



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
GESTORES DE ASISTENCIA VIAL DEL CALL CENTER
DE LA ASEGURADORA "DMR SEGUROS".

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN

MICHELLE ROHWEDDER FLANDES



MÉXICO, D.F.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
GESTORES DE ASISTENCIA VIAL DEL CALL CENTER
DE LA ASEGURADORA “DMR SEGUROS”.

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MICHELLE ROHWEDDER FLANDES

ASESOR:

M.A. ROLANDO GARCIA MORALES



MÉXICO, D.F.

2012

AGRADECIMIENTOS

A la mujer mas importante de mi vida, a ti mujer invencible que a través de tu gran ejemplo me enseñaste que aunque por mas difícil que se torne una situación no debo darme por vencida. Por todo tu amor y dedicación, por apoyarme, darme ánimos y acompañarme en cada paso que doy. TE AMO MAMÁ.

A ti querida hermana que me has acompañado durante toda mi vida, también has sido mi compañera de aventuras, mi amiga, mi confidente, mi maestra y mi inspiración. Te debo mucho de lo que he aprendido pues aprendí a tu lado, has sido y serás mi mayor ejemplo y siempre te admire por tu forma de ser y pensar. Gracias por tu constante amor y apoyo inexplicable. TE QUIERO MUCHO HERMANA

A ti Ricardo porque siempre has estado conmigo en los momentos buenos y malos, haciéndome sentir una persona fuerte y valiosa. Por tu apoyo incondicional, por no dejarme vencer ante ninguna situación y por ser mi cómplice.

A todas esas personas importantes, mi familia, amigos y maestros que han dejado huella a lo largo de mi camino y que han compartido mis sueños y mis logros dejándome grandes enseñanzas.

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN, CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA	8
EL ANÁLISIS DE PUESTOS	8
CAPACITACIÓN	9
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	11
TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS.....	13
ESTRATEGIA FORMATIVA.....	18
MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.....	19
MARCO LEGAL	28
ASPECTOS GENERALES DE UNA ASEGURADORA	30
SERVICIOS QUE OFRECE “DMR SEGUROS”	32
CAPITULO II. METODOLOGIA.....	34
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	34
OBJETIVOS	35
MÉTODO	36
CAPITULO III. RESULTADOS.....	38
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	45
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	45
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	45
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	46
ALCANCE	46
PRESUPUESTO	47
PRESENTACIÓN.....	48
DESARROLLO.....	48
MÓDULO 1	
PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	48
MÓDULO 2	
DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE	50
MÓDULO 3	
TOMA DE DATOS DE LOCALIZACIÓN DEL CLIENTE	51

MÓDULO 4	
USO DEL SISTEMA.....	52
MÓDULO 5	
TALLER DE ELECCIÓN DE PROVEEDORES	53
REFERENCIAS	55
ANEXOS	
ANEXO 1. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	56
ANEXO 2. ANÁLISIS DE PUESTOS	64
ANEXO 3. FORMATOS DE REGISTRO ANTE LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.....	69

RESUMEN

La finalidad de éste trabajo es elaborar un plan de capacitación diseñado específicamente para concientizar a los gestores de DMR Seguros de la importancia que recae en su trabajo y darles las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones de la manera más eficiente posible.

Para la elaboración de dicho plan de capacitación fue necesario también estructurar una descripción de puestos que especificara de manera sistemática las tareas que se esperan por parte de los gestores. Todo esto para asegurarnos de abarcar los aspectos importantes en la selección de los módulos.

Se evaluó, por medio de una observación directa, el desempeño de los gestores para identificar las principales áreas de oportunidad y las deficiencias comunes; así como la probable causa de éstas.

Con base en el análisis de las evaluaciones, se hace una propuesta de programa de capacitación para mejorar el desempeño de los gestores, proyectada para su aplicación a los empleados actuales, así como a los de nuevo ingreso.

INTRODUCCIÓN, CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Una aseguradora tiene como objeto mantener indemne al asegurado y/o conductor por todo lo que deba a un tercero como consecuencia de los daños y perjuicios causados por el vehículo asegurado, por hechos acontecidos en el plazo convenido, en razón de la Responsabilidad Civil que pueda resultar a cargo de ellos.

En la actualidad, existen diversas opciones en cuanto a aseguradoras se refiere. Para poder mantener a un cliente cautivo, es necesario que el servicio que se brinde sea de calidad y satisfaga por completo las necesidades del cliente.

La calidad en el servicio recae, en primera instancia, en la persona que realiza el primer contacto con el cliente (Gestor). Es decir, la persona encargada de identificar de manera específica las necesidades del asegurado y obtener todos los datos que ayuden a que la solución del problema sea eficiente.

Para efectos de éste caso, definiremos como “servicio eficiente” a todo aquel que resuelva por completo la solicitud del cliente. Esto implica:

- Que se realice en un tiempo no mayor a 45 minutos.
- Que la persona encargada de brindar el servicio cuente con todas las herramientas necesarias.
- Que se realice el seguimiento tanto con el cliente como con el proveedor del servicio hasta finalizar el mismo para asegurar que se haya realizado exitosamente.

Para que todo lo anterior ocurra, es necesario que el gestor recabe toda la información que pueda obtener del cliente:

- Ubicación específica del vehículo. Para asegurar que se cumpla con el tiempo de respuesta.
- Problemática. Para informar al proveedor y asegurar que cuente con la herramienta necesaria. En este caso es muy importante que el gestor conozca las herramientas y que tenga nociones básicas de mecánica para identificar exactamente las necesidades del cliente.

- Datos reales y fidedignos de clientes y proveedores. Para poder realizar el seguimiento pertinente hasta finalizar el servicio.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que, si el servicio brindado por el gestor es eficiente y de calidad, aumenta las posibilidades de que el resto del servicio lo sea. Es decir, el gestor tiene control sobre todas las fallas que puedan surgir y la solución de las mismas por medio del contacto con los proveedores y la asesoría al cliente.

De ahí la importancia de que el gestor conozca de manera detallada sus funciones y la relevancia de su trabajo.

También es cierto que para que todo lo anterior ocurra como se plantea, primero debemos estar seguros de brindar al gestor todas las herramientas necesarias para la realización de sus labores. Esto puede lograrse por medio de una efectiva capacitación.

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y capacitado, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos son de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

Por lo tanto el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para disminuir los errores y modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la empresa, para dar un servicio de calidad.

En tal sentido se plantea un Programa de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente, elevando la productividad disminuyendo considerablemente el margen de error.

CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA

EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Reyes, A. (1999) menciona que el análisis de puestos nace de la urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas. Para ello es indispensable conocer de manera precisa las tareas que debe realizar el trabajador y las aptitudes que requiere para desarrollarlas correctamente.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades porque de ello depende la perfección de estas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de tareas o actividades con unidad funcional perfectamente definida que recibe el nombre de “puesto”.

Para realizar una descripción de puestos es necesario detallar sistemáticamente los elementos particulares que conforman las actividades del empleado.

Se requiere pues fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;*
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;*
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;*
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y*
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.*

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama **ESPECIFICACIÓN DE PUESTO**.

CAPACITACIÓN

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo.

Los programas de capacitación, según menciona Dessler, G. (2001) consisten en cinco pasos:

1. *Análisis de las necesidades.*

- *Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño la productividad.*
- *Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes motivaciones personales.*
- *Usar investigaciones para desarrollar objetivos medibles de los conocimientos y el desempeño.*

2. *Diseño de la instrucción.*

- *Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.*
- *Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, videos, guía de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.*
- *Manejar con cuidado profesionalismo, todos los elementos del programa para garantizar la calidad y la eficacia.*

3. *Validación.*

- *Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.*

4. Aplicación.

- *En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.*

5. Evaluación y seguimiento.

- *Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:*

REACCION: *Documentar la reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.*

APRENDIZAJE: *Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.*

COMPORTAMIENTO: *Anotar la reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las persona en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Esta es una manera de medir el grado en al cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.*

RESULTADOS: *Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.*

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

La detección de necesidades de formación constituye el paso imprescindible en el diseño de planes eficientes capaces de satisfacerlas. Una vez detectadas, permitirán diseñar acciones formativas específicas capaces de satisfacerlas y que formarán parte del plan de capacitación de una empresa.

La detección de las necesidades de formación implica un proceso en el que, sucesivamente, se analiza información procedente de tres niveles que son la organización en su conjunto, las operaciones y las personas que forman parte de ella.

A) Análisis de la organización

En esta etapa se realiza un análisis interno y externo de la empresa para diagnosticar su situación, así como identificar y establecer sus objetivos y estrategias futuras.

- El *análisis interno* de la organización comprende una revisión de su situación económico-financiera a través de los balances, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria, etc.; del capital humano que la compone y su política de personal; de la organización del trabajo, los métodos de gestión, comunicación interna, etc.

- El *análisis externo* de la organización se refiere al entorno político, económico y social de la empresa como la política económica, laboral, fiscal, social, etc., el funcionamiento de los mercados, comportamientos de los competidores actuales o potenciales, etc.

La información obtenida con el análisis proporciona una visión completa sobre los problemas generales de la organización, sus fortalezas y debilidades, es decir, un diagnóstico de la situación de la empresa.

B) Análisis de la operaciones

El análisis de las operaciones o de los puestos de trabajo consiste en la recolección sistemática y ordenada de datos de cada puesto de trabajo que permitan identificar:

- Todas las actividades constitutivas del mismo y el peso relativo de cada una.

