es necesario en cierto grado de aquello denominado como criterios abiertos, para que se logren cambios en el comportamiento mediante la capacitación. Un “criterio abierto” es la capacidad que poseen ciertos individuos y que les permiten recibir, dirigir y aceptar ideas nuevas de fuentes externas.

Los factores experimentales se observan en instituciones como: la familia, la educación, la cultura, etcétera, e inciden de manera importante, en la formación de los sistemas de valores. Otro factor experimental lo representa la organización formal, a través de la estructura organizacional, con aspectos como autoridad, responsabilidad, división del trabajo y muy especialmente “organización informal”, que repercuten en gran medida en el éxito de los problemas de capacitación.

Los factores ambientales crean necesidades de capacitación debido a que obligan a los grupos de trabajo a que funcionen adecuadamente; algunas veces, forzando al equipo de trabajo y otras reduciendo las oportunidades de socialización. También muchos aspectos, la tecnología puede ser un estímulo para el cambio.

El diseño de un programa de capacitación debe estar enfocado en los siguientes aspectos:

- ✍ Objetivos del programa.
  - ✍ Contenido del programa.
  - ✍ Selección de medios y material.
  - ✍ Selección de medios y técnicas de enseñanza.
-



Hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación corresponde elaborar los programas de capacitación que subsanarán los problemas detectados.

La elaboración de programas de capacitación requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe ser enseñado?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe ser enseñado?
- ¿Dónde debe ser enseñado?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién debe enseñar?

O sea, los programas de capacitación deben incluir:

- ✗ Definición clara del objetivo de la capacitación.
  - ✗ Definición de los contenidos de la capacitación, en cuanto a cantidad y calidad de la información o temas a considerar.
  - ✗ División del trabajo para desarrollarlos en módulos o ciclos.
  - ✗ Elección de los métodos de capacitación a utilizar según la tecnología y recursos disponibles.
  - ✗ Definición de los recursos necesarios para la realización del programa.
    - a. Tipo y número de entrenadores, instructores o relatores.
-





- b. Recursos audiovisuales, retroproyectores, videos, proyectores, grabadoras, máquinas, equipos o herramientas, materiales, etcétera.
  - c. Materiales didácticos: libros, apuntes, manuales, etcétera.
- ☒ Definición de la “población objetivo”, o sea, el personal que debe ser adiestrado y capacitado, considerando:
- a. Número de personas por tipo de cursos o materiales.
  - b. Disponibilidad de tiempo.
  - c. Características del grupo-curso o individuo a capacitar respecto en el ámbito previo de escolaridad, grados de habilidad, conocimientos y actitudes.
  - d. Características personales del comportamiento y focos de interés.
- ☒ Sitio en el cuál se efectuara la capacitación: dentro de la empresa o fuera de la empresa, en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo, etcétera.
- ☒ Época o periodicidad para la ejecución del programa, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ☒ Cálculo de la relación Costo-Beneficio del programa.
- ☒ Selección de los métodos y sistemas de evaluación.

Una de las modalidades de capacitación utilizadas es el **entrenamiento**.

---



### **3.2.2.1 Objetivos del programa.**

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

Al inicio de la elaboración del programa, se deberá determinar el objetivo del mismo.

Entendiendo que los objetivos son aquellas situaciones que deseamos alcanzar.

Se debe determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y la ejecución de las secciones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Se deberán tener objetivos generales para todo el programa, y específicos para cada sesión.

Es recomendable poner por escrito, el tema que habrán de conocer o aprender los participantes, a fin de alcanzar el objetivo propuesto, listando la información relativa que se requiera, esto ayudará a ordenar las sesiones individuales.

---



---

Con lo que se podrá disponer del contenido de cada sesión, para empezar por el principio, con base en lo que los participantes ya conocen, y luego avanzar paso a paso.

### 3.2.2.2 Contenido del programa.

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Werther, William, y Keith, Davis, nos dicen:

“El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo”.<sup>41</sup>

Se parte de los siguientes aspectos:

- ✍ Se selecciona y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- ✍ Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- ✍ Se toma en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- ✍ Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

---

<sup>41</sup> Werther, William B. y Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. México, Editorial Mc Graw-Hill, 1998.

---



El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de capacitación, tomando en cuenta quién se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos, este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

Posteriormente se procede como sigue:

- ✍ Se definen los temas o materia de estudio.
- ✍ Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- ✍ Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad y c) por fases del proceso de trabajo.
- ✍ Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.  
¿Con qué criterios? a) de la experiencia y b) de experimentación.

### **3.2.2.3 Selección de medios y material.**

La capacitación es necesaria e importante tanto como para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

Teniendo bien definidos los objetivos generales y específicos del programa y las sesiones, se debe indicar:

---



- 
- ✎ *¿Quiénes deben asistir al programa?* Lo ideal es que este constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes. Asimismo, deben asistir personas que estén activamente relacionadas e interesadas con el tema a tratar en el programa.
  - ✎ *¿Qué instalaciones se van a necesitar?* Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para la comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistemas de sonidos.
  - ✎ *¿Qué materiales se van a necesitar?* Se debe tener en cuenta, para cada sesión, gráficas, material para distribución, material para demostración, material para llevar datos, registros, películas, transparencias, también deben considerarse dispositivos visuales y audiovisuales.

#### **3.2.2.4 Selección de métodos y técnicas de enseñanza.**

Existen principios de aprendizaje, conocido como principio pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- ✎ *Participación:* El aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él.
  - ✎ *Repetición:* Este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
-



- 
- ✘ *Relevancia:* El material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
  - ✘ *Transferencia:* El programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
  - ✘ *Retroalimentación:* A través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

Según Rodríguez Valencia Joaquín, podemos encontrar diversos métodos que se pueden aplicar, para el desarrollo de un programa de capacitación entre los que encontramos:

- ✘ Conferencia.
- ✘ Demostración – ejecución.
- ✘ Dramatización.
- ✘ Grupos de discusión.
- ✘ Mesa redonda.
- ✘ Métodos de casos.
- ✘ Representación.

### **Conferencia.**

Es un método muy común para la enseñanza, permite abarcar gran cantidad de material en la misma cantidad de tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. Permite alcanzar el objetivo deseado, no hay desviaciones en el tema.

---



Las desventajas de éste método son: los individuos forman un grupo pasivo; no hay intercambio de ideas; no hay participación ni práctica y tampoco hay la oportunidad de evaluar la reacción del grupo.

### ***Demostración – ejecución.***

Éste método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer, se le enseña como debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.

Para que éste método tenga éxito el instructor debe ser hábil para realizar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en forma realista, para estimular el interés y mantener la atención. Es un método efectivo para grupos de veinticinco personas o menos.

### ***Método de dramatización.***

Es un método que puede incrementar la participación y el interés del grupo consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración. Ésta dramatización es una demostración sin planeación, pero debe proveer ciertas orientaciones a quienes tomen parte en la demostración.

Aquí los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cuál es la situación, qué resultados se esperan y, en general, cómo debe participar cada actor para lograr su objetivo deseado.

---



---

El procedimiento de dramatización consta de las siguientes etapas:

- ✎ Describir la situación a dramatizar y el resultado esperado, haciéndolo con la mayor claridad posible.
- ✎ Solicitar voluntarios o seleccionar algunos miembros del grupo, para que desempeñen los papeles.
- ✎ Dejar que los actores comenten durante algunos minutos lo que piensan hacer, mientras están ocupados, se recomendará a los demás participantes lo que deben observar principalmente.
- ✎ Cuando los puntos principales hayan sido expuestos lo suficientemente para constituir una base para la discusión, se debe dar por terminada la presentación.
- ✎ Después de la dramatización, se debe solicitar la discusión con el grupo, tratando de descubrir la razón por la cual la acción tomó determinado rumbo.

### **Grupo de discusión.**

Son pequeños grupos de tres o seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema grave o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, pero el instructor debe estar presente.

Para utilizar ésta técnica, se debe dividir al grupo principal en grupos pequeños (tres a seis personas), se debe nombrar un presidente y un secretario, o pedir al grupo que los seleccionen.

---





Posteriormente se debe explicar claramente, lo que hará cada grupo, estos deben recibir la misma instrucción, para resolver diferentes aspectos del mismo tópico. Cuando la mayoría de los grupos hayan concluido el trabajo encomendado, se reunirán con el instructor, éste solicitará al secretario de cada grupo, un informe conciso de las conclusiones de su grupo. Luego se puede organizar una discusión basada en estos resultados.

### **Mesa redonda.**

Es un método de discusión informal; con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor, forman parte de una discusión, un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación es la base principal de éste método.

Este método estimula el pensamiento y las ideas, relaciona a todos los miembros del grupo, sin embargo exige más tiempo que la conferencia, los grupos no deben ser muy numerosos y nos permite la participación de todos sus miembros.

La persona encargada de dirigir a los participantes y poder mantener un control sobre el grupo necesita conocer ampliamente el tema y tener la habilidad para hacer preguntas y hacer que el grupo participe.

---



### **Método de casos.**

Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía, en primer lugar, el problema o caso debe ser construido de modo que sea real, en lo que concierne a los participantes, deberán reconocer que se relaciona con ellos y con su trabajo.

La exposición del problema o caso debe ser breve y concisa, para un completo entendimiento. El método de caso, deberá ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como seguir problemas complejos que no son evidentes.

Finalmente, se deben incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse; hay que dar tiempo a cada persona, para que trabaje en el problema y llegue a una solución, posteriormente se debe sostener una discusión; el propósito de la discusión es ayudar a los individuos a utilizar técnicas para la resolución de problemas.

Es un método que da a los participantes, la opción de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas.

Hay muchos factores que influyen en la decisión del método, pero siempre hay que tener en cuenta los siguientes determinantes:

- ✎ El tema.
  - ✎ Los objetivos.
  - ✎ El tamaño del grupo.
  - ✎ El equipo disponible.
  - ✎ El tiempo disponible.
-



- 
- ✗ La mejor manera de presentar el tema.
  - ✗ Los conocimientos que tenga el grupo acerca del tema.
  - ✗ La clase de capacitación que desee el instructor.

Una adecuada combinación de los métodos de aprendizaje, permite variar el ritmo y mantener el interés de los participantes, ayudando a recalcar los diferentes aspectos del tema, con lo cual se harán las sesiones más eficaces.

### **Representación.**

Es similar a la dramatización, sin embargo, en la representación el director no determina previamente el resultado. Se solicita a los actores a representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos.

Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias, para trabajar con otras personas.

El autor Martín Orridge, propone diversas maneras de hacer divertida la capacitación entre ellas mencionamos las siguientes:

### **El poder de la vela.**

*Descripción.* Dos equipos de ocho a diez personas compiten por ver quién es capaz de apagar su propia vela sin hacerlo con la del oponente. El ejercicio requiere que cada equipo tenga un número par de integrantes, a menos que uno de éstos tenga dos turnos.

---



*Propósito.* Ejercicio de competencia en equipos de alta energía, que incluye comunicación y confianza.

*Materiales.* Dos vendas para los ojos, una por equipo.

Dos velas: usarlas de colores distintos o marcarlas, de modo que sean fácilmente distinguibles.

Una mesa.

Cerillos o un encendedor.

*Duración.* 15 minutos.