- Los métodos de realización de tales actividades.
- Las condiciones físicas, de seguridad, estrés, responsabilidad, etc., en que se ejecutan.

Toda esta información permitirá determinar el rendimiento estándar o normal para cada puesto y, consecuentemente, los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que necesariamente deberá reunir la persona que lo ocupe para obtener un comportamiento y rendimiento adecuado, es decir, el perfil de exigencias del puesto de trabajo. Este perfil de exigencias del puesto de trabajo permite determinar el contenido de la capacitación.

C) Análisis de las personas

El análisis de las personas consiste, en primer lugar, en comprobar lo bien que el empleado hace su trabajo y, posteriormente, identificar los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que posee. Esta información permite establecer el perfil de competencias del empleado y su evolución previsible, con la que se establecerá el perfil humano, gracias a los programas de formación a que está previsto someterle.

Una vez realizados todos estos análisis, la confrontación del perfil de exigencias del puesto de trabajo, con el perfil de competencias del empleado y su evolución previsible permite conocer si éste tiene las competencias necesarias para desempeñar las funciones del puesto que ocupa, o por el contrario, carece de algunas de ellas, en cuyo caso, son las necesidades de capacitación o formación.

El análisis de los tres niveles enunciados permite una detección de las necesidades de formación del personal completa y exhaustiva, constituyendo un proceso formal de detección de necesidades. Sin embargo, el proceso descrito requiere de la existencia de cierto tamaño y capacidad de las empresas, en concreto, necesita personal especializado en las funciones de la Dirección de Personal, requiere bastante tiempo para su ejecución, así como recursos monetarios, generalmente escasos, por lo que no siempre las organizaciones lo llevan a cabo, sino que suelen basarse en indicadores concretos como los problemas de la empresa, proyectos de cambio estratégico o de inversión, evolución previsible de los oficios o profesiones, cambios culturales a introducir y/o solicitudes de los trabajadores para decretar tales necesidades; a éstos indicadores se les suele denominar procedimientos informales para decretar las necesidades formativas.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Para detectar las necesidades de formación las empresas deben obtener información relativa a cada uno de los niveles de análisis descritos anteriormente. Existen distintos procedimientos para obtener estos datos que, de acuerdo con Reina (2001), se agrupan en técnicas basadas en el análisis de documentos y registros, en la observación y técnicas no observacionales.

A) Técnicas basadas en el análisis de documentos y registros

Estas técnicas consisten en la revisión detallada de los documentos generales de la empresa y de personal existente, entre ellos destacan:

- *Documentos oficiales*, como balances, cuentas de pérdidas y ganancias, memorias, etc., que las empresas tienen obligación legal de elaborar periódicamente y cuyo análisis revela recursos y problemas existentes en el periodo de referencia, así como perspectivas y previsiones de futuro.

- *Los perfiles de puestos de trabajo disponibles*, obtenidos del análisis de puestos, los cuales indican los conocimientos requeridos por las personas que vayan a ocuparlos.

- *Inventarios de recursos humanos*, sus habilidades y potencial humano, de modo que las fichas individuales, que contienen datos personales y profesionales, así como su evolución previsible a consecuencia de la experiencia y los resultados esperados tras recibir programas de formación, constituyen una base para la determinación de las necesidades formativas tras su comparación con el perfil de exigencias del puesto.

- *Los resultados de las evaluaciones del desempeño* que periódicamente realizan, principalmente las grandes empresas, cuyos resultados se plasman en una ficha individual del empleado y cuyo análisis permite detectar empleados de la empresa con un bajo rendimiento, entre cuyas causas puede estar la existencia de carencias formativas.

- *Registros del rendimiento del personal*, los cuales, mediante datos obtenidos principalmente a través de la observación o registrando informes orales o experiencias puntuales de los trabajadores y otras personas como sus superiores inmediatos, clientes, etc., permiten detectar situaciones de

escaso rendimiento, cuyo análisis puede detectar que es posible mejorarlo mediante el empleo de técnicas de formación.

- *Estadísticas de personal* sobre asistencia, impuntualidad, rotación, reclamaciones, conflictos, etc., en las que un análisis de sus causas puede develar la existencia de falta de identificación con la empresa y puesto por un insuficiente conocimiento de los mismos o derivados de la insatisfacción que produce en el personal el no ser capaces de desempeñarlo correctamente, siendo un indicador de carencias formativas de éstos trabajadores.

- *Planificación de necesidades de personal*, donde teniendo en cuenta las variaciones en el volumen de operaciones y/o actividad futura, las previsiones de nuevas secciones o departamentos, la apertura de nuevas instalaciones, etc., la evolución de la plantilla detecta las necesidades de personal con características y conocimientos específicos que será necesario recubrir en un futuro más o menos próximo.

- *La planificación de plantillas*, con la que se prevé la asignación del personal por áreas de actividad y puestos, íntimamente relacionada con la planificación de carreras profesionales, a través de la cual se determinan los puestos por los que deberá ir pasando para que dicha asignación pueda llevarse a cabo.

B) Técnicas basadas en la observación

Consiste en observar el comportamiento del trabajador mientras realiza las tareas que componen su trabajo para verificar posibles fallas y errores, excesiva pérdida de materias primas, excesivo daño al equipo productivo, elevadas ausencias y rotación de personal, etc., susceptibles de subsanarse mediante las pertinentes acciones de formación.

Estas observaciones se pueden realizar directamente viendo a un empleado o a un grupo de ellos realizar su trabajo, o bien indirectamente, mediante el uso de registros de imágenes en videos, películas e, incluso, fotográficas; estos últimos son más exactos y objetivos. Normalmente estas técnicas suelen usarse conjuntamente con las entrevistas.

C) Técnicas no observacionales

Estas técnicas no se basan en datos y/o registros existentes ni en la observación del personal, sino que obtienen información valiéndose de cuestionarios, entrevistas, autodescripciones de puestos de trabajo, discusiones en grupo, solicitudes de los trabajadores y reuniones.

- *Cuestionarios*: Consisten en una relación de preguntas, dirigidas a los futuros receptores de la formación, sobre cuáles son sus necesidades en el trabajo, o bien a los clientes de un producto o servicio; a estos últimos se les suele preguntar por lo que esperan recibir de los empleados que les atienden, o del producto o servicio que reciben. Con ello obtienen datos sobre los trabajos, tareas y actitudes del trabajador hacia diversos aspectos del mismo, la dificultad e importancia de las tareas y la frecuencia con que las llevan a cabo, datos que pueden mostrar necesidades de formación de los trabajadores.

Una modalidad de cuestionario serían las listas de comprobación, consistentes en entregar a los empleados un documento en el que aparecen, descompuestas en partes, cada una de las tareas que realizan en su trabajo y se les pide que señalen aquellos puntos en lo que les gustaría tener más conocimientos o destrezas.

- *Entrevistas*: En ellas, a través de conversaciones cara a cara, más o menos estructuradas, que tiene lugar siguiendo una serie de preguntas previamente preparadas, se descubren posibles problemas de relación y comunicación, grado de motivación y estímulo para el trabajo, proyectos y adhesiones de la organización, etc. Éstas entrevistas pueden realizarse tanto a supervisores como a gerentes y, mediante su análisis, se pueden comprobar las causas de cada uno de éstos problemas que pueden tener su origen en necesidades de formación.

- *Autodescripción del puesto de trabajo*: Consiste en descripciones que el propio empleado realiza sobre el perfil de su puesto de trabajo, especificando los niveles de dificultad e importancia de cada una de las tareas que realiza e indicando los conocimientos necesarios, en su opinión, para realizarlas correctamente, de los cuales puede carecer.

- *Agenda de trabajo*: Se trata de un diario organizado para que cada trabajador, de forma periódica, registre las actividades que componen su trabajo y los detalles de sus actividades en hojas previamente elaboradas por el investigador, con ella se detectan las tareas que realizan, la

frecuencia y el tiempo que dedican a cada una de ellas, su complejidad, problemas que se presentan y posibles necesidades de formación para solucionarlos.

- *Discusiones en grupo con rol definido*: En ellas, se presenta un problema a un grupo de personas, como trabajadores, supervisores y directivos, relacionados con ese problema. En esos grupos cada persona adopta un rol y, entre todas, tratan de definir y solucionar el problema planteado, cuyo origen y solución pueden estar relacionados con posibles necesidades formativas. Esta técnica es útil para detectar necesidades de formación proactivas o necesidades implícitas, en el momento de realizar un proceso de cambio o con la introducción de nuevos trabajos.

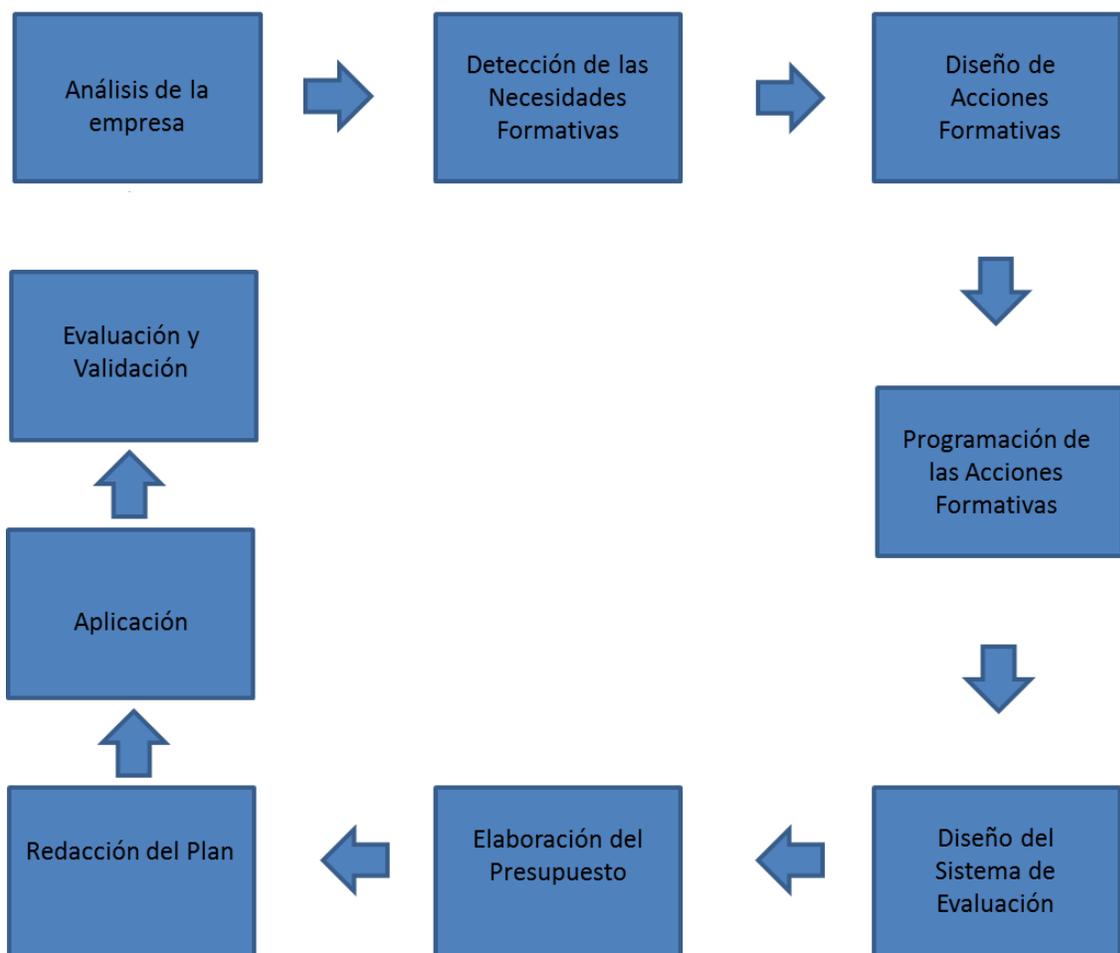
- *Solicitudes* de formación presentadas por los empleados o supervisores; éstas pueden ser de tipo formal y redactadas por escrito, o bien simplemente informales. Estas solicitudes pueden presentarlas directamente los propios empleados interesados, o bien, los supervisores y gerentes.

- *Reuniones* en las que se discuten asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- *Participación*: Consiste en que el investigador asuma las tareas y funciones del trabajador, con objeto de lograr una comprensión sobre el trabajo, las tareas que realiza y su complejidad.

El siguiente diagrama para la formación de la empresa es el que propone Reina (2001).

Planificación de la Formación



El modelo anterior sirvió de base para el desarrollo del plan de capacitación, se siguieron cada uno de los pasos hasta la Redacción del Plan, ya que se pretende presentarlo a la compañía y si es aceptado se continuará con los pasos siguientes que son la aplicación, evaluación y validación.

Considerando lo anterior para obtener resultados más precisos, se concluyó que el método idóneo para el caso que nos ocupa es “La observación directa” por lo que para el diseño de la evaluación se realizó una guía de evaluación, con la utilización de método de Escala gráfica de calificación, basada en la descripción de puestos y en los protocolos que establece la compañía, mismos que se muestran en el anexo. Por otra parte para obtener la mayor cantidad de datos posibles, evaluar de forma integral y confirmar resultados, se le aplicó cada gestor

dos o tres evaluaciones según el caso, y además se investigó en varios casos anteriores llevados por cada uno de ellos.

ESTRATEGIA FORMATIVA

Para seleccionar la estrategia formativa o de capacitación más adecuada debe tenerse en cuenta tres criterios básicos: el tipo de objetivos, las características del público objetivo y las limitaciones de recursos.

En primer lugar debe considerarse si se trata con objetivos ligados a conocimientos, habilidades o actitudes. Esto va a determinar sobre todo la modalidad y la metodología. En el caso de las habilidades será difícil poder huir de la formación presencial y en grupo, o de cualquier técnica que incremente la interacción y el contacto, pues seguramente el cumplimiento de los objetivos estará determinado por procesos de intercambio personal y de prácticas en las que el contacto entre formador y participantes, y entre participantes es muy importante.

En cuanto a las características del público objetivo, deben considerarse diversos factores. El primero es el número de participantes, que ligado al factor localización, puede generar decisiones distintas. También debe tenerse en cuenta el nivel de partida de los participantes, así como su motivación, predisposición hacia ciertas técnicas y, a nivel más genérico, la cultura de la organización respecto a estos temas.

El tercer criterio hace referencia a las limitaciones de recursos. En este sentido, los recursos presupuestarios pueden determinar la decisión sobre la estrategia. Las limitaciones tecnológicas pueden inclinar la decisión hacia una u otra forma de administrar la autoformación o incluso la forma en que se imparta una acción formativa presencial. Finalmente, las limitaciones temporales van a determinar la elección, sobre todo por las necesidades de tiempo de diseño y desarrollo de la acción.

Debe considerarse que ninguna de las metodologías es adecuada para todos los objetivos ni en todas las circunstancias. Además debe medirse el valor y la eficacia en función de la manera como se aplica y de la adecuación de los instrumentos que se utiliza. Siempre que sea posible, es muy útil emplear diferentes técnicas combinadas adecuadamente.

Una buena formación alivia muchas de las tensiones que la gente soporta en sus trabajos derivadas de situaciones que, por una formación insuficiente no resuelva con soltura. De hecho las personas ven en la formación un recurso para

sentirse mejor y más seguros en su trabajo, para progresar y resolver los cambios que se le proponen.

El método, indica el camino a seguir, por lo que actuar metódicamente implicará actuar de acuerdo a un orden o procedimiento. Las técnicas nos concretan diferentes formulaciones en relación a un mismo método.

Cuando se habla de técnicas, se refiere al recurso didáctico al cual se acude para concretar un momento de la formación o una secuencia del método en la realización del aprendizaje. Es decir, el método para alcanzar los objetivos debe concretarse en una serie de técnicas.

Los métodos y técnicas dan forma a la puesta en escena. Indican cómo organizar las actividades o experiencias de aprendizaje que han de llevar a la consecución de los objetivos.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

En este punto se presentan los métodos de capacitación que se analizaron para determinar cuáles son los más adecuados para las necesidades del proyecto.

Para conceptualizar los métodos de capacitación se tomó en consideración los autores Gary Dessler (2001) y a Pineda (2002), que proponen los siguientes métodos:

Capacitación en la práctica (CEP): Significa propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Casi todo empleado, recibe cierta capacitación en la práctica cuando empieza a trabajar en una empresa. En muchas compañías la CEP es el único tipo de capacitación existente. Por lo general, se acostumbra asignar a los empleados nuevos para que trabajen con supervisores o trabajadores expertos, que se encargaran de la capacitación práctica.

Hay varios tipos de capacitación en la práctica. El más conocido es el método de entrenamiento o estudios básicos. En este caso un trabajador experto o el supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.

La rotación de puestos, en cuyo caso un empleado pasa de un puesto a otro, dentro de intervalos planificados, es otra técnica de CEP. Así mismo las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de niveles bajos experiencia de primera mano al trabajar con problemas reales.

La CEP ofrece varias ventajas. Es relativamente barata; los educandos aprenden mientras producen, no se necesitan costosas instalaciones fuera del trabajo, como salones de clara o recursos programados para el aprendizaje. El método también facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no. Los trabajadores expertos que son elegidos como entrenadores deben estar bien instruidos sobre métodos adecuados para enseñar; en particular deben conocer los principios del aprendizaje y, tal vez, la técnica de enseñanza laboral, paso por paso.

Capacitación de aprendices: La capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones, entre ellas, electricistas y plomeros.

La capacitación de aspirantes involucra, en lo fundamental, que la persona en entrenamiento o aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro.

Aprendizaje informal: alrededor de las dos terceras partes de la capacitación industrial no es “formal” en absoluto, sino más bien es el resultado de las interacciones diarias, sin plan alguno, entre el trabajador nuevo y sus compañeros. El aprendizaje informal se podría definir como “todo aprendizaje que ocurre mediante un proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la organización”.

Aun cuando el aprendizaje informal no está definido ni diseñado previamente por la organización, usted puede hacer mucho para asegurarse de que se está dando este aprendizaje. La mayor parte de los pasos son asombrosamente sencillos.

La capacitación para enseñar en el trabajo: Muchos trabajos constan de una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor paso por paso. Este proceso

que avanza paso por paso se conoce como capacitación para enseñar el trabajo (CET). Para empezar se debe hacer una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo, en su secuencia correcta. Junto a cada paso también se debe anotar un punto clave correspondiente (en su caso). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se debe hacer y por qué.

Las clases: Ofrecen varias ventajas, son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos, por ejemplo, cuando se debe enseñar al equipo de vendedores las características especiales de un producto nuevo. Si bien se podría usar en su lugar material escrito, como libros manuales, éstos implican un gasto considerable para su impresión no permiten el intercambio de preguntas que ocurren en las clases.