*Procedimiento.*

1. Colocar la mesa en el centro del salón.
  2. Poner dos velas encendidas sobre la mesa, aproximadamente a 25 centímetros una de la otra. *Nota de seguridad:* el instructor deberá colocarse cerca de la mesa, a fin de asegurar que nadie sufra quemaduras durante el ejercicio.
  3. Colocar los equipos en los extremos del salón, aproximadamente a tres metros de la mesa. *Nota:* las esquinas diagonalmente opuestas del salón pueden brindar una distancia adicional.
  4. Pedir a los equipos que decidan el orden en que actuará cada una de los participantes.
-



5. Explicar que el objetivo del ejercicio es apagar la vela del equipo, sin hacerlo con la del equipo oponente. El problema es que la persona que tratará de apagar la vela tendrá los ojos vendados y otro miembro del equipo será quien le proporciona instrucciones.
  6. Se vendan los ojos del primer participante de cada equipo y luego, con cuidado, el segundo participante lo hace girar tres veces en redondo.
  7. Comenzar el ejercicio, los primeros participantes deben encontrar el camino a la mesa y apagar sólo su propia vela. La primera persona en apagar la vela gana.
  8. Si se apaga la vela “equivocada”, es decir, la del otro equipo, dicho equipo gana.
  9. El siguiente participante dará instrucciones al jugador, y podrá colocarse de modo que tenga una buena vista de la mesa desde su extremo del salón; pero sólo podrá utilizar siete palabras: alto, adelante, izquierda, derecha, arriba, abajo, soplar.
  10. Una vez que se apague la vela, reencenderla de modo que los demás integrantes del equipo puedan tratar de apagarla por turnos.
  11. El equipo ganador será el que logre apagar la vela más veces.
-



*Revisión.* Analizar cómo se sintieron las personas con los ojos vendados, las instrucciones que se dieron y el efecto del ruido para no terminar con éxito el ejercicio.

*Variaciones.* En lugar de velas, los participantes podrán llevar arena en una cuchara grande vaciarla en un recipiente de plástico. Cambiar la orden “soplar” por “verter”. Después de que todos hayan jugado, el equipo que tenga más arena en el recipiente es el ganador.

### **Soportar la carga.**

*Descripción.* Los miembros del equipo se cargan entre sí utilizando varios métodos distintos. Los equipos de por lo menos seis miembros crearán la mejor dinámica.

*Propósito.* Actividad de alta energía para los equipos, que requiere creatividad para pensar en formas originales para transportar a los integrantes del equipo.

*Materiales.* Cinta adhesiva.

Una silla o marca similar, por ejemplo un cono de tráfico, para cada equipo.

*Duración.* 10 minutos.

*Procedimiento.*

1. Organizar al grupo en equipos de seis o más participantes.

Nota: es preciso dar la siguiente instrucción o una similar: “las personas con problemas en la espalda, con hernias o que deban evitar el levantar pesos, no deberán tomar parte en este ejercicio”.

---



- 
2. Los equipos deberán organizarse en orden aproximado de peso, estatura y fortaleza. Nota: quizá se desee omitir esta instrucción para ver si los equipos toman en cuenta tales factores al organizarse.
  3. Con la cinta adhesiva, marca el punto de partida para cada equipo.
  4. Colocar la silla de cada equipo a una distancia aproximada de 3 metros de la línea de salida. Dar un espacio de 1.5 metros por lo menos entre las sillas.
  5. Decir a los equipos que deben transportar a sus compañeros desde la línea de salida. Dar la vuelta a la silla y regresar a la línea de salida y llegada.
  6. El primer miembro del equipo transporta al segundo, éste al tercero y así sucesivamente, hasta que el último miembro haya sido transportado por el penúltimo.
  7. El método de transporte no puede repetirse. Por ejemplo, si el primer método es de "caballito", nadie más en el equipo podrá utilizar ese método.
  8. Si el miembro del equipo que es transportado toca el suelo, la pareja regresa a la línea de salida y comienza de nuevo.
  9. Dar a los equipos 90 segundos para organizarse.
  10. Comenzar el ejercicio.
  11. El primer equipo que termina el ejercicio es declarado ganador.

*Revisión.* Analizar la forma en que los equipos se organizaron para realizar el ejercicio, en particular en lo concerniente a estatura y peso.

*Variaciones.* Ninguna.

---



---

### **Isla de celebridades.**

*Descripción.* Cada miembro del equipo elige una celebridad, un libro y un objeto con el cual quedarse abandonado en una isla desierta. El equipo aporta prioridades a las elecciones de cada persona para formar un subconjunto de lo que el equipo quisiera en la isla.

*Propósito.* El ejercicio permite la creatividad individual para determinar lo que se llevaría a la isla, seguido de una fase de toma de decisiones y consejos que ayudarán a desarrollar la dinámica del equipo.

*Materiales.* Lápiz y papel para cada persona.  
Hojas de rotafolio y una pluma por equipo.

*Duración.* 45 minutos aproximadamente, dependiendo del número de equipos.

#### *Procedimiento.*

1. En la sesión plenaria, decir a los participantes que disponen de cinco minutos para decidir con que celebridad, libro u objeto les gustaría quedarse abandonados en una isla desierta.
  2. Después de cinco minutos, los participantes forman equipos de cuatro a seis personas (sí aún no se les asigna un equipo para el evento)
  3. Decir a los equipos que disponen de 25 minutos para elegir, con base en las listas de cada persona, a tres celebridades, libros u objetos que deseen tener en la isla desierta.
  4. Las selecciones y razones para cada elección se registrará en hojas de rotafolio.
-





- 
5. Luego de 25 minutos, los equipos regresan a la sesión plenaria y presentan sus opciones y razonamientos.

*Revisión.* Analizar la forma en que los equipos decidieron sus opciones. ¿Cuáles fueron los criterios de decisión? ¿Cómo se logró el consenso? ¿Cómo se sienten los equipos respecto del proceso?

*Variaciones.* Cuando los equipos regresan al grupo plenario, se les pide que elijan a un representante para negociar y aceptar en 10 minutos las tres celebridades, libros y objetos que todo el grupo debería tener en la isla desierta. Los demás miembros del equipo observan el proceso de negociación, que se analiza al final del ejercicio.

### **Carrera de ciempiés.**

*Descripción.* Los equipos de cinco o más participantes se ponen en cuclillas para formar un ciempiés, y corren.

*Propósito.* Una actividad de alta energía para grupos grandes.

*Materiales.* Ninguno.

Es preferible un salón de al menos 6 metros de longitud, de lo contrario es posible realizar el ejercicio en el exterior.

Una silla por equipo: opcional.

*Duración.* 5 minutos.

*Procedimiento.*

1. Dividir el grupo en equipos de cinco o más participantes.
  2. Formarlos en líneas en un extremo del salón.
-



3. Los miembros del equipo se ponen en cuclillas y toman los hombros o la cintura de la persona que se encuentra al frente.
4. Dar la señal de arranque.
5. Los ciempiés avanzan caminando, no saltando o rebotando.
6. Cuando llega el extremo más alejado del salón (o silla), el ciempiés da la vuelta y emprende el regreso a la línea de salida y llegada.
7. Si, en cualquier momento de la carrera, un participante pierde el contacto con la persona que está frente a él, el equipo deberá detenerse y recuperar el contacto.
8. Para hacer esto, la “cola” del ciempiés deberá detenerse en tanto que el frente regresará para unirse.

*Revisión.* No es necesaria, pero se puede dirigir un análisis sobre el trabajo en equipo y la comunicación.

*Variaciones.* Decir a los participantes que avancen rebotando, en vez de caminando.<sup>42</sup>

Como estos ejercicios para equipos y grupos pequeños, medianos o grandes, hay más para un excelente método y técnica de enseñanza en la capacitación; todas tienen la misma finalidad que es: hacer amena la sesión, que haya aprendizaje, aprovechamiento, participación por todos y cada uno de los integrantes, así como también, observar los avances y desempeño de los capacitados.

---

<sup>42</sup> Orridge, Martín. Otras 75 maneras de hacer divertida la capacitación. México, Panorama Editorial S.A de C.V, 2001.

---



Lo más importante es saber seleccionar el método adecuado para cada grupo que se desee capacitar y aprovechar al máximo la disposición que tenga cada persona; también podremos evaluar el nivel de confianza y el espíritu de cooperación que se experimenta en el grupo y veremos como influye para que los resultados de la capacitación sean óptimos.

Estas actividades ayudarán a la integración de grupos transformando el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella.

### **3.2.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de programas de capacitación el cual incluye nombre de la actividad, propósito, contenido, duración, participantes, lugar, horario, instructor, recursos y evaluación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación y se ha especificado el programa, la fase siguiente consiste en ejecutar el programa de capacitación.

---



---

### 3.2.3.1 Éxito en la ejecución de un programa de capacitación.

El proceso de ejecución del programa de capacitación se desenvuelve de la siguiente manera:

- ✗ En primer lugar se fijan los objetivos educacionales y se determina el contenido del programa.
- ✗ A continuación, se decide sobre los métodos y técnicas de capacitación, y
- ✗ Finalmente, tiene lugar la verdadera capacitación.

El éxito de la ejecución del programa dependerá principalmente de los siguientes factores:

- ✗ Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa.
- ✗ La calidad del material de enseñanza presentado.
- ✗ La conciencia y la actitud del empresario respecto a que el gasto en capacitación constituye una inversión que capitalizara dividiendo a corto y mediano plazo y no es simplemente un gasto.
- ✗ La calidad y preparación de los instructores.
- ✗ La calidad de los aprendices o participantes.

El éxito de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

- ✗ *Adecuación del programa a las necesidades de la empresa u organización.* La necesidad de establecer determinados programas de capacitación, depende del interés de preparar determinados empleados para mejorar su nivel de eficacia.
-



- 
- ✗ *Calidad del material de capacitación presentado.* El material de enseñanza, debe ser cuidadosamente planeado para llevar a cabo la capacitación.
  
  - ✗ *Cooperación de los jefes y directivos de la empresa.* La capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, para ello es necesario contar con la cooperación y el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores, deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.
  
  - ✗ *Calidad y preparación de los instructores.* El éxito de la ejecución dependerá del interés, la calidad y la capacidad de los instructores. Por ello es importante el criterio al seleccionar a los instructores.

Un buen instructor es alguien que hace el ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación.

Las características deseables de un *buen instructor*, son las siguientes:

- Adaptabilidad.
  - Asistencia individual.
  - Cátedras claras.
  - Conocimiento del tema.
  - Entusiasmo.
  - Interés.
  - Sentido del humor.
  - Sinceridad.
-



- ✎ *Calidad de los aprendices.* Aparentemente, la calidad de los aprendices influye sustancialmente, en los resultados del programa de capacitación.

### **3.2.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Según Arthur Sherman, existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación, los cuales son: aprendizaje, comportamiento, reacciones y resultados.<sup>43</sup>

#### **3.2.4.1 Aprendizaje.**

Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Sin embargo, además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor.

---

<sup>43</sup> Sherman, Arthur. Administración de recursos humanos. México, Editorial International Thomson, 1999.

---



### 3.2.4.2 Comportamiento.

Es sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se lleva a cabo en el área de trabajo; esto no significa que la capacitación sea ineficaz.

De hecho, con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones muy elevadas. Pero por diversas razones el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto.