El aprendizaje programado: ya sea que el recurso usado para la enseñanza programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado tiene tres funciones:

1. Presentar preguntas, hechos o problemas al educando.
2. Dejar que el aspirante conteste.
3. Informarle si sus respuestas son correctas o no.

Técnicas audiovisuales: las técnicas audiovisuales, como las películas, las videoconferencias, las audiocintas y las videocintas pueden ser muy eficaces y se usan con bastante frecuencia.

Los audiovisuales son más caros que las clases convencionales, pero ofrecen algunas ventajas. Se debe pensar en la posibilidad de usarlos en las siguientes situaciones:

1. Cuando es necesario demostrar cómo se debe seguir una secuencia en el tiempo.
2. Cuando se requiere exponer a los educandos a hechos que no se pueden demostrar con facilidad en las clases vivas.
3. Cuando la capacitación se piensa usar en toda la organización y es muy caro trasladar a los estudiantes de un lugar a otro.

Telecapacitación: En la actualidad, las compañías están usando la telecapacitación en cuyo caso un entrenador, en una ubicación central, puede capacitar a grupos de empleados en ubicaciones distintas por medio de enlaces de televisión.

Aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias: Las videoconferencias están adquiriendo cada vez más popularidad para capacitar a los empleados que están separados geográficamente entre sí o del entrenador. Éstas se han definido como un medio para reunir a dos o más grupos distantes por medio de una combinación de equipo auditivo y visual. Las video conferencias permiten que las personas en un punto se comuniquen en vivo con otras personas que están en otra ciudad o país, o con grupos en diversas ciudades.

Capacitación de vestíbulo o simulada: Es una técnica mediante la cual los educandos aprenden con el equipo real o simulado que usarán en su trabajo, pero de hecho son capacitados fuera de éste. Por consiguiente, pretenden tener las ventajas de la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento. La capacitación de vestíbulo casi es una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica.

Capacitación por computadora: El educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva sus conocimientos o habilidades. La capacitación de vestíbulo o simulada no siempre tiene que depender de la computarización. No obstante la capacitación por computadora por lo normal implica presentar a los educandos simulaciones computarizadas, así como usar multimedios, inclusive videocintas para ayudar a l aspirante a aprender a desarrollar su trabajo.

Capacitación por CD-ROM e Internet: La capacitación por internet ya es una realidad, y muchas empresas la están usando para ofrecer, cuando menos, algunos de sus programas de capacitación.

Hoy por hoy, muchos programas de capacitación por internet buscan enseñar a sus usuarios como usa el internet. Roadmap es un ejemplo, además de ser invento de un estudiante universitario no graduado de la universidad de Alabama. El estudio es un poco como un curso por correspondencia, que deposita en los buzones de correo electrónico de los usuarios una lección nueva al día durante unas cuatro semanas. El programa usa lo que se conoce como software Listserve para distribuir, al mismo tiempo, las lecciones a unos 20,000 educandos al mes. Las personas en entrenamiento pueden recorrer cada una de las lecciones

nuevas, algunas lecciones incluyen asignaciones que envían a los aspirantes a los confines externos de internet, a practicar lo que han aprendido acerca del uso de internet a recabar información pertinente para el curso. Es una variante del tema el creador de todo programa de capacitación por internet no sólo deposita cursos en el correo electrónico de los aprendices receptores, sino también asigna a los estudiantes a grupos de discusión, de modo que los participantes no solo aprenden algo, sino que probablemente conocerán a otras personas.

MÉTODO Y TÉCNICAS EXPOSITIVAS

Existen diferentes técnicas que menciona Pineda (2002), cuya dinámica se apoya metodológicamente en la presentación oral de una o varias personas expertas en el contenido que se expone (conferencia, panel, simposio, entrevista, etc.).

➤ Exposición

Es una presentación continua y formal sobre un tema en particular, donde el proceso de comunicación se produce en una sola dirección. En general, se utiliza para ofrecer información especializada y secuenciada que ayuda a los asistentes a examinar la cuestión de que se trate. Pero más particularmente no es útil cuando se quiere introducir a los alumnos, mediante una visión panorámica en un tema o cuando no existe suficiente documentación escrita.

➤ Mesa redonda

La organización de una mesa redonda como parte de un programa, en la que un grupo de expertos exponen teorías, conceptos o puntos de vista divergentes sobre un mismo tema, puede ser una excelente oportunidad de adquirir conocimientos que posteriormente podrán ser tratados en otras técnicas como los grupos de discusión.

Esta confrontación de puntos de vista tiene la ventaja de que los asistentes obtiene información variada sobre un mismo tema. De esta manera se consigue evitar enfoques parciales o tendenciosos, como a veces ocurre en la conferencia.

LA METODOLOGÍA ACTIVA Y LAS TÉCNICAS GRUPALES

La metodología activa significa que el alumno aprende a través de la propia decisión, experiencia y participación, es decir, a través de su propia actividad.

La metodología activa también se basa en la concepción de que al aula no es un escenario despersonalizado. Es un lugar donde se desarrollan múltiples factores psicodinámicos que afectan tanto el proceso de enseñanza como al de aprendizaje. Se debe saber aprovechar para hacer del grupo su propia fuente de aprendizaje.

Las técnicas grupales aumentan la eficacia de los grupos. Las actitudes, creencias, el modo de comportarse de un individuo esta condicionado en gran medida por el grupo al que pertenece. Es más fácil cambiar modos de comportamiento produciendo cambios en algunas propiedades del grupo que enseñando directamente a los individuos. Con frecuencia el fracaso en el aprendizaje no es más que una consecuencia de una resistencia al cambio. Por tanto, el aprendizaje no sólo será individual, sino también colectivo, en tanto que el cambio grupal ayuda al individual.

A continuación se describen las técnicas grupales que fueron tomadas en cuenta para trabajar el presente proyecto.

➤ Foro

Esta técnica persigue que el grupo en su totalidad exprese libre e informalmente ideas y opiniones sobre un asunto de un modo ordenado y moderado por el formador o capacitador.

Suele realizarse como continuación o parte final de actividades de grupo como la visión de un video o de otras técnicas grupales como el role-play, mesa redonda, simposio, etc.

Su dificultad radica en controlar las diversas intervenciones a menudo imprevisibles de un grupo que puede ser muy numeroso y desconocido. Los mecanismos de control que más se suelen utilizar son: limitar los tiempos de intervención de 2 a 3 minutos y levantar la mano para pedir la palabra.

➤ Caso

El caso es una descripción de una situación real o ficticia que plantea un problema sobre el que los alumnos deben llegar a consensuar una solución .se utiliza para el tratamiento formativo de una amplia variedad de temas como los relacionados con conductas, problemas organizativos, comunicación, políticas, etc.

El caso es muy adecuado para desarrollar las capacidades de análisis y síntesis que se utilizan en la vida corriente, para aclarar la causa de un problema y su consecuente resolución. Por otra parte, facilita extraordinariamente la transferencia de los aprendizajes a las propias situaciones laborales.

➤ Role play

Consiste en una representación mediante la cual dos o mas personas se sumergen en una situación que preferiblemente pueda ocurrir en la vida real, asumiendo los roles del caso, a fin de ser mejor comprendida y tratada por el grupo. Los objetivos que se trabajan con el juego de roles son:

- Promover la participación.
- Liberar inhibiciones.
- Facilitar la comunicación.
- Dramatizar soluciones alternativas a los problemas.
- Promocionar a los individuos oportunidades de desarrollar su comprensión al colocarse en el lugar del otro.
- Clarificar y modificar actitudes.
- Desarrollar destrezas personales e interpersonales relativas a las profesionales.

➤ Simulación

La simulación y el simulador es en varios aprendizajes una ayuda importante. Proporciona al aprendiz no sólo situaciones prácticamente reales que deben de resolverse mediante la acción combinada de conocimientos y habilidades.

La simulación muestra su extrema eficacia en varios tipos de entrenamientos. Dos ventajas de ésta técnica es que permite en primer lugar entrenarse sin estar sujeto al natural nerviosismo que producen las situaciones

cuando se dan en la realidad. Y en segundo lugar, una revisión continua de errores y aciertos, lo cual permite mejorar continuamente y garantizar una ejecución eficaz en el momento de la verdad.

➤ **Método demostrativo**

La demostración ha jugado desde antaño un papel importante como técnica de enseñanza, ya que representa la unión entre la explicación y la práctica, a la vez ayuda a asentar las bases conceptuales de lo que se ha explicado.

El aprendizaje por la observación de una demostración, debe ir acompañada por la práctica continua del que aprende. La efectividad de la demostración también aumentará si se muestra además el camino erróneo de su realización, esto ayudara a evitar accidentes o errores cuando el aprendiz dispone a hacerlo por sí mismo. El formador debe inducir al aprendiz a apreciar lo que representa el procedimiento correcto para que al final pueda reconocer por sí mismo si es o no correcto.

SELECCIÓN DE TÉCNICAS

Cuando se trata desde el punto de vista pedagógico sobre la formación en las organizaciones, se debe tener presente que los sujetos de ésta formación son personas adultas. Estos saben muy bien que cuando acuden a una formación hay en juego muchas cosas. Entre ellas la posibilidad de conservar o perder su empleo o simplemente remprender sus tareas después dela formación con mayor conocimiento y seguridad.

Aunque sólo sea por estas razones, se debe pensar bien cómo se van a organizar las actividades que se desarrollan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, a fin de que éstas personas saquen el máximo provecho del mismo.