La **transferencia de la capacitación** se refiere a la capacitación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para maximizarla, los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques:

- ✎ *Presentar elementos idénticos.* La transferencia de la capacitación al puesto puede facilitarse si en el programa de capacitación existen condiciones similares a las del puesto.
  - ✎ *Enfocarse en los principios generales.* En los casos en que los puestos cambian o donde el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud, a menudo los instructores acentúan los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento mecánico. Éste enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto.
-



- ✎ *Establecer un clima para la transferencia.* En algunos casos el comportamiento enseñado no se pone en práctica porque otros gerentes, compañeros y subordinados refuerzan los enfoques y rutinas anteriores. Para evitar este tipo de problema, el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos.

#### **3.2.4.3 Reacción.**

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no; tal vez aporten información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.

#### **3.2.4.4 Resultados.**

Conforme la capacitación se considere cada vez más, desde un punto de vista estratégico, existe el interés creciente en comparar los servicios y prácticas de desarrollo con los líderes reconocidos de la industria (Benchmarking)

El proceso clásico de cuatro pasos de W. Edwards Deming, propone a los gerentes, lo siguiente:

---





1. *Planear*. Se auto auditen para definir los procesos y mediciones propios, decidir las áreas que se van a comparar y elijan la organización con que se comparan.
2. *Hacer*. Recabar datos mediante encuestas, entrevistas, visitas o registros históricos.
3. *Comprobar*. Analizar los datos para descubrir las diferencias en desempeño y comunicar a la dirección los descubrimientos y mejoras sugeridas.
4. *Actuar*. Establecer metas, instrumentar cambios específicos, vigilar el avance y redefinir los parámetros como un proceso de mejora continua.<sup>44</sup>

Para utilizar el *Bechmarking* con éxito, los gerentes deben definir con claridad las mediciones de capacidades y desempeño, evaluar con objetividad la situación actual e identificar áreas para la mejora. Con este objetivo, expertos en el área pretenden desarrollar formas de medición para evaluar lo que hacen los departamentos de capacitación.

Las tres áreas genéricas cuya medición considera esencial la mayoría de los profesionales de la capacitación y desarrollo del factor humano son:

- a) *Actividad de capacitación*. ¿Cuánta capacitación se da?
- b) *Resultados de la capacitación*. ¿La capacitación y el desarrollo alcanzan sus metas?
- c) *Eficiencia de la capacitación*. ¿Se utilizan recursos para lograr ésta misión?

---

<sup>44</sup> Anda Gutiérrez, Cuauhtemoc. *Administración y calidad*. México, Editorial Limusa, 1998.

---



# CASO PRÁCTICO.



## **OBJETO DE LA CAPACITACIÓN.**

Como ya hemos visto, la capacitación involucra todo un proceso educacional a corto plazo aplicando de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas desarrollan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Asimismo, la capacitación es una herramienta muy importante para cualquier empresa, ya que ayuda a que se alcancen los objetivos de la misma, entre otros:

- a) Aumentar la productividad.
- b) Elevar la competitividad.
- c) Desarrollar la eficiencia del trabajador, en todos los niveles.
- d) Preparar al personal para que ocupe puestos de mayor responsabilidad.
- e) Mejorar los sistemas administrativos.
- f) Disminuir las quejas de nuestros clientes internos y externos.
- g) Reducir el porcentaje de rotación del personal.
- h) Disminuir los accidentes de trabajo.
- i) Disminuir los costos de producción.
- j) Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- k) Desarrollar mejores condiciones de trabajo.
- l) Facilitar la supervisión de personal.
- m) Mejorar las relaciones humanas dentro de la organización.
- n) Promover ascensos, con base en los méritos del personal.

Consideramos que de los objetivos mencionamos los más importantes son: aumentar la productividad y elevar la competitividad. Si en una empresa se trabaja constantemente por mejorar la productividad y competitividad significa que constantemente está ofreciendo cursos de capacitación a sus trabajadores para mantenerlos actualizados y de esta manera, consecuentemente, se está cumpliendo con los demás objetivos.

---



### *CARACTERÍSTICAS DEL CURSO.*

- Es un curso que se orienta a mejorar las conductas que afectan el servicio a clientes.
- Se basa en situaciones mexicanas.
- Analiza necesidades básicas del cliente.
- Es un estimulante para mejorar la actitud del servicio.
- Aporta técnicas para frases adecuadas.

### **¿QUIÉN DEBE APRENDER?**

En primer término:

- Ejecutivos de cuenta.
- Operadores telefónicos.
- Recepcionistas.
- Supervisores.

Y en segundo término, todas las personas que directa o indirectamente, tengan contacto con clientes o posibles clientes de su empresa.

- Asesores técnicos post-venta.
  - Cajeros.
  - Comerciales.
  - Consultores.
  - Directivos.
  - Gerentes.
  - Secretarias.
  - Vendedores.
-



### **¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?**

Al personal de servicio a clientes de una sucursal bancaria, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio, y en general, a cualquier organización y/o empresa que apuesta por la formación como herramienta estratégica del desarrollo. Y a todas aquellas personas que proporcionen algún servicio, teniendo trato directo e indirecto con el cliente (incluyendo también cliente interno), o prospectos para la promoción de productos y servicios.

### **¿QUÉ DEBE SER APRENDIDO?**

Para determinar las reales necesidades de capacitación, podemos recurrir a algunos o varios de los siguientes cursos:

- Evaluación de desempeño.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

ALGUNAS SITUACIONES QUE HABITUALMENTE REQUIEREN CAPACITACIÓN SON:

- Crecimiento, alianza, adquisición, fusión de la organización.
- Reducción del personal.
- Introducción de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos, etc.
- Producción y/o comercialización de nuevos productos y/o servicios.
- Evaluación de necesidades de mejora.

### **¿QUÉ PUEDE SER ENSEÑADO?**

Si el aprendizaje es guiado con pericia, puede capacitarse en:

- Contenidos teóricos.
-



- Habilidades específicas.
- Procedimientos
- Actitudes (Cambiar las actitudes negativas en positivas)
- Destrezas.

### **¿DÓNDE DEBE ENSEÑARSE?**

El curso de capacitación, puede efectuarse en las mismas instalaciones de la empresa, si así se desea, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella. Señalando la época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

### **¿CÓMO DEBE ENSEÑARSE?**

- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Seleccionando los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definir la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado.
- Control y evaluación de los resultados.
- Elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

El aprendizaje por medios electrónicos es la experiencia interactiva entre quien aprende y la computadora favoreciendo el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, en un ambiente libre de riesgos y controlado, simulando situaciones reales en las que quienes aprenden aplican todo lo adquirido.

En algunos casos, determinadas actividades de capacitación requieren de un seguimiento para el cabal cumplimiento de los objetivos. Porque:

- Implican un desempeño durante un cierto tiempo.
-



- Requieren de la elaboración de material.
- Suponen una aplicación en el puesto de trabajo.

### **¿QUIÉN DEBE ENSEÑAR?**

Personal altamente capacitado para llevar a cabo cada punto importante a desarrollar de la capacitación.

Pueden ser instructores y facilitadores que se caractericen por su vigor profesional y actualización de conocimientos en los distintos programas de formación que se requiera para cada situación en las distintas empresas.

Estos profesionales que imparten los cursos deben tomar en cuenta, que su mayor interés será, la aplicabilidad y transparencia de lo aprendido al día a día de trabajo.

O bien, solicitar los servicios de una consultoría especializada en Recursos Humanos, que se encargue de asesorar la eficacia de las organizaciones asesorando, adecuando y capacitando a las personas que forman parte de ella, para lo cual deberán actuar a través de las siguientes áreas:

- Selección.
- Capacitación.
- Consultoría.

### *DURACIÓN DEL CURSO.*

40 horas. El curso se impartirá dos días a la semana (martes y jueves), las horas de capacitación serán distribuidas en forma equitativa, la empresa contribuirá con una hora antes de terminar la jornada de trabajo y la próxima hora después de la jornada, la aportará el trabajador.

---



Gráficamente quedará de la siguiente forma:

<b>PROGRAMACIÓN DEL CURSO:</b>		
<b>Semana</b>	<b>Contenido</b>	<b>Duración</b>
1ª y 2ª Semana.	1. ¿Qué es el servicio? 1.2 ¿Quiénes son nuestros clientes? 1.3 ¿Cómo se relacionan nuestros clientes?	5 Horas.
2ª Semana.	2. Los momentos de la verdad.	3 Horas.
3ª Semana.	3. Nuestra posición ante la vida. ¿Derrotistas o triunfadores? 3.1 Actitud negativa vs. Actitud positiva.	4 Horas.
4ª Semana.	4. El estrés.	3 Horas.
4ª y 5ª Semana.	5. Un buen inicio en la atención a clientes.	5 Horas.
6ª y 7ª Semana.	6. Tratando con personas difíciles.	5 Horas.
7ª Semana.	7. ¿Cómo transferir y/o canalizar adecuadamente las llamadas telefónicas de nuestros clientes?	3 Horas.
8ª Semana.	8. ¿Cómo atender una queja?	4 Horas.
9ª Semana.	9. Técnicas aplicables al servicio telefónico. 9.1 El servicio telefónico deberá proporcionar y reflejar.	4 Horas.
10ª Semana	10. Lineamientos a los que debe sujetarse una llamada telefónica.	4 Horas.





### **Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa.**

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
  - Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
  - Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se dan dentro de la organización.
  - Logra metas individuales.
  - Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
  - Mejora la comunicación entre los trabajadores.
  - Ayuda a la integración de grupos.
  - Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella.
-



## PRESENTACIÓN DEL CURSO

### “CURSO PARA LA CAPACITACIÓN DE ATENCIÓN A CLIENTES”

#### Introducción.

#### Objetivo general.

Proporcionar al ejecutivo del servicio al cliente las herramientas y técnicas necesarias para lograr un incremento notable en la calidad del servicio al cliente.

#### Objetivos específicos.

- a) Favorecer permanentemente la adaptación y evolución de las personas en sus puestos de trabajo.
- b) Reforzar la estabilidad en el empleo y la formación individual de los trabajadores.
- c) Permite la adaptación del personal en su área de trabajo para un mejor desempeño laboral.
- d) Fomentar la formación, mediante acciones encaminadas a la mejora de la capacidad y calificación de los trabajadores, así como su reciclaje profesional.

Temario del programa.	
1.	¿Qué es el servicio?
1.2	¿Quiénes son nuestros clientes?
1.3	¿Cómo se relacionan nuestros clientes?
2.	Los momentos de la verdad.
3.	Nuestra posición ante la vida. ¿Derrotistas o triunfadores?
3.1	Actitud negativa vs. Actitud positiva.
4.	El estrés.
5.	Un buen inicio en la atención a clientes.
6.	Tratando con personas difíciles.
7.	¿Cómo transferir adecuadamente a nuestros clientes?
8.	¿Cómo atender una queja?
9.	Técnicas aplicables al servicio telefónico.
9.1	El servicio telefónico deberá proporcionar y reflejar.
10.	Lineamientos a los que debe sujetarse una llamada telefónica.



Para efectos de éste curso debemos definir:

## **1. SERVICIO.**

Es la sensación buena o mala que tienen nuestros clientes internos o externos al momento de solicitar, le sea satisfecha una necesidad.

A continuación presentamos una descripción breve de nuestros clientes para que se familiarice con los términos internos y externos.