Ahora bien, se beben tomar en cuenta ciertos criterios básicos para determinar qué método y técnicas van a adecuarse mejor a los alumnos, y cómo deben utilizarse. Pineda (2002) propone para acto seguido resaltar algunos de los criterios considerando las demandas más propias del adulto.

- La compatibilidad con los objetivos.
- Los principios generales del aprendizaje adulto; individualización, motivación, utilidad, practicidad e intereses.
- Los principios de rigor, realismo y participación

- La posibilidad de transferir los aprendizajes al puesto de trabajo.
- Los recursos disponibles, incluido el tiempo.
- Los factores relacionados con los participantes, como estilo de aprendizaje, edad, tamaño del grupo y la motivación.

A estos criterios se les debe prestar especial atención a la hora de seleccionar las técnicas, en aquellos que considerando las características del adulto en situación de aprendizaje, permitan mejor:

1. Responder a sus necesidades y objetivos
2. Utilizar un bagaje de conocimientos (los que han sido adquiridos a partir de sus experiencias).
3. Facilitarles la transferencia a su trabajo.
4. Respetar su ritmo de aprendizaje.

Por otra parte el aprendizaje mediante la actividad, la experiencia y la participación es más apropiada para el adulto. La discusión y la práctica individual probablemente son más apropiadas que escuchar hablar a otra persona o que sólo observar una demostración.

En cualquier caso, todas las afirmaciones deben relativarse y se debe esperar a tener toda la información que ha de proporcionar el análisis consciente de la problemática formativa a resolver, para decidir qué metodología y técnicas conviene utilizar.

MARCO LEGAL

A continuación se transcriben los artículos de La Ley Federal del Trabajo que habla en el capítulo III Bis de la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores

Art. 153-A: *Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

Art. 153-B: *Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.*

Art. 153-C: *Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

Art. 153-D: *Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varas de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.*

Art. 153-E: *La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art. 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.*

Art. 153-F: *La capacitación o adiestramiento deberá tener por objeto:*

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad. Así como proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;*
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;*
- III. Prevenir riesgos de trabajo;*
- IV. Incrementar la productividad; y*
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.*

Art. 153-G: *Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial en el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.*

Art. 153-H: *Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:*

- I. Asistir puntualmente a los cursos, cesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;*
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y*
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.*

ASPECTOS GENERALES DE UNA ASEGURADORA

Una aseguradora tiene como objeto mantener indemne al asegurado y/o conductor por todo lo que deba a un tercero como consecuencia de los daños y perjuicios causados por el vehículo asegurado, por hechos acontecidos en el plazo convenido, en razón de la Responsabilidad Civil que pueda resultar a cargo de ellos.

Se cubre el daño que sufra el vehículo como consecuencia de:

- Incendio
- Robo y/o Hurto
- Accidente

Responsabilidad Civil:

Cubre los reclamos que pueda recibir como consecuencia de los daños causados a terceras personas o sus bienes, por quien conduzca el automóvil, hasta el límite de cobertura que figura en la póliza.

Se consideran terceros a todas las personas que no sean familiares (cónyuges o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad) del conductor, socios o que esté en relación de dependencia laboral con el Asegurado y/o el conductor.

Por otro lado las pólizas de seguros también incluyen un servicio llamado asistencia vial, el cual comprende de paso de corriente, suministro de gasolina (de 5 a 20 litros), cambio de llanta y plataforma. Algunas veces la asistencia vial, cubre el servicio de cerrajería automotriz, esto sólo es la apertura del auto.

Normalmente la asistencia vial tiene como límite 2 servicios de auxilio vial y 2 de plataforma por año, los servicios extra se denominan “servicios con costo para el asegurado”, pero dependiendo de la aseguradora que se trate el límite de los servicios puede variar.

Se denomina “maniobra” a todo trabajo que salga de lo convencional, en cuanto a cualquiera de los servicios realizados. Un ejemplo de ello es, cuando una llanta está pegada al tambor, el dado del birlo de seguridad no lo traen o éste está barrido, también se llegan a barrer los birlos convencionales, por no usar adecuadamente la llave de cruz.

Un call center de una aseguradora recibe llamadas de varios tipos, de asistencia vial, de colisión (choques), asistencia médica entre otros, por lo tanto se separa en diferentes productos.

SERVICIOS QUE OFRECE “DMR SEGUROS”

A) Paso de corriente.

Cuando la batería de un auto tiene una carga menor a la que requiere para hacer funcionar el motor, es necesario suministrarle corriente externa.

Anteriormente esta operación podía realizarse de un auto a otro sin ningún riesgo, sin embargo los autos de modelos posteriores al año 2000 cuentan con una computadora interna que puede dañarse al recibir un voltaje mayor al requerido por lo que es necesario un instrumento llamado “jumper” que regule dicha energía.

Es necesario que los operadores del call center, conozcan el aparato y sus funciones, para así poder dar al asegurado una explicación técnica de cómo y para qué sirve el aparato con el que se va a realizar el servicio y así tenga plena confianza de que éste será confiable y especializado.

B) Cambio de llanta.

Es la sustitución de una llanta ponchada o en mal estado por la llanta de refacción. Para poder realizar el servicio es necesario que el asegurado cuente con una llanta de refacción en buen estado ya que el proveedor ofrece únicamente la colocación de la misma.

- Birlos

Todos autos cuentan con tornillos o tuercas llamados “birlos” que funcionan como un seguro para que la llanta permanezca en su lugar. Para cambiar la llanta, éstos deben ser retirados con una llave de cruz o maneral.

En algunos casos los usuarios adquieren un seguro adicional llamado “birlo de seguridad” que requiere una llave maestra o contrabirlo para ser retirados.

Cuando los birlos se encuentran demasiado apretados o son manipulados de manera incorrecta pueden correr el riesgo de “barrerse” o perder su forma original, lo cual ocasiona que no puedan ser retirados con una llave maestra convencional y que requiera una herramienta especial, lo cual genera un costo adicional.

Es obligación del gestor preguntar si los birlos se encuentran en buen estado y además si son birlos comunes o de seguridad para informar al proveedor y asegurar que cuente con todas las herramientas necesarias para cubrir el servicio. De igual forma, debe informar al asegurado en caso de requerir una maniobra con costo adicional.

C) Suministro de gasolina.

Es el servicio que ofrece proveer al asegurado de la gasolina necesaria para poder llegar a la gasolinera más próxima. En éste caso es necesario saber si la gasolina que requiere el auto es “Magna” o “Premium”.

D) Envío de plataforma.

Una plataforma es una grúa que permite transportar un vehículo averiado al destino que el asegurado requiera.

Para realizar dicho servicio es necesario conocer la ubicación exacta del vehículo, así como el destino del mismo. En éste caso es muy importante saber si ambas ubicaciones permiten el libre tránsito de la plataforma ya que de no ser así, será necesario enviar un vehículo de rescate que genera un costo adicional.

E) Maniobra.

Es todo trabajo realizado por el proveedor que salga de los parámetros de un servicio convencional, que requiera trabajo adicional, herramientas o vehículos especiales, generando un costo extra para el asegurado.

Es necesario que al momento de tomar los datos, el gestor defina si el asegurado requiere una maniobra y le informe del costo adicional que implica.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos dos años, la aseguradora “DMR Seguros” ha detectado un mayor número de quejas en el área de asistencia vial, derivada de la ineficiencia del servicio recibido; lo cual propone, en primera instancia, un análisis para descubrir la raíz del problema.

El asegurado al tener un percance con su automóvil, por ejemplo: paso de corriente, suministro de gasolina, cambio de llanta o el olvido de las llaves en el interior, se comunica al seguro, para solicitar la asistencia indicada para resolver su problema.

La persona que recibe la llamada en la cabina de la aseguradora (gestor), tiene como función tomar los datos indispensables para que el proveedor de asistencia pueda localizarlo fácilmente y brindarle el servicio a la brevedad posible, tales como:

- Datos del vehículo: Marca, modelo, color, número de placas.
- Ubicación: Nombre de la calle, número, esquina, entre calles, colonia, delegación.
- Referencias visuales: Afuera, dentro, enfrente de bancos, tiendas, supermercados, parques, delegación, negocio, etc. Todo aquello que sirva para localizar el vehículo.

El tiempo de respuesta se refiere al lapso que transcurre desde que el asegurado hace la llamada de auxilio hasta el contacto con la asistencia solicitada.

Para que el servicio sea considerado como oportuno y de calidad, conforme a los estándares de atención marcados por la compañía es preferible que el tiempo de espera no exceda los 45 minutos, asegurando así la confiabilidad y fidelidad del cliente.

Con base en un previo análisis realizado por directivos de la empresa se ha detectado que la principal causa de demora o deficiencia en los servicios es la omisión de datos por parte de los operadores del call center (gestores).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de capacitación que incremente la eficacia de los gestores al momento de recolectar los datos necesarios para el correcto envío de la asistencia. Esto implica la elaboración de un modelo o programa de capacitación que contrarreste las causas que originan la deficiencia en el servicio a través de:

- a) Elaboración de un diagnóstico: Situación actual y factibilidad de aplicación.
- b) Plan de acción: Planteamiento de metas y objetivos, así como el diseño del programa a seguir de acuerdo a las características de la empresa y a las deficiencias detectadas.
- c) Presentación del modelo final del programa de capacitación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la situación actual por medio de la observación directa para definir la principal problemática causante de las deficiencias en el desempeño de los gestores.
2. Definir las áreas de oportunidad en el desempeño de los gestores.
3. Presentación de resultados y propuestas. Análisis de la observación y apoyo en las teorías para la presentación de un plan de capacitación adecuado para la resolución de los problemas detectados.