### **1.2 NUESTROS CLIENTES INTERNOS, ¿QUIÉNES SON?**

- Están en relación siempre directa con nosotros.
- Los encontramos en la organización de la cual formamos parte, son nuestros compañeros de trabajo, aunque no pertenezcan al mismo departamento o área funcional; se encuentran en toda la compañía desde la Dirección General hasta el Departamento de Intendencia.
- También los encontramos en nuestra casa, ellos son: papá, mamá, hermanos, esposo, esposa, hijos, etcétera.

NUESTROS CLIENTES EXTERNOS SON:

- Las personas, empresas que usan o consumen nuestros productos y/o servicios.
- Llegan a nosotros a través de la publicidad, cualquiera que ésta sea.
- Remuneran por el bien o servicio recibido.
- Son nuestra principal fuente de ingresos.

### **1.3 ¿CÓMO SE RELACIONAN NUESTROS CLIENTES?**

No nos es útil, que el cliente externo este satisfecho, si el interno no se siente reconocido en ésta cadena del servicio.

Debemos empezar a visualizar a nuestros compañeros y familiares como clientes y en la medida de lo posible, satisfacerles y tratarles como tales.

---



Nuestra experiencia nos ha demostrado que la motivación conjunta y total en la organización y en nuestra vida privada es primordial para brindar un servicio con excelencia.

#### EL CICLO DEL SERVICIO.

Lo definiremos como el conjunto de actividades que nosotros realizamos para poder atender en forma optima a nuestros clientes.

Serie de sucesos en los cuales el cliente adquiere una determinada experiencia y forma juicios sobre nuestro servicio.

#### CARACTERÍSTICAS.

- Se debe proporcionar desde que nuestro cliente llega, hasta su partida y con la misma intensidad.
- Puede fragmentarse en ciclos más pequeños. Ejemplo, cuando la satisfacción del cliente no es inmediata si no posterior, ocurre frecuentemente cuando solicitamos un estado de cuenta y posteriormente se comunican con nosotros.
- Durante el ciclo el cliente va recibiendo diferentes atenciones, ya sean sucesivas o simultáneas, éstas pueden ser desde un folleto de información hasta una taza de café.

Como conclusión de la teoría de éste tema, se realizará el siguiente ejercicio por parte de cada participante.

**Ejercicio No. 1. Ver anexo 1.**

---



## 2. LOS MOMENTOS DE LA VERDAD.

Los momentos de Verdad los definimos como:

“Aquellos momentos del ciclo del servicio en los que se produce una interacción entre el cliente y algún elemento del ciclo del servicio, capaz de reforzar o perjudicar el sentimiento de calidad en el servicio”.

### CARACTERÍSTICAS.

- Son momentos cruciales en la prestación del servicio.
- La mayoría de las veces son contactos personales con el cliente.
- Son vividos por el cliente como algo personal.
- El cliente tiene una marcada tendencia a juzgar en totalidad del servicio por el Momento de Verdad, con mayor calidad.

### COMO SE CLASIFICAN LOS MOMENTOS DE LA VERDAD.

Los momentos de la verdad ocurren queramos o no, sin embargo, hay unos que son buenos y otros que son malos.

Los *buenos* son conocidos como momentos de **magia**.

Los *malos* como momentos de **miseria**.

Por lo que cuando servimos a los demás con verdadero entusiasmo y gusto por atender a nuestros clientes, ya sea internos o externos la impresión es captada como muy grata y recordada por mucho tiempo.

Cuando nos mostramos con hosquedad, desprecio y falta de atención con el cliente, la impresión que causamos es muy pobre y lo más preocupante de todo es la imagen que nuestro cliente capta, la cual es transmitida a otros deteriorando de éste modo nuestra imagen.

---



Concluimos la teoría de éste tema resolviendo el siguiente ejercicio. (Participación grupal)

**Ejercicio No. 2. Ver anexo 2.**

### **3. NUESTRA POSICIÓN ANTE LA VIDA ¿DERROTISTAS O TRIUNFADORES?**

En esta sección podrás analizar como influye nuestra parte interna, en el servicio de excelencia.

Analicemos cómo nuestra posición ante la vida influye en uno mismo para ser un derrotista o un triunfador.

Todos tenemos nuestras oportunidades ¿por qué es que algunas personas son capaces de tomar con las manos y otras las dejan escapar de entre sus dedos?

Una de las razones son las dudas y falta de confianza en nosotros mismos.

Podemos ser nuestros peores enemigos y poner obstáculos al camino de nuestro progreso. Muchas veces tenemos una grabación en nuestra cabeza que constantemente esta funcionando y repitiendo frases como:

- Eres un perdedor no puedes ganar.
- No importa lo que sea tú no lo puedes hacer.
- No lo puedo hacer.
- No lo intentes.
- Demasiado tarde o demasiado pronto.
- Demasiado joven o demasiado viejo.

Todos hemos nacido con la oportunidad de ganar, pero con los años cuando nos encontramos con disgustos o fracasos, estos se quedan grabados en nuestra mente.

---



Posteriormente, recordamos los malos momentos en situaciones cruciales y desafiantes, previniéndonos de aceptar todas nuestras oportunidades, limitando nuestra iniciativa, causándonos insatisfacciones y frustraciones.

Recuerda que eres importante y podrás llegar tan alto o lejos como te lo propongas no hay límites para alcanzar el éxito que desees. Tú, eres tu única limitación, arriégate a caer cuantas veces sea necesario, pero ten el valor de levantarte con más coraje y ganas de triunfar. Estas bien, pero todavía puedes mejorar.

La actitud que tomas frente a los problemas o sucesos que se te presentan cotidianamente es finalmente la que determina la dimensión e importancia de los mismos. Recuerda que hay dos formas de ver el vaso: medio lleno y puedes alegrarte al observar la mitad llena o puedes preocuparte por la mitad vacía. Esto no es ni más ni menos que una cuestión de dos actitudes antagónicas: la positiva y la negativa. Sin dejar de ser realista o soñador, puedes transformarte en una persona más positiva y creativa para vivir las circunstancias de una manera menos traumática y más relajada.

Para dejar de ver todo negro y cultivar una verdadera “actitud positiva”, se han propuesto 10 reglas que, si se siguen al pie de la letra, harán de ti una nueva persona:

*1. Relájate y respira profundo:*

Si algo te salió mal y te sientes un poco depresivo, lo mejor que puedes hacer es concentrarte en la respiración.

---



*2. Haz lo que piensas:*

Si piensas una cosa y terminas haciendo otra totalmente diferente, te sentirás inconforme contigo mismo. Evita las conductas contradictorias, sobre todo para que no te invada un profundo sentimiento de fracaso existencial.

*3. Aprende a ver el lado positivo de las cosas:*

Debes aprender que en la vida no todos los momentos son buenos, hay algunos peores que otros e incluso algunos son indeseables. La clave está **en aceptar los hechos que son irremediables sin ningún tipo de frustración o enojo desmedido**. Una reacción emotiva descontrolada o negativa para afrontar un momento duro en la vida es una clara muestra de debilidad y fracaso. Al contrario la serenidad, el autocontrol y la visión positiva de las cosas son las mejores armas para enfrentar con éxito lo que te toca vivir.

*4. Evita las comparaciones:*

Para cultivar una actitud positiva nada mejor que ser uno mismo. Tanto las comparaciones como las idealizaciones de cómo deberías ser tú y de cómo deberían ser las cosas, son muy perjudicables para tu salud mental y tu autoestima. Lo mejor es aceptarte tal cual eres y tratar de cambiar aquellas cosas que te molestan de ti mismo, pero dejando de lado las comparaciones, pues cada persona es única.

*5. Vive el presente:*

Si piensas continuamente en lo que debes o puedes hacer en el futuro te pierdes de vivir el presente. Este tipo de pensamientos alimenta la ansiedad y las preocupaciones, no te permiten disfrutar de los pequeños momentos que te da la vida.

---





Deja de divagar y angustiarte por lo que todavía no sucede, nada mejor que centrar todos tus sentidos en el aquí y ahora, sin dejar de lado los sueños y los proyectos.

*6 Olvídate de los detalles:*

La obsesión por la perfección sólo puede conducirte a la desilusión. Pues no todo es tan perfecto como siempre pretendes que sea, la vida está llena de pequeños detalles que la hacen encantadora y única. Busca un equilibrio y deja de lado el exceso de perfeccionismo, te sentirás mejor.

*7. Mueve el cuerpo:*

Práctica un deporte, haz alguna actividad física, recrea tu mente a través de la lectura, el baile o de un paseo por el parque. De esta forma elevas tus niveles de adrenalina y aumentas el optimismo desechando los pensamientos negativos.

*8. Cuida tu imagen:*

Verse bien es una manera de sentirse bien. El cuidado personal te hará sentir renovado y te ayudará a romper el círculo cerrado del pesimismo. Evita el encierro, esto te obligará a modificar tu aspecto.

*9. Presta atención a los demás:*

Comienza a centrarte en los demás y recuerda que ayudar al prójimo puede favorecer a que te sientas mejor y más positivo. Los problemas de los otros pueden hacerte más consciente de que no todo lo que te pasa es tan grave.

*10. Duerme plácidamente:*

Dormir bien es una excelente manera de mejorar tu estado de ánimo durante el día.

---



Recuerda que un mal descanso, influye directamente en tu humor, te hace sentir cansado e irritable, y sobre todo no te ayuda a cambiar la actitud.

Como conclusión de la teoría de éste capítulo, resolveremos en forma grupal el siguiente ejercicio. También se hace la invitación a leer con mucha atención la reflexión.

**Ejercicio No. 3. Ver anexo 3.**

**Reflexión “Cuestión de actitud”. Ver anexo 4.**

### **3.1 ACTITUD NEGATIVA vs. ACTITUD POSITIVA.**

A menudo nos encontramos con personas que no nos aportan nada sino incertidumbre y depresión, incluso nosotros mismos hemos sido portadores de estos estados de ánimo.

Si preguntáramos a todas estas personas de que forma obtienen más de la vida nos contestarían que siendo positivas.

¿Cómo lograr ser más positivos?

Claus Moller Y Paúl Hegedahl, en su libro *Las Persona Primero*, exponen como *característica primordial en las personas negativas el uso del “PERO”*.

He aquí unos ejemplos de la brigada del “PERO”:

Me gustaría titularme este año, “pero” por mi trabajo no puedo hacerlo.  
Me gustaría llegar más temprano al trabajo, “pero” ya no desayunaría en casa.  
Me gustaría obtener un ascenso, “pero” mi jefe no se fija en mí.  
Me gustaría proporcionar un mejor servicio, “pero” hay clientes muy difíciles.  
Me gustaría estudiar inglés, “pero” es muy costoso.

---



***Las personas positivas utilizan el “Y”, de esta manera ellos mismos aportan una alternativa, y del problema crean una situación cotidiana.***

En contraposición a los ejemplos anteriores presentamos las siguientes alternativas positivas mediante el uso del “Y”.

Me gustaría titularme este año “Y” voy a organizar mis actividades laborales de tal modo que uno no influya en el otro.

Me gustaría llegar más temprano al trabajo “Y” voy a preparar mis cosas con anticipación de ese modo me sobrará más tiempo.

Me gustaría obtener un ascenso “Y” por ello ya estoy elaborando un proyecto de mejora para la compañía.