MÉTODO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Diagnóstico: Observación directa y detallada del comportamiento actual de los gestores al momento de tomar los datos de un servicio e identificación de áreas de oportunidad.
- Plan de acción: Elaboración de un formato de descripción de puestos que establezca los estándares a cumplir por parte del gestor, así como la propuesta de un plan de capacitación que aporte las herramientas necesarias para el correcto desempeño de las actividades del gestor.

2. POBLACIÓN

La población sometida a análisis para efectos de la presente investigación comprende un total de 12 gestores, mismos que laboran actualmente en el call center del área de asistencia vial de “DMR Seguros”.

Las evaluaciones fueron aplicadas en el lugar de trabajo de los gestores, los días martes 12 y miércoles 13 de abril del 2011.

3. INSTRUMENTO

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando donde haya evidencia de trabajo ineficiente, atraso con relación al cronograma o incumplimiento de los estándares establecidos por la compañía.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quién no entiende completamente una tarea y cuándo la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Considerando lo anterior, para obtener resultados más precisos se concluyó que el método idóneo para la presente investigación es la observación directa por lo que para el diseño de la evaluación se realizó una guía de observación que enlista cada uno de los elementos que integran el protocolo diseñando previamente por la compañía.

La guía está dividida en tres partes que corresponden a las actividades que debe realizar el gestor durante la realización del servicio:

- a) Toma de datos
- b) Seguimiento con proveedores
- c) Seguimiento con clientes

El método de calificación utilizado está basado en dos opciones (si/no) que determinan si el gestor cumple o no con cada uno de los puntos comprendidos en el protocolo. De manera adicional se harán comentarios que determinen la relevancia de la omisión de datos en particular.

Por otra parte para obtener la mayor cantidad de datos posibles, evaluar de forma integral y confirmar resultados, se aplicó a cada gestor dos o tres evaluaciones según el caso, y además se investigó en varios casos anteriores llevados por cada uno de ellos.

Previo a su aplicación, el instrumento se sometió a una prueba piloto para posteriormente ajustarlo.

4. TRATAMIENTO DE DATOS

Los datos arrojados por medio de la observación directa fueron evaluados y medidos por el observador, obteniendo como resultado un panorama de la situación actual que sirvió para detectar las principales áreas de oportunidad en el desempeño de los gestores y así plantear la propuesta del plan de capacitación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Una vez aplicada la evaluación a todos los gestores del área de asistencia vial, se procedió a elaborar un análisis individual que arrojó los siguientes resultados:

1. Daniel Rojas

En el caso de este gestor no se encontraron problemas o deficiencias en el desempeño de su trabajo, tuvo un reporte de un servicio que tardó mucho en llegar, pero no fue por su culpa, sino porque el proveedor reportó que había mucho tráfico en la zona. Se revisaron más casos llevados por él, pero no se encontraron quejas. Por lo tanto éste gestor no necesita capacitación, el desarrollo de su trabajo es muy bueno.

2. Karla Chávez

Es una persona muy respetuosa tanto con proveedores como con clientes, desempeña su trabajo muy bien, detecta la necesidad del cliente a la primera, hace los reportes, registra todo en el sistema, es muy eficiente y sabe trabajar bajo presión, manda los servicios a la brevedad y en caso de que falte algún dato referente a la dirección ella busca la manera de completar la información para que el proveedor tenga la dirección correcta y más completa, para agilizar el arribo de la asistencia. Por lo tanto se concluye que no necesita capacitación.

3. Salvador García

Es otro elemento muy bueno ya que también busca la forma para que el proveedor tenga la mayor información posible sobre la ubicación del cliente y no tenga problemas en ubicarlo, realiza su trabajo en forma rápida y sin errores, tiene mucha capacidad de concentración. Se investigó en más expedientes y no tiene reportes. Y si por alguna causa el servicio se manda con retraso le informa al proveedor para que lo considere y trate de llegar en el menor tiempo que sea posible, además informa al proveedor en qué situación se encuentra el cliente para que le brinde una atención especial. Se le aplicaron dos evaluaciones y en ambas demostró lo bien que realiza su trabajo. Por lo cual se concluye que no requiere de una capacitación.

4. Adriana Medina

Es una persona poco respetuosa y bromea mucho con los proveedores, sigue en parte el protocolo porque pregunta lo que debe preguntar pero no con respeto y la seriedad que se merece y que marca la compañía, y para saber si eso lo hacía con un proveedor en específico o lo hacía con cualquiera se le aplicaron dos evaluaciones y se revisaron varias conversaciones grabadas de expedientes y resultó que con todos los proveedores hace lo mismo. También se percibió que en las llamadas no da tiempo a nada, en cuanto acaba de preguntar o de dar información cuelga, dejando a clientes y a proveedores con la palabra en la boca, pero aun así manda los servicios bien y al proveedor que corresponda según sea el servicio. Se investigó en más expedientes y tiene tres reportes de proveedores por falta de seriedad. En conclusión Adriana Medina necesita de una capacitación para que comprenda la importancia de seguir el protocolo que marca la compañía y dé una mejor atención tanto a proveedores como a los clientes y asimismo les brinde el tiempo necesario para que la atención del gestor se considere buena, ya que no tiene reportes por fallas en el envío de la asistencia o deficiencias en la información.

5. Patricio Vázquez

Es una persona respetuosa, desempeña muy bien su trabajo, tuvo un caso de cambio de llanta donde tenía que hacer preguntas específicas y no lo hizo, pero afortunadamente no afectó ni el proveedor tuvo ninguna complicación. Se le aplicó una segunda evaluación para corroborar si fue olvido o no hace preguntas específicas, a lo que se concluyó que sólo fue un olvido, pero en general su desempeño es muy bueno, sabe cómo tratar a los clientes cuando se encuentran alterados, además recaba los más datos posibles para que proveedor ubique a los clientes con mayor facilidad. Por lo tanto se considera que no necesita capacitación.

6. Angélica Barajas

Se puede decir que la atención es buena, pero no toma los datos completos ni hace preguntas específicas que ayuden al proveedor a facilitar el desempeño de su trabajo. Se le aplicaron dos evaluaciones, en la primera no hizo preguntas específicas con relación a lo que el cliente necesitaba y en la segunda los datos de la ubicación no estaban completos y no se pudo localizar al cliente por no pedir un teléfono de contacto. Por lo cual en el primer caso se tuvo que compensar al

cliente por el error del gestor y en el segundo se tuvo que enviar nuevamente la asistencia. Lo cual genera servicios dobles y más costos para la compañía por el mal desempeño del gestor. En la primera evaluación podía considerar que fuera olvido, pero con el resultado de la segunda evaluación y verificando en reportes de otros expedientes, resultó que no es olvido sino que en la mayoría de los casos no recaba la información suficiente, por lo cual se sugiere que es necesario que tome una capacitación.

7. Oscar Arrieta

El gestor es muy atento, toma bien todos los datos y los registra en el sistema como debe de ser, pero el problema es que no sabe detectar la necesidad del cliente, en la primer evaluación el cliente requería de paso de corriente y él envió una plataforma, en la segunda evaluación el servicio correspondía al envío de plataforma ya que el vehículo de repente se apagó y eso no es paso de corriente, pero el gestor mandó el paso de corriente, y no hizo preguntas al cliente para indagar como ocurrieron las cosas o qué le paso para que le diera la asesoría correspondiente, sólo le solicitó el servicio como tal y lo envió. Para corroborar las fallas del gestor de le aplicó una tercera evaluación que correspondía a suministro de gasolina, en la cual no tuvo ningún problema al mandar la asistencia ya que en este caso si le quedó clara la necesidad del cliente. Se concluyó que el gestor requiere de una capacitación referente a cómo detectar cuando se requiere de paso de corriente o de plataforma, ya que al mandar al proveedor equivocado se debe enviar otro servicio y se hace esperar más tiempo al cliente, lo que puede ocasionar según sea el caso una cancelación de póliza, una queja, etc.

8. Adán López

Se le aplicaron tres evaluaciones al gestor, dando como resultado en la primera que tardó en enviar la asistencia y no tomó los datos de la ubicación completos. La segunda evaluación arrojó que no envió al proveedor adecuado y no detecto la necesidad real, por no hacer preguntas específicas que ayudaran a tomar la decisión de que servicio enviar. En la tercera evaluación de igual manera faltó información acerca del incidente del cliente y por lo tanto no proporcionó la información adecuada ni al cliente ni al proveedor, además en las tres evaluaciones los datos acerca de la ubicación del cliente fueron deficientes. Por lo anterior se sugiere que sea capacitado para que pueda identificar la necesidad y que tome los datos correctos y completos.

9. Fernando Molina

El gestor no identifica bien la necesidad requerida, por lo tanto envía mal el servicio y al llegar el proveedor no puede resolver el problema del cliente y se debe mandar la asistencia adecuada, además falta claridad en la información que registra en el sistema y le falta tomar datos necesarios para poder ubicar al cliente y hacer preguntas para que le quede clara la necesidad. Por lo tanto se sugiere que sea capacitado ya que al cometer estos errores se mandan dos servicios en lugar de uno y esto genera más costos para la compañía.

10. Benjamín Quintanar

Se le aplicaron tres evaluaciones al gestor, y arrojaron que tiene dudas en cuanto a la necesidad de los clientes, por lo tanto en lo que evalúa a que asistencia mandar se tarda y por consiguiente el servicio se retrasa, y la asistencia llega tarde. Además hace falta que haga preguntas acerca de cómo paso el incidente, en qué condiciones esta, entre otras, para que tenga la información suficiente para poder mandar la asistencia adecuada. Por lo que se sugiere que se capacite en materia de cómo se hacen los servicios y qué es necesario preguntar.

11. Claudia Pérez

Durante la aplicación de la evaluación se notó que Claudia se distrae mucho y no pone la atención necesaria a lo que está haciendo y por consiguiente no hace preguntas específicas, y además no registra toda la información en el sistema, por lo que al proveedor no le proporciona bien los datos, debido a esto el servicio es malo, provocando inconformidad en el cliente. Por otra parte no sabe diferenciar la necesidad del servicio, por lo que esto también significa pérdidas para la empresa. Se sugiere se le mande a capacitación.

12. Ruth Valencia

Sólo se le aplicaron dos evaluaciones en las cuales se identificó, que no sabe distinguir cuando la necesidad requiere de una grúa o de un paso de corriente, y para confirmar sus deficiencias se analizaron casos anteriores, en los cuales presentaba los mismos problemas, por lo que se considera necesario que se le capacite, para que por medio de ésta, sepa qué debe preguntarle al cliente en específico y así pueda resolver eficazmente el problema.

Una vez concluido el análisis de las evaluaciones que fueron aplicadas a cada uno de los gestores del área, se identificaron las deficiencias comunes y para presentarlas se vació la información obtenida en el siguiente cuadro:

Nombre del proveedor	No sigue el protocolo con clientes	No detecta la necesidad	Toma datos incompletos	No sigue el protocolo con proveedores	No hace preguntas específicas	No elige al proveedor correcto	Los datos recavados no los proporciona completos al proveedor
Daniel Rojas							
Karla Chávez							
Salvador García							
Adriana Madina	X			X			
Patricio Vázquez					X		
Angélica Barajas			X		X		
Oscar Arrieta		X	X				
Adán López		X	X		X		
Fernando Molina		X	X			X	X
Benjamín Quintanar			X		X		X
Claudia Pérez		X	X		X		X
Ruth Valencia	X	X			X	X	

Este cuadro permite observar de una forma más breve los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas, lo cual ayuda a la planeación de la capacitación, porque una vez obtenidas las deficiencias de los gestores, se sabrán los temas que se deben impartir en la capacitación y quienes tomaran los módulos, ya que como no todos tienen las mismas deficiencias, deberán irse incorporando conforme al desarrollo de la capacitación. Y siguiendo con el modelo elegido, la siguiente etapa es la Planeación, para ello primero se debe hacer un análisis de los métodos de capacitación para elegir el que mejor se ajuste a las necesidades de capacitación.

Para realizar el programa de capacitación es necesario tener amplio conocimiento del puesto, sus funciones y especificaciones, por lo que se requiere un formato de “descripción del puesto”. Éste documento fue solicitado a la compañía, pero no existe, por lo que se procedió a realizar un análisis de puesto, basado en el procedimiento propuesto por Agustín Reyes Ponce (1999), en su libro “El Análisis de Puestos”.

Para elaborar dicho documento fue necesario recabar toda la información posible acerca del puesto, como: qué hacen, cómo lo hacen, qué necesitan saber, con qué personas tienen contacto, herramientas de trabajo, escolaridad necesaria, entre otros, con el fin de que la descripción del puesto fuera concreta y oportuna.

Dicho formato fue revisado y autorizado por Miguel Martínez, Director de Operaciones de DMR Seguros.

Durante el proceso de análisis de las evaluaciones se detectaron algunas fallas comunes que no estaban contempladas al inicio de la investigación y que no estaban especificadas en el protocolo proporcionado por la empresa, por lo cual no fueron incluidas en la evaluación de desempeño. Dichas fallas se enlistan a continuación:

Paso de corriente:

- Los gestores no conocen las herramientas con las que se realiza el servicio.

Cambio de llanta

- El asegurado notifica al operador de la cabina, que no cuenta con el contrabirlo, y el operador al solicitar la asistencia al proveedor, no le informa de la falta de éste para que valla preparado con la herramienta necesaria para retirar el birlo de seguridad. Provocando una pérdida de tiempo y molestia por parte del asegurado por incompetentes, pero es sólo la mala información.
- Que la llanta de refacción esté ponchada o en ocasiones no cuenten con ella.
- No informan que el asegurado ya intentó cambiar la llanta y no pudo retirarla, debido a que se encuentra pegada a la base (tambor). Lo cual se debe informar para de igual manera llevar la herramienta necesaria. Porque además de realizar la sustitución del neumático implica una maniobra adicional.

Maniobras

- Muchas veces gestor no informa al asegurado sobre el costo de la maniobra y al proveedor la situación para que lleve las herramientas necesarias.

Suministro de gasolina

- El gestor solicita gasolina Magna cuando el asegurado solicita Premium o viceversa.
- Algunas veces llegan a pedir que se les lleven 30 litros de gasolina o la suficiente para llenar el tanque del coche, pero todos los garrafones tienen una capacidad máxima de 20 litros, por lo cual no es posible llevar más combustible. Pero si se llegara a tratar de un servicio especial y se deben de llevar más de 20, están obligados a informarlo desde el inicio para llevar

otro contenedor de complemento. Para evitar llegar al servicio sin el combustible que el asegurado solicitó y tener como consecuencia un retraso en la asistencia y un cliente insatisfecho.

Debido a lo anterior, se sugiere a la empresa modificar el protocolo, incluyendo datos específicos como información acerca de birlos, llantas de refacción, maniobras con costo adicional, etc.

Una vez teniendo la información proporcionada por el análisis de las evaluaciones, la descripción del puesto y las fallas comunes encontradas, se eligieron los temas que se abordarán en la capacitación. Y con base en ellos y en las características de los operadores se determinaron las técnicas y métodos que se emplearon para impartir dicha capacitación.

Se concluyó que el método que mejor resultado nos daría es el de Simulación y Expositiva, ya que representa un bajo costo para la empresa pero es de alta funcionalidad.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social exige el registro de todos los programas de capacitación, por lo que también fue necesario investigar cuáles eran los formatos requeridos para dicho procedimiento. Se presentan los formatos en el anexo 3.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Para la elaboración del programa fue necesario contar con el apoyo del Gerente de Operaciones Miguel Martínez y el encargado de Recursos Humanos, quienes brindaron información oportuna y facilitaron toda actividad requerida para la elaboración del proyecto.

Otro punto importante que se tuvo que considerar fue la normativa que concierne a Capacitación y Adiestramiento, y se investigó en artículos de la Ley Federal del Trabajo en su capítulo de Capacitación y Adiestramiento, así como en lo que marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que es el registro del Plan de Capacitación, capacitadores, programa, entre otros. Y los formatos requeridos por la secretaria se encuentran en el anexo del presente trabajo.

Finalmente se realizó el presupuesto de la capacitación, se tomaron en cuenta cada uno de los materiales que se ocuparan, como son plumones, hojas de rotafolio, impresiones o copias, entre otros. En cuestión de equipo no generó ningún costo ya que la empresa cuenta con él y lo pone a disposición del capacitador, asimismo también se consideraron los honorarios del capacitador.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Incrementar la eficiencia del servicio actual de los gestores para disminuir el margen de error y reducir el número de quejas al mínimo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a la investigación realizada, los objetivos específicos que se proponen para lograr el objetivo general son:

- Que el gestor trate con cortesía y amabilidad al cliente, brindándole tranquilidad y confianza en el servicio.
- Que detecte asertivamente la necesidad requerida.

- Que tome todos los datos necesarios para la pronta ubicación del asegurado.
- Que envíe la asistencia adecuada a cada caso, tomando en cuenta la zona y la necesidad para lograr el menor tiempo de arribo.
- Que dé el seguimiento oportuno a cada caso.
- Que domine el sistema y sus criterios para el manejo correcto de la información.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

DMR SEGUROS S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de auxilio vial y seguridad.

ALCANCE

El presente programa de capacitación es de aplicación para los gestores del call center de Asistencia vial de DMR SEGUROS S.A. de C.V.

PRESUPUESTO

Una vez elaborado el programa de capacitación y debidamente registrado, otro punto importante que se debe contemplar para que la empresa apruebe definitivamente dicha capacitación y la imparta a sus empleados, es el costo que representa para DMR SEGUROS. Para realizar dicho presupuesto se tomó en cuenta el equipo con el que cuenta la empresa y con el que se puede disponer para la capacitación, así también dentro del programa se estipula el material y equipo requerido. A continuación se desglosan cada uno de los elementos necesarios que forman parte del presupuesto.

PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA "DMR SEGUROS"			
FECHA DE ELABORACIÓN: 19 MAYO 2011			
MATERIAL Y EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Computadora	EN EXISTENCIA	\$ -	\$ -
Proyector y pantalla		\$ -	\$ -
Diadema de la computadora		\$ -	\$ -
Bocina de la computadora		\$ -	\$ -
Plumón o marcador	7	\$ 3.50	\$ 24.50
Hoja de rotafolio	2	\$ 2.50	\$ 5.00
Mapa del D.F. (mural)	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Impreso de casos	7	\$ 1.50	\$ 10.50
Impreso de proveedores	7	\$ 5.00	\$ 35.00
Impreso de evaluación	7	\$ 2.00	\$ 14.00
Capacitador	5 (días)	\$ 6,000.00	\$ 30,000.00
COSTO TOTAL			\$ 30,339.00

Como se puede observar en la tabla, el equipo que se utilizará para impartir la capacitación está en existencia en la empresa, por lo que no representa costo alguno, por otra parte tampoco se tuvo que considerar un lugar externo a la empresa para impartir la capacitación, debido a que la sala de juntas con que se cuenta es muy amplia y es un excelente lugar para ello. Por lo tanto los costos que si representan un gasto son todos los materiales a utilizar, además cada aprendiz deberá llevar un cuaderno o una libreta para anotaciones y pluma, por lo que esto no es considerado en el costo. Por otra parte, al capacitador se le pagará por el curso, mas no por el número de aprendices.