Me sería muy grato proporcionar un servicio “Y” que tal si me capacito para el manejo de personas difíciles.

Me gustaría estudiar inglés “Y” eliminaré gastos superfluos que me permitan, ahorrar para preparar mi curso.

El cambio de actitudes del personal es un elemento fundamental para lograr el éxito de cualquier tipo de organización. Los principios de la teoría moderna de administración recomiendan tomar en cuenta el “comportamiento de los individuos” para alcanzar logros institucionales más importantes.

Basándose en ello, la aplicación sistemática de estrategias motivacionales de todo tipo se convierte en un elemento crítico para el éxito, que debería convertirse en una política imprescindible en toda organización moderna.

---



Como conclusión de este tema, se proseguirá a resolver el siguiente ejercicio.

**Ejercicio No. 5. Ver anexo 5.**

**COMO GENTE POSITIVA DESDE AHORA**

- Rechaza cualquier comentario que denigre la imagen de tu compañía, compañeros y de tu misma persona.
- Recuerda que al igual que a ti, a los demás nos gusta que nos respeten y acepten como somos.
- Presenta a la gerencia cualquier inconformidad que pudieras tener, si lo haces detrás nadie podrá ayudarte.
- Olvida criticar destructivamente a los demás, esto te resta condición para ocuparte de algo realmente constructivo.

Una de las actitudes más negativa es la envidia porque es destructiva para ti y para los demás.

En lugar de envidiar cultívatelo y mantente contento contigo mismo, de esta forma no desearas lo de los demás.

**4. EL ESTRÉS.**

Como prestador de servicios es primordial que el estrés sea canalizado a situaciones positivas. Por ello en ésta lección te presentamos:

**COMO VIVIR CON EL ESTRÉS.**

1. **ESTRÉS.** Es la forma en que nuestro cuerpo responde a las demandas de nuestro estilo de vida, o dicho de otra manera, los efectos de desgaste en nuestro cuerpo.

---



2. COMO NOS BENEFICIA EL ESTRÉS. Claus Moller, habla sobre el estrés en su libro las personas primero y nos dice:

El estrés es vitalicio para ciertas circunstancias por ejemplo en deportes, discursos y exámenes La respuesta de estrés templea y da fortaleza a las personas, incrementa su atención, mejora su visión, fortalece los músculos y reduce los tiempos de reacción o de respuesta. El estrés incrementa nuestra habilidad para pelear o huir y moviliza todos nuestros recursos para lograr lo que nos hayamos propuesto.

LOS EFECTOS NEGATIVOS DEL ESTRÉS SE PRESENTAN DE LA SIGUIENTE MANERA:

Conductas indeseables.

- Conductas de perdedor.
- Irritabilidad.
- Malos hábitos, fumar, comer y beber con más frecuencia.
- Mayor frecuencia de errores.
- Menor flexibilidad para con los demás.
- Menores niveles de energía y desempeño.
- Menor concentración.
- Olvidos.
- Mal juicio.
- Tendencia al cansancio.

DETERIORO DE LA SALUD.

- Enfermedades cardíacas y respiratorias.
- Úlceras.
- Enfermedades infecciosas.
- Enfermedades infecciosas de la piel.

Para poder combatir el estrés es necesario saber cuales son las principales causas o situaciones que te causan el estrés.

---



## 5. UN BUEN INICIO EN ATENCIÓN A CLIENTES.

Como todo también el ciclo del servicio al cliente tiene un principio y un fin.

El ciclo del servicio inicia cuando atendemos al primer cliente siguiendo estas sencillas recomendaciones:

- Mantén limpio tu lugar de trabajo.
- Sonríe.
- Saluda.
- Proporciona tu nombre.
- Preguntar al cliente en que puedes servirle.
- Realiza inmediatamente las acciones necesarias para brindar el servicio requerido por el cliente.
  - Un estado de cuenta.
  - Una lista de precios.
  - Alguna cotización.
  - Etcétera.
- Si las actividades que estás realizando llevan tiempo, explica al cliente que es lo que estas haciendo de esta manera evitarás que se desespere.
- Si el cliente tiene que esperar a alguna persona en la compañía, no olvides ofrecerle un asiento, alguna bebida (de ser posible) y también en este caso informar que actividad se encuentra realizando la persona a la que espera.
- Una vez concluida la acción de servicio, puedes preguntar al cliente si puedes servirle en algo más.
- Despídete del cliente amablemente y ratifica el servicio.

### EJEMPLO.

Hasta luego Sr. Contreras. Estamos para servirle.

Como podrás apreciar el ciclo del servicio puede ser repetitivo, sin embargo no olvides que todos nuestros clientes son distintos unos de otros y las situaciones que se presentan también lo son, así se evita que nuestro trabajo se vuelva monótono.

---



## 6. TRATANDO CON PERSONAS DIFÍCILES.

En cualquier organización de la que forme parte, tarde temprano tendrás que convivir con personas difíciles. Las personas problemáticas con las que hay que tratar con frecuencia no solo son nuestros clientes externos, también se encuentran dentro de la organización (clientes internos)

La mejor forma de tratar con personas difíciles, es acercarse a ellas profesionalmente\* y no en un plan personal.

\*Ser profesional, quiere decir mantener la atención sobre los asuntos que se discuten y lejos de sí mismo.

Te presentamos siete situaciones muy comunes dentro de la organización; te invitamos a resolver el siguiente ejercicio.

**Ejercicio No. 6. Ver anexo 6.**

### COMO BRINDAR UN SERVICIO PROFESIONAL.

- Olvida sentimientos de ira, coraje, angustia, celos, rencor, etcétera.
  - Ten en cuenta que todas las personas son diferentes a ti, sin embargo a todos nos gusta ser bien tratados.
  - Es primordial la objetividad que agregue a cada situación.
  - No discutas con el cliente, deja que desahogue su enojo y después explica la acción a tomar.
  - Utiliza un lenguaje adecuado.
  - Demuestra un respeto por la empresa en que laboras y por tus compañeros.
  - Muéstrate tranquilo y seguro de ti mismo.
  - Demuestra al cliente que le estas brindando atención.
  - Demuestra sin lugar a dudas que respetas y aceptas a tu cliente sin importar su raza, sexo, color, ni posición social.
  - Asegúrate de haber cumplido con tu trabajo.
-



## ¿QUÉ OCURRE CUANDO PROPORCIONAS UN SERVICIO PROFESIONAL Y LA ACTITUD DE NUESTRO CLIENTE SIGUE SIENDO OFENSIVA?

Cuando esto sucede es porque nuestro cliente está convencido de que nosotros no podemos resolver su problema y la comunicación que estamos estableciendo con él ya se encuentra viciada.

### RECOMENDACIONES.

- Refiere Al cliente con un superior. Puede ser tu supervisor, jefe de área, y/o gerente.
- No olvides ser cortés hasta el último momento.
- Informa al cliente quién lo atenderá posteriormente, mencionando el nombre y el cargo que ocupa dicha persona.
- No olvides ser profesional, evita fricciones.
- Para dar seguridad al cliente, proporciona tu nombre al inicio y al final del ciclo del servicio.

**NOTA:** PARA SUPERVISORES, JEFES DE DEPARTAMENTO, GERENTES Y DIRECTORES DE ÁREA, TODOS ELLOS EN EL ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES.

Es muy importante que nuestros prestadores de servicio se sientan apoyados por ustedes, se sugiere que sean objetivos al momento de evaluar una queja, y no olvidar ir a la pelota y no al jugador, de ésta manera serán también profesionales y estarán formando parte de la cadena profesional del servicio.

---





## 7. ¿CÓMO TRANSFERIR Y/O CANALIZAR ADECUADAMENTE LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS DE NUESTROS CLIENTES?

Es muy frecuente que nuestros clientes soliciten algún servicio en el lugar equivocado, lo anterior ocurre porque nuestros clientes no conocen la estructura interna de la compañía, y no es necesario que la conozcan, nuestro deber y razón de ser del puesto que ocupamos es servirle en cualquier lugar, y hacerlo sentir como nuestro invitado.

Es responsabilidad de todos los prestadores de servicios informar adecuadamente a nuestros clientes y proporcionar comodidad en todas las requisiciones de servicio.

### RECOMENDACIÓN.

Cuando tengas que referir al cliente a otro departamento, otra ventanilla o incluso otra compañía:

1. Proporciona tu nombre.
2. Informa la razón del porqué el cliente será atendido por otra persona, no niegues el servicio.

#### EJEMPLO.

Esa información se encuentra disponible en el área de vuelos internacionales, enseguida veré que alguien más lo atienda.

#### En lugar de:

Aquí no es, pregunte por la ventanilla de vuelos internacionales.

3. Aun que el departamento del que formas parte no se encargue de lo que el cliente solicita sigue siendo amable con él, una vez que lo haya referido con la persona indicada puedes cerrar el ciclo del servicio de la siguiente manera:
-



EJEMPLO.

Quedo a sus órdenes Sr. Contreras, mi nombre es Guadalupe Cortés, y pertenezco al área de servicio a clientes.

**Importante.**

No olvides hablarle por su nombre al cliente de esta manera lo harás sentirse reconocido.

## 8. ¿CÓMO ATENDER UNA QUEJA?

Una queja nos indica que algo en la organización no esta funcionando como debiera, por otro lado nos ayuda a servir mejor, siempre y cuando se trate con objetividad.

Lo anterior no resulta fácil, ya que como prestadores de servicio recibimos la queja acompañada de gritos, y en ocasiones de insultos lo que puede llevarnos a tomar las cosas de manera personal y no profesional.

Esta lección te será de gran ayuda al momento de recibir una queja, no olvides aplicar los conocimientos adquiridos en la lección anterior y como siempre:

¡TE DESEAMOS MUCHO ÉXITO!

### ¿QUÉ HACER CON UN CLIENTE QUEJOSO?

1. Por lo regular el cliente llega con nosotros molesto y no nos proporciona su nombre, no interrumpas y en la primera oportunidad pregunta.

¿Con quién tengo el gusto?

2. Ahora que ya conoces el nombre del cliente y que se ha tranquilizado la situación, proporciona tu nombre al mismo tiempo que utilizas el de él.

---



EJEMPLO.

Mucho gusto, Sr. Contreras.  
A sus órdenes, Guadalupe Cortés.

3. Sigue atendiendo con interés a lo que el cliente tiene que decir. Aun que anteriormente hayas tenido que responder a la misma queja muchas veces, haz preguntas, realiza comentarios sobre lo que el cliente esta diciendo, a fin de demostrar que lo estás escuchando.

EJEMPLOS.

- Ya veo Sr. Contreras.
- Sr. Contreras, para servirle mejor, ¿podría usted proporcionarme su número de cuenta?
- Sr. Contreras, ¿ha ocurrido esto antes?

4. Sé paciente. Deja que el cliente exprese lo que siente, aún cuando comprendas el problema y sepas cual es su solución no interrumpas. Ten en cuenta que toma más tiempo desahogarse que expresar los hechos, si el cliente no está satisfecho de que tú comprendes como se siente, él tampoco te escuchará y aumentará su enojo.

5. Utiliza frases que indiquen que comprendes al cliente.

EJEMPLO.

- Le entiendo yo me sentiría igual.
- No le culpo por sentirse así.
- Actuaremos de inmediato.

6. Agradece la queja. Con ello demostrarás educación y lo importante que es para nosotros el cliente y su satisfacción.

7. Ofrece un elogio de ser posible. Una manera de recobrar un momento mágico es reforzando la imagen del cliente.

---



EJEMPLO.

- Le felicito por su buena elección, viajar en primera clase le ahorrara tiempo y le proporcionará mayor comodidad.
- Muy buena elección, solicitaremos un estado de cuenta semanal.
- Me es muy grato saber que su compañía está creciendo.

8. Toma nota de la queja, indicando el nombre del cliente, empresa a la que pertenece, motivo, fecha, problemas que ocasionó el mal servicio y por último entrega a tu jefe inmediato.

En resumen.

PARA ATENDER UNA QUEJA.

- Escucha a fondo.
- Acepta la queja.
- Clarifica la queja (aclara)
- Comprende (empatía)
- Atiende una queja a la vez.
- Actúa de inmediato.
- De ser necesario transfiere al cliente con la persona adecuada.
- Sé paciente y servicial cuando manejes una queja.

**9. TÉCNICAS APLICABLES AL SERVICIO TELEFÓNICO.**

Actualmente el servicio telefónico está siendo utilizado como un medio primario de comunicación.

En el Departamento de Servicio a Clientes, es de vital importancia que la comunicación que establecemos con nuestros clientes vía telefónica, sea lo más efectiva posible, debido a que es nuestra imagen y la de la empresa lo que se está poniendo en juego.

---



Un centro de atención a clientes vía telefónica deberá contar con los recursos materiales y tecnológicos, necesarios que le permitan a la empresa saber:

- Cuántas llamadas en espera se tienen.
- Cuántos operadores se tienen trabajando al momento y cuántos más se necesitan, sobre todo al momento de una caída de sistema.
- Los aparatos telefónicos deberán contar con funciones que permitan al prestador de servicios, lo siguiente:

Referir llamadas y retenerlas, pantalla para contabilizar cuantas llamadas se tienen en espera, música grabada para la espera, así como un equipo de monitoreo para evaluar el servicio.

### **9.1 EL SERVICIO TELEFÓNICO DEBERÁ PROPORCIONAR Y REFLEJAR.**

*Componentes de la comunicación telefónica.*

La comunicación telefónica es un tipo especial de comunicación, principalmente, por su naturaleza no visual. El emisor y el receptor del mensaje se encuentran conectados por el hilo telefónico, el contexto de la comunicación está limitado a la audición en el que distinguimos los siguientes elementos:

LA VOZ.

Entonación.

Elocución.

Articulación.

Como brindar el servicio telefónico.

1. Sonrisa.
  2. Saludo.
  3. Identificación.
  4. Presentación.
-



- Sonreír. Es muy importante, ya que el cliente no nos ve, pero sabe identificar nuestro estado de ánimo.
- Un saludo amable refleja nuestra educación y rompe el hielo.
- Proporciona el nombre de tu compañía, esto es para que el cliente se lleve la imagen de nuestra empresa, desde ese momento sabrá quienes somos.
- Proporciona tu nombre, de este modo no nos ocultaremos y el cliente se familiarizará con nosotros, no te extrañe si después de esto el cliente pide a quien le conteste que seas tú quien lo atienda.

#### Uso del Script.

Un script, es una herramienta condicionada de comunicación, es un dialogo que ha sido previamente definido por la compañía, es de gran utilidad cuando se reciben grandes cantidades de llamadas en el centro de atención a clientes, haciendo uso del script, conducimos al cliente para que la comunicación se dé más rápidamente y su petición de servicio sea cubierta de inmediato.

En sus desventajas encontramos que el prestador de servicios se mecanice tanto que dé la apariencia al cliente que está hablando con una contestadota electrónica.

Ejemplos de algunos scripts.

*Autorizaciones carnet.*

- Buenos días.
- Autorizaciones carnet
- Le atiende, Rosa Estrada.

*Domino's PIZZA*

- En domino's pizza le garantizamos servicio.
  - Buenas noches le atiende Karina.
  - ¿le tomo su orden?
-



## **10. LINEAMIENTOS A LOS QUE DEBE SUJETARSE UNA LLAMADA TELEFÓNICA.**

A continuación te presentamos las siguientes consideraciones.

### *RELAJATE.*

Tu actitud establece el tono de toda conversación. Asegúrate de estar tranquilo y calmado cada vez que tomes el teléfono, aclara tu garganta y concentra toda tu atención a lo que el cliente tiene que decirte. Adoptando éste ritmo mejorará la primera impresión de quien llama con respecto a ti y tu compañía.

### *COLOCA LA BOCINA DEL TELÉFONO CORRECTAMENTE.*

La bocina debe estar colocada frente a tus labios, a dos centímetros aproximadamente. Asegúrate que no esté muy alta lo cual hará que el cliente perciba tu respiración, o bien demasiado baja, lo cual hará que se amortigüe el sonido de tu voz.

Cuando la bocina está ubicada correctamente, puedes hablar con el volumen normal y proyectar tu voz con gran seguridad.

### *NO COMIENCES A HABLAR DEMASIADO PRONTO.*

Comienza a hablar cuando la bocina se encuentre en su lugar y se haga la conexión. Muchas personas comienzan a hablar cuando a penas están levantando el auricular o manipulando la bocina. Desafortunadamente el cliente solo escuchará la mitad del saludo.

---



### *IDENTIFÍCATE.*

Proporciona siempre tu nombre, ya sea que estés contestando o haciendo una llamada, aunque tu saludo parezca demasiado extenso, como: “*Buenos días, Seguros Comercial América, le atiende, Mariana Toledo*”, siempre hace que el cliente se sienta mejor si sabe el nombre de la persona con la que está hablando. Un simple “*Le atiende, Mariana Toledo*”, toma tan solo un poco de tiempo, pero establece un clima de simpatía.

### *PON UNA SONRISA EN TU VOZ.*

Imagina un espejo frente a ti cada vez que levantes la bocina. Sonríe siempre antes de hablar. Es imposible sonar alegres si no extiendes los pliegues de tus labios. ¡Haz la prueba! Un tono insípido o aburrido puede provocar resentimiento en algunos clientes.

Es importante que tu manera de hablar sea consistente y fácil de seguir. Pocas personas te detendrán si hablas muy rápido o demasiado lento. A menudo cuelgan sabiendo que no han entendido parte de su mensaje.

Para estar seguro de que el cliente entiende cada palabra que has pronunciado, trata de que tu manera de hablar sea semejante a la de él. Las personas escuchan del mismo modo que hablan. Si hablas demasiado rápido a una persona que escucha con lentitud, solo partes de tu mensaje serán escuchadas. Si por el contrario hablas con lentitud, la mente del cliente estará vagando. Como regla general, hablar a ritmo lento también le da a quienes llaman la impresión de que no estamos, muy seguros de lo que decimos.

---





### *PRONUNCIA CON CLARIDAD.*

Quienes telefonan no tienen la ventaja de leer nuestros labios. Para compensar asegúrate de mantener la barbilla levantada, recto el cuello y que tu boca se mueva mientras hablas.

Cuando sostienes la bocina entre barbilla y hombro, tu voz se oprime. Es una buena idea obtener un audífono para la cabeza si tienes que hacer anotaciones o escribir mientras estás atendiendo el teléfono.

### *SELECCIONA LAS LLAMADAS CON DISCRECIÓN.*

A nadie le gusta que le digan bruscamente ¿Quién habla?, Esto causa la impresión de que si el que llama no es lo suficientemente importante, usted no transferirá la llamada. Una mejor atención sería:

#### EJEMPLO.

- Mencionar el nombre de la empresa para la que laboras, posteriormente decir, buenos días, tardes o noche... (Según sea el caso) le atiende Eréndira Castillo, ¿Con quién tengo el gusto?

En caso de requerir buscar información y sea tardado, hazle saber al cliente que tardarás un poco que continúe en la línea y que sigues atendiéndolo.

NOTA. No exceder el tiempo en espera del cliente, este debe ser máximo de un minuto.

### *TOMA BUENAS NOTAS.*

Una libreta y un lápiz son nuestros mejores amigos cuando nos encontramos proporcionando algún servicio vía telefónica, Anota el nombre de la persona en cuanto lo oigas, registra la naturaleza del problema y obtén un número de teléfono si tienes que hacer esperar al cliente, ya sea para buscar su información o bien para transferirlo con otra persona.

---



De este modo puedes pasar los detalles a la persona indicada sin que el cliente tenga que repetir todo otra vez, o bien puedes hablarle en caso de que la llamada llegara a cortarse.

Cuando tomes mensaje, anota el nombre de la persona que está llamando, el nombre de la compañía, número telefónico y anota un breve mensaje. Verifica como se deletrean los nombres y asegúrate de confirmar el número de teléfono. Nadie se molestará por tu esmero en ser exacto. Incluye la fecha y hora de la llamada, que es lo que se necesita hacer, y coloca tus indicaciones en la hoja del mensaje.

### **Entrégalos a tiempo.**

Los mensajes no están completos mientras no hayan sido entregados, las demoras en entregar los mensajes pueden llegar a ser serias. ¡Pon todo de tu parte para que los mensajes lleguen a su destinatario tan pronto como sea posible!

Recuerda que:

- En toda entrevista telefónica proyectamos imagen.
- Debemos disponer de la información necesaria para afrontar la comunicación telefónica.
- La expresión es tan importante como el contenido por ello:
  - Habla claro.
  - Habla despacio y suave.
  - Habla con tono adecuado.
  - Sonríe cuando hables.
  - Mantén el micrófono directo a tu voz.
- Cuelga después que el cliente.

**IMPORTANTE:** No hagas ningún comentario hasta no estar seguro de que el cliente ha colgado.

- No hagas comentarios a terceras personas en las pausas de espera.
-



De éste modo hemos llegado al final de nuestro curso, deseándote mucho éxito en todo lo que emprendas.

No olvides repasar las lecciones, mismas que esperamos sean una herramienta útil para el mejor desempeño de tus funciones.

¡Hasta pronto!

---



---

## CONCLUSIONES

Si bien, el contenido temático de la propuesta anteriormente presentada alcanza a cubrir el objetivo planteado, es necesario comentar que la presente no puede ser, ni será en ninguno de los casos, la panacea para todos los males que aquejen a la organización, principalmente en cuanto a servicio a cliente se refiere.

Con lo anterior queremos hacer notar que la falta de capacitación influye en el mal servicio que brindan las empresas (ver anexo 6), como lo expresa nuestra hipótesis, por ello concluimos que es necesario que como administradores implementemos propuestas que coadyuven en el beneficio de la organización, del cliente, del personal y por qué no de México, ante la globalización.

Consideramos que sí se cumple la hipótesis, en virtud de que la capacitación satisface sus objetivos al concienciar al personal, de la importancia que tiene la calidad en el servicio a clientes para la organización.

Por lo tanto también concluimos que el servicio al cliente es de suma importancia ya que en gran parte depende del cliente, la permanencia o desaparición de las compañías dentro del mercado. En la actualidad los clientes se han vuelto más exigentes para la adquisición de productos y/o servicios; por lo que cada empresa debe enfocarse a prestar un servicio de calidad al cliente.

El brindar un servicio de manera cortés, rápida y confiable además de darle solución a sus dudas y/o problemas, hace que la empresa aumente la satisfacción de su cliente, así mismo se logrará un servicio de calidad y de alto rendimiento.

---



---

## BIBLIOGRAFÍAS

1. ALBERTCHT, Kart; **La excelencia en el servicio**. Colombia, Editorial Legis, 1997.
  2. ALBRECHT, Kart; **Gerencia del servicio: la dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos**. Bogota, Colombia; 1999.
  3. ANDA Gutiérrez, Cuauhtemoc; **Administración y calidad**. México, Editorial Limusa, 1997.
  4. ARIAS Galicia, Fernando; **Administración de recursos humanos**. México, Editorial Trillas, 1999.
  5. CALDERON Córdova, Hugo; **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal**. México, Editorial Limusa, 1998.
  6. COBRA, Marcos y ZWARG, Flavio A. **Marketing de servicios: conceptos y estrategias**. Bogota, Colombia; Editorial McGraw-Hill, 1997.
  7. COLUNGA Dávila, Carlos; **Administración para la calidad**. México, Panorama Editorial, 1998.
  8. COLUNGA Dávila, Carlos; **La calidad en el servicio**. México, Panorama Editorial, 1999.
  9. DESATNICK Robert, L. **Cómo conservar su clientela**. Colombia, Editorial Legis, S.A. 1997.
  10. Diccionario de la Real Academia Española, 2004.
  11. FISHER de la Vega, Laura; **Mercadotecnia**. México, Editorial Interamericana, 1998.
  12. GRANDE Esteban, Idelfonso; **Marketing de los servicios**. Madrid, ESIC Editorial, 1997.
  13. HAYES, Bob E. **Cómo medir la satisfacción del cliente**. Oxford University Press, México, S.A. de C.V. México, 1999.
-



- 
14. HOROVITZ, Jacques; **La calidad del servicio. A la conquista del cliente.** España, Editorial McGraw-Hill, 1999.
  15. JURAN, Joseph M. **Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos.** Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1998.
  16. KOTLER, Philip; **Mercadotecnia.** México, Editorial Interamericana, 1997.
  17. Martin, William B. **Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo.** México, Editorial Trillas, 1998.
  18. Maslow, Abraham Harold. **Motivación y personalidad.** Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1997.
  19. MULLER de la Lama, Enrique; **Cultura de la calidad de servicio.** México, Editorial Trillas, 1999.
  20. NAVA Carbellido, Víctor Manuel; **¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales.** México, Editorial Limusa/Noriega, 2005.
  21. PEEL, Malcom; **El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia.** España, Ediciones Deusto, 1998.
  22. REYES Ponce, Agustín; **Administración de personal: relaciones humanas.** México, Editorial Limusa, 1999.
  23. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, **Administración moderna de personal.** México, Editorial Ecafsa, 1999.
  24. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, **Estudio de sistemas y procedimientos administrativos.** México, Editorial Internacional Thomson, 2002.
  25. SHAW, James G. **El cliente quiere – calidad.** México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997.
  26. SHERMAN, Arthur; **Administración de recursos humanos.** México, Editorial Internacional Thomson, 1999.
  27. SILICEO, Alfonso; **Capacitación y desarrollo de personal.** México, Editorial Limusa, 1999.
-



# ANEXOS



---

## ANEXO 1

### EJERCICIO No. 1

1. ¿Qué entiendes por servicio?

---

---

2. ¿Qué entiendes por cliente?

---

---

3. Comparte una situación buena o mala que hayas vivido al momento de solicitar algún servicio.

---

---

4. Menciona ¿Quiénes son nuestros clientes internos?

---

---

5. Menciona ¿Quiénes son nuestros clientes externos?

---

---

6. ¿Cómo o con quién los relacionamos?

---

---

7. ¿Qué es para usted la calidad en el servicio?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





---

## ANEXO 2

### EJERCICIO No. 2

Recuerda dos momentos mágicos:

1. En el trabajo cuando.

---

---

---

Yo me sentí.

---

---

---

2. En la casa cuando.

---

---

---

Yo me sentí.

---

---

---

Recuerda dos momentos de miseria.

1. En el trabajo cuando.

---

---

---

Yo me sentí.

---

---

---

2. En la casa cuando.

---

---

---

Yo me sentí.

---

---

### PARTICIPACIÓN DEL GRUPO.

Exponer como nos sentimos ante cada uno de estos momentos.

---



---

### **ANEXO 3**

No olvides que:

**MIENTRAS MÁS TENGAS MENTALIDAD, HABLES Y TE COMPORTES COMO UN GANADOR, MÁS GANADOR SERÁS.**

#### **EJERCICIO No. 3**

1. Identifica algunas frases de perdedor que acostumbras utilizar y escríbelas sobre la línea.

---

---

Imagina que las guardas en una bolsa para desechos y las tiras.

2. Ahora escribe algunas frases de ganador que suplan las anteriores y utilízalas desde ahora.

---

---

---

**PARTICIPACIÓN DEL GRUPO.**

---



## ANEXO 4

### Cuestión de actitud.

Lucas, era el tipo de persona que te encantaría odiar. Siempre estaba de buen humor y siempre tenía algo positivo que decir.

Cuando alguien le preguntaba cómo le iba, él respondía: **“si pudiera estar mejor, tendría un gemelo”**.

Era un gerente único porque tenía varias meseras que lo habían seguido de restaurante en restaurante. La razón por la que las meseras seguían a Lucas, era por su actitud. Él era un motivador natural: Si un empleado tenía un mal día, Lucas estaba ahí para decirle al empleado cómo ver el lado positivo de la situación.

Ver este estilo realmente me causo curiosidad, así que un día fui a buscar a Lucas, y le pregunté: No lo entiendo...no es posible ser una persona positiva todo el tiempo, ¿Cómo le haces?

#### Lucas, respondió:

Cada mañana me despierto y me digo a mí mismo, Lucas, tienes dos opciones hoy: “Puedes escoger estar de buen humor o puedes escoger estar de mal humor. Escojo estar de buen humor”.

“Cada vez que sucede algo malo, puedo escoger entre ser una víctima o aprender de ello. Escojo aprender de ello”.

“Cada vez que alguien viene a mí para quejarse, puedo aceptar su queja o puedo señalarle el lado positivo de la vida. Escojo el lado positivo de la vida”.

Si, claro, pero no es tan fácil, protesté. “Si lo es”, dijo Lucas. “Todo en la vida es acerca de elecciones. Cuando quitas todo lo demás, cada situación es una elección”.

“Tú eliges cómo reaccionas ante cada situación, tú eliges cómo la gente afectará tu estado de ánimo, tú eliges estar de buen humor o mal humor”.

#### En resumen, **“TÚ ELIGES CÓMO VIVIR LA VIDA”**.

Reflexioné en lo que Lucas, me dijo. Poco tiempo después, deje la industria restaurantera para iniciar mi propio negocio. Perdimos contacto, pero con frecuencia pensaba en Lucas, cuando tenía que hacer una elección en la vida en vez de reaccionar contra ella.

Varios años más tarde, me enteré que Lucas, hizo algo que nunca debe hacerse en un negocio de restaurante, dejo la puerta de atrás abierta una mañana y fue asaltado por tres ladrones armados.

Mientras trataba de abrir la caja fuerte, su mano temblando por el nerviosismo, resbalo la combinación. Los asaltantes sintieron pánico y le dispararon.

Con mucha suerte, Lucas, fue encontrado relativamente pronto y llevado de emergencia a una clínica. Después de ocho horas de cirugía y semanas de terapia intensiva, Lucas, fue dado de alta aún con fragmentos de bala en su cuerpo.



---

Me encontré con Lucas, seis meses después del accidente y cuando le pregunté cómo estaba, me respondió: "Si pudiera estar mejor, tendría un gemelo". Le pregunté qué pasó por su mente en el momento del asalto.

**Contestó:**

"Lo primero que vino a mi mente fue que debí haber cerrado con llave la puerta de atrás. Cuando estaba tirado en el piso, recordé que tenía dos opciones: Podía elegir vivir o podía elegir morir. Elegí vivir" ¿No sentiste miedo?, Le pregunté. Lucas, continuo "Los médicos fueron geniales. No dejaron de decirme que iba a estar bien. Pero cuando me llevaron al quirófano y vi. Las expresiones en las caras de los médicos y enfermeras, realmente me asusté. Podía leer en sus ojos: Es hombre muerto. Supe entonces que debía tomar una decisión".

**¿Qué hiciste?, Pregunté.**

"Bueno, uno de los médicos me preguntó si era alérgico a algo y respirando profundo grité Si, a las balas...mientras, reían les dije: estoy escogiendo vivir, opérenme como si estuviera vivo, no muerto". Lucas, vivió por la maestría de los médicos, pero sobre todo por su asombrosa actitud.

Aprendió que cada día tenemos la elección de vivir plenamente, LA ACTITUD, al final, lo es todo.

AUTOR DESCONOCIDO.

---



---

## ANEXO 5

### EJERCICIO No. 5

Siempre que lamentemos algo debemos preguntarnos:

1. ¿Qué hago yo para que las cosas sean así?

---

---

---

2. ¿Qué debo hacer para que las cosas sean diferentes?

---

---

---

De este modo tomaremos el problema para analizar debidamente y, encontrarle solución.

*¡Bienvenido a una actitud positiva!*

---

**ANEXO 6**

## EJERCICIO.

Pon una "X" sobre la palabra que más indique la frecuencia del problema en las responsabilidades de tu trabajo.

1. Los demás te culpan de los problemas sobre los cuales tú no tienes control alguno.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

2. Los clientes internos y externos te presionan con peticiones de último minuto.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

3. Personas ajenas al departamento toman decisiones sin comunicártelas afectando tus actividades.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

4. Los demás no te proporcionan la información correcta ni los materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente y en tiempo.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

5. Tus clientes internos no cooperan cuando tienes que servir a tus clientes externos.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

6. Tú Gerente o Jefe inmediato cambia sus instrucciones una vez que haz empezado con el trabajo.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

7. Las personas de las que dependes (Gerentes o Jefes de área), no te brindan el apoyo necesario para realizar tus funciones.

- a) Sucede con frecuencia. ( )  
b) No sucede. ( )

Lo más probable es que tengas una o más de una "X" en la respuesta *sucede con frecuencia*. Si es así a diario se te presentan situaciones difíciles. Esta lección tiene el propósito de ayudarlo a comprender y enfrentar éstas situaciones.



## ANEXO 7

*Dirigido a ejecutivos de Telemarketing del área de capacitación.*

Sea tan amable de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio dedicado para estás.  
Muchas gracias por su colaboración.

### CUESTIONARIO.

1. ¿Consideras importante contar con los conocimientos para desarrollar eficazmente tus actividades?

SI ( ) NO ( ) Porqué \_\_\_\_\_

2. ¿Crees importante actualizar constantemente tus conocimientos?

SI ( ) NO ( ) Porqué \_\_\_\_\_

3. ¿Consideras la capacitación como una ayuda para optimizar tus actividades e incrementar tu productividad?

SI ( ) NO ( ) Porqué \_\_\_\_\_

4. ¿Qué temas específicos desearías que se impartieran en tu capacitación?

---

---

5. ¿Cuántos cursos crees que deberían impartirse al año?

1 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) más de 10 ( )

6. ¿Qué duración consideras debe tener el curso de capacitación?

30 horas ( ) 40 horas ( ) más de 40 horas ( )

7. ¿Consideras que el gerente, supervisor o ejecutivo no sólo debe preocuparse por capacitar al personal bajo sus órdenes, sino también actualizarse él mismo?

SI ( ) NO ( ) Porqué \_\_\_\_\_

8. ¿Qué temas específicos sugieres debería tomar el gerente, supervisor o ejecutivo para su capacitación?

---

---

SUGERENCIAS.

---

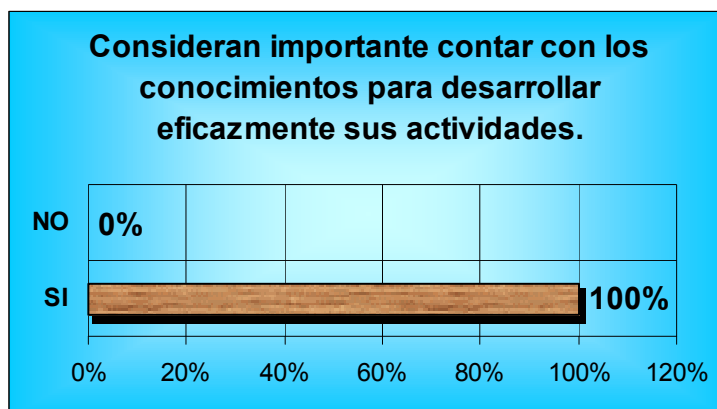
---



---

### Interpretación de los resultados de la aplicación del cuestionario.

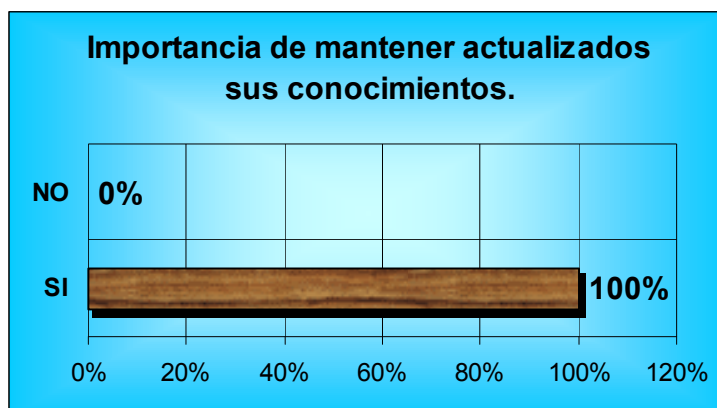
1. El 100% de las personas encuestadas considera, que sí es importante contar con los conocimientos para desarrollar eficazmente sus actividades, ya que sin ello no podrían realizar sus labores de forma segura, tampoco disminuirían sus errores ni lograrían un buen desempeño en sus labores cotidianas.





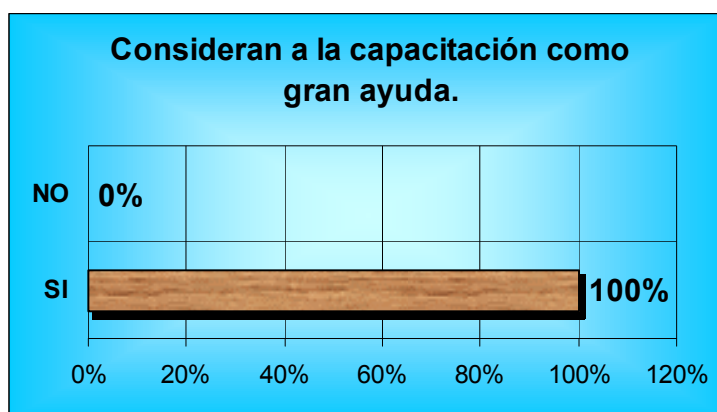


2. De las personas encuestadas el 100% estima, que es importante mantener actualizados sus conocimientos para estar al día de información ya obsoleta y proporcionar un mejor servicio.





3. En la siguiente gráfica podemos observar que el 100% de las personas encuestadas, juzgan a la capacitación como una ayuda para optimizar sus actividades e incrementar su productividad, ya que, las hace sentir personas importantes para la empresa, seguros de su trabajo, con mayores conocimientos y habilidades para efectuar un trabajo de calidad.



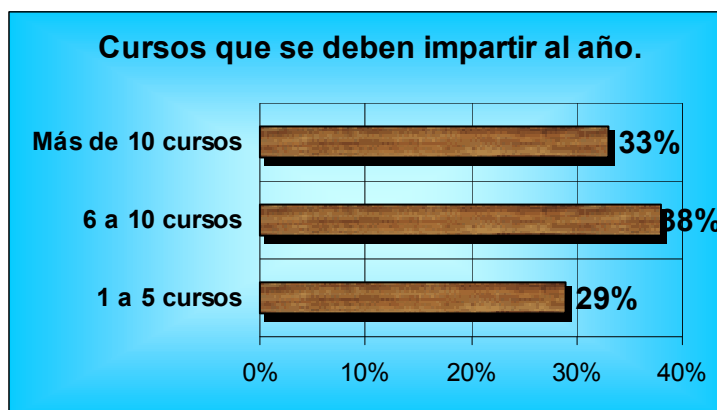


4. De las personas encuestadas:

El 29% prefiere de a 5 cursos al año.

El 38% opta de 6 a 10 cursos al año.

El 33% elige más de 10 cursos al año.



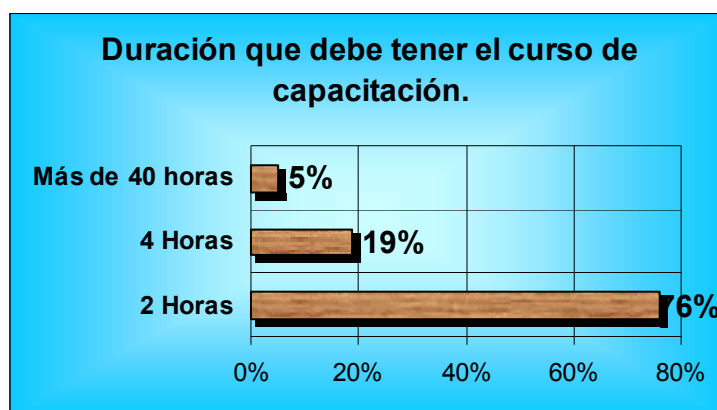


6. La duración que debe tener un curso de capacitación, para los encuestados es:

El 76% estima que la duración del curso debe ser de 30 horas.

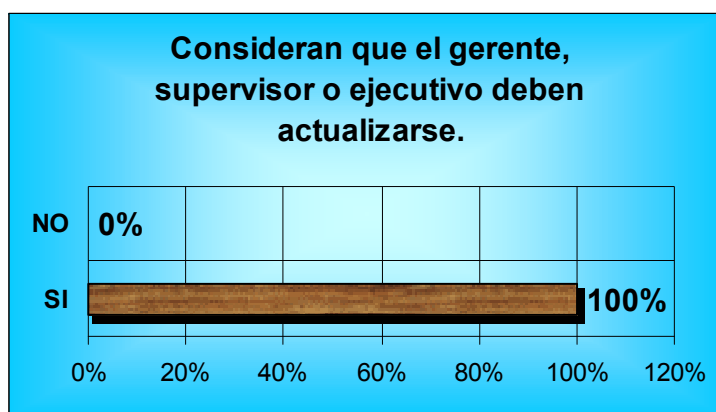
El 19% considera que debe ser de 40 horas.

El 5% opta que debe ser de más de 40 horas.





7. El 100% de los encuestados, estiman que el gerente, supervisor o ejecutivo deben capacitarse, por que son el apoyo de los empleados y deben estar debidamente preparados para cubrir las necesidades de su personal, ya que son responsables de guiar a los empleados en el cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa.





---

## POSIBLES RESPUESTAS A LOS ANEXOS.

### ANEXO 1

1. El servicio es una actividad y actitud que brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta en ocasiones, un servicio se observa y se siente, pero es intangible.
  2. Cliente, es la persona que nos solicita un servicio o producto y que éste sea capaz de satisfacer una necesidad.
  3. Al realizar un pago en el centro comercial, teniendo éste más de diez cajas, lo malo es que solo estén en servicio cinco o seis con largas filas cada una; sea más tiempo el que se pierda ahí formado que buscando lo que necesitas.
  4. Nuestros clientes internos son compañeros de trabajo, jefes directos e indirectos, en sí todo el personal que labora en la misma empresa. También incluimos como clientes internos a nuestra familia.
  5. Nuestros clientes externos son aquellas personas que solicitan o consumen nuestros productos y/o servicios y nos remuneran por el bien recibido.
  6. Estos clientes se relacionan, cuando el cliente externo queda satisfecho por el servicio o producto que recibe y exterioriza su complacencia al cliente interno.
  7. Calidad en el servicio, es lo que el cliente desea y espera recibir de las personas que proporcionen el servicio prestado. Es satisfacer la demanda del cliente.
-



## **ANEXO 2**

**MOMENTOS MÁGICOS EN EL TRABAJO:** 1) Cuando un cliente queda complacido por la atención que se le ofrece y lo expresa para motivar al prestador del servicio con palabras alentadoras. 2) Cuando tu jefe inmediato se da cuenta de tu entusiasmo en el trabajo y te estimula para que sigas con ese mismo empeño realizando tus labores.

**ME SENTÍ:** En ambos casos me sentí reconfortada y satisfecha con mi trabajo.

**EN CASA:** 1) Cuando lo que hago le agrada a mi familia. 2) Los días que toda la familia se reúne y realizamos alguna actividad.

**ME SENTÍ:** Para ambos casos bien conmigo misma porque hago lo que me gusta y estoy con los que quiero.

**MOMENTOS DE MISERIA EN EL TRABAJO:** 1) Cuando las cosas no salen como esperaba. 2) Cuando hay alguna crítica negativa.

**ME SENTÍ:** En ambos casos decepcionada por las diversas situaciones.

**EN CASA:** 1) Lo que comento o hago no es del agrado de mi familia. 2) Cuando aunque quisiera no esta en mis manos poder ayudar aun miembro de mi familia.

**ME SENTÍ:** Para ambos casos desilusionada.

---

ANEXOS.

---



### **ANEXO 3**

1. FRASES DE PERDEDORES QUE ACOSTUMBRAS UTILIZAR: Es demasiado tarde o lo intentaré.
2. FRASES DE GANADOR QUE SUPLAN LAS ANTERIORES: Es muy buen tiempo y lo haré.

### **ANEXO 5**

1. QUÉ HAGO YO PARA QUE LAS COSAS SEAN ASÍ.

Ser menos negativa y ver el lado positivo de todo lo que sucede por muy dañino que sea.

2. QUÉ DEBO HACER PARA QUE LAS COSAS SEAN DIFERENTES.

Aportar alternativas para solucionar los contratiempos que se presenten.

### **ANEXO 6**

1. b
2. a
3. b
4. b
5. b
6. b
7. b

### **ANEXO 7**

1. si
  2. si
  3. si
  4. Información sobre el o los productos que se consumen, manejo de objeciones.
  5. 6 a 10
  6. 40 Horas.
  7. si
  8. Relaciones humanas, liderazgo.
-