PRESENTACIÓN

El Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, con inicio el 4 de Julio del 2011 y término el 8 de Julio del 2011, además constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de DMR SEGUROS S.A DE C.V.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento.

DESARROLLO

NOMBRE: "Aspectos generales y específicos de la asistencia vial".

DURACIÓN: 23 horas dividido en 5 días.

DIRIGIDO A: Gestores de Asistencia Vial.

MÓDULO 1

PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivo: Que el gestor actúe con profesionalismo para crear un ambiente cálido y de confianza al primer contacto con el cliente.

1.1 Casos para concientización. (Para evidenciar de una forma no agresiva las fallas en el protocolo.)

Al comienzo del tema se le pedirá a cada uno de los gestores que se presente, empezando con el capacitador, por ejemplo: mi nombre es Juan Gómez, me dedico a la capacitación de personal, trabajo para la empresa DMR y estoy aquí para apoyarles con el tema de protocolo; en mis tiempos libres me gusta compartir con mi familia y salir a bailar. Con este ejemplo se marcará la pauta y a la vez se dejará abierta la presentación de cada gestor.

El capacitador, al término de las presentaciones, tomará los ejemplos más representativos, para ejemplificar las presentaciones y así concientizar sobre la importancia de lo que proyectan con la simple presentación.

1.2 Descripción del protocolo. (Esto es con la finalidad de mostrarle al gestor la forma adecuada de presentarse con el cliente y la importancia que tienen tanto sus palabras como su tono de voz.)

Se realizará una presentación a través de diapositivas en donde se expondrán los puntos a seguir para que el gestor realice un protocolo con éxito, proyectando al cliente confianza, seguridad y profesionalismo. Para ello el gestor deberá dominar y memorizar cada uno de estos puntos.

1.3 Importancia del seguimiento del protocolo.

Es de suma importancia cumplir con cada uno de los puntos establecidos en el procedimiento del protocolo ya que está establecido para generar en el cliente confianza y seguridad de que su necesidad será atendida con calidad y eficacia.

Los gestores realizarán un ejercicio mediante la simulación de la toma de una llamada en el cual deberán aplicar el protocolo minuciosamente, y en un segundo caso aplicarán los mismos puntos de éste pero en desorden, con la finalidad de hacerles ver que el protocolo es un criterio que se sigue bajo lineamientos y ordenadamente con la finalidad de facilitar el proceso completo, así como disminuir el margen de error.

Al final de ejercicio el gestor deberá plasmar por escrito en una hoja de rotafolio la forma en que realiza su protocolo con la finalidad de que sea expuesta ante el grupo y poder analizar cuáles fueron los errores más comunes y así poder fortalecer sus debilidades.

MÓDULO 2

DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

Objetivo: Al finalizar este módulo el gestor será capaz de distinguir la asistencia requerida por el usuario y tomar la decisión para resolver el problema con efectividad.

2.1 Problemas cuya fuente es paso de corriente, suministro de gasolina, plataforma y cambio de llanta. (Se exponen lo diferentes tipos de problemas y características de cada uno así como sus soluciones.)

Se expondrá a detalle cada uno de los servicios que presta la aseguradora, como son: paso de corriente, suministro de gasolina, cambio de llanta y plataforma, aspectos importantes del servicio, cómo se realiza, qué casos cubre el seguro y cuáles no, cómo identificar la necesidad del cliente o el problema que presenta. Y se ejemplificarán por medio de imágenes en el proyector y videos. Al término de la explicación de cada servicio se tomará un tiempo no mayor a 10 minutos para aclarar dudas.

2.2. Detección de necesidades.

Se tomarán grabaciones de casos reales, en donde el asegurado expone su problemática y se discute en mesa redonda, para llegar a la conclusión de la mejor opción para resolver el problema. El capacitador orientará las soluciones hacia el protocolo marcando los criterios y lineamientos de la empresa.

Al finalizar este módulo el gestor será capaz de distinguir la naturaleza del problema que presenta el asegurado para el envío correcto de la asistencia y podrá darle una asesoría eficiente al cliente.

2.3 Casos. (Se realizará una serie de simulaciones para ejemplificar los problemas y se orientará al gestor sobre el criterio para distinguirlos y darle solución a cada caso.)

Se simulará una llamada del cliente para que el gestor aplique los conocimientos adquiridos en el módulo y así mismo se corregirán los errores detectados durante la simulación con el fin de tener un servicio exitoso y un cliente satisfecho.

MÓDULO 3

TOMA DE DATOS DE LOCALIZACIÓN DEL CLIENTE

Este módulo está enfocado a que el gestor tome conciencia de la importancia tanto de las direcciones como señas particulares de la ubicación del asegurado, para optimizar tiempos y que el operador haga contacto con mayor facilidad con el asegurado.

Objetivo: El gestor tendrá dominio sobre zonas y direcciones, generando un manejo efectivo de la información, también conocerá técnicas y preguntas específicas para obtener la ubicación exacta a dónde se enviará la asistencia.

3.1 Datos necesarios. (El gestor deberá tomar los datos más precisos y esenciales al cliente, para facilitarle al proveedor la localización exacta del servicio y evitar retraso en su llegada.)

Se realizará una exposición en la que se mostrarán cuáles son los datos que el gestor deberá tomar del cliente para obtener su ubicación e identificación.

3.2 Importancia de la obtención de datos completos. (El gestor comprenderá lo importante que es tomar los datos precisos y exactos de la ubicación del cliente).

Se realizará por medio de una dinámica (Teléfono descompuesto) en la que se les proporcionará la ubicación de diferentes casos donde la información es deficiente y así puedan comprender la importancia de tomar los datos lo más exactos posibles.

Esta dinámica pondrá al gestor en el lugar del operador y le dará criterios para hacer más rápido el contacto y optimizar tiempos de contacto mediante la obtención de información adecuada y específica.

3.3 Análisis de casos.

Se le entregará a cada uno de los gestores un caso real donde haya alguna problemática y cada uno de ellos deberá identificar cuáles fueron los errores cometidos al tomar los datos del cliente.

También se les dará a conocer un mapa del distrito federal que esté dividido por delegaciones y se indiquen las avenidas principales, con el fin de que dominen los cuadros de la ciudad y elijan al proveedor adecuado de acuerdo a su zona de operación.

MÓDULO 4

USO DEL SISTEMA

Al finalizar este módulo el gestor estará consciente de la importancia de la claridad de la información en el sistema; dominará los protocolos de seguimiento del servicio.

4.1 Aspectos que integran el sistema. (Que el gestor tome conciencia del cuidado que debe tener al cargar la información en el sistema).

Se realizará una exposición, y al término de ésta se llevará a cabo una simulación en la que el gestor deberá alimentar el sistema tomando la información de un caso en particular y posteriormente será revisada para evidenciar los errores más frecuentes y darles solución. Esto con el fin de que el gestor aprenda a ser claro y preciso en los datos que sube al sistema, para que cualquier persona que ingrese al caso, pueda entender su estatus y darle el seguimiento adecuado.

4.2 Redacción. Importancia de la claridad de la información. (El objetivo es que al redactar la información de un expediente cualquier gestor sea capaz de comprender la situación y estatus de cada caso)

Por medio de una exposición, se darán a conocer ejemplos para que los gestores comprendan la importancia de utilizar un lenguaje sencillo y claro en el sistema con el fin de que cualquier persona que ingrese al expediente comprenda claramente lo escrito y pueda darle seguimiento oportuno a cada caso

MÓDULO 5

TALLER DE ELECCIÓN DE PROVEEDORES

Al finalizar éste módulo el gestor conocerá a los proveedores de la empresa, sus áreas de cobertura, así como sus procesos para tomar la mejor decisión en cada caso.

Se les otorgará un listado de los proveedores con sus características, las cuales se llevaran a casa para estudiarlas. Al día siguiente se les aplicará una evaluación a los gestores sobre el listado.

Se seleccionará a un proveedor por servicio para realizar una presentación para que los gestores escuchen de viva voz los procesos.

Cabe resaltar que debido a la falta de un capacitador y que como tal no existe un programa de capacitación de inducción a los nuevos empleados, se formó un comité de apoyo integrado por expertos, uno en mecánica, un proveedor de auxilio vial, un proveedor de grúas y también se recibió el apoyo del Gerente de operaciones, quien además revisó y aprobó el presente programa.

A continuación se presenta el programa de capacitación que se propone para los gestores de DMR SEGUROS, en el cual se pueden apreciar los módulos y temas del programa de capacitación, así como los objetivos, material y el tiempo que se llevará cada uno de los temas, además de la fecha sugerida para su aplicación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA GESTORES DE ASISTENCIA VIAL DE DMR SEGUROS

FECHA DE APLICACIÓN : DEL 4 AL 8 DE JULIO DEL 2011

LUGAR: SALA DE JUNATAS

DURACIÓN: 23 HORAS

MÓDULO	OBJETIVO	TEMAS	TECNICA	MATERIAL Y EQUIPO	HORAS	FECHA	HORA
1 Protocolo de atención al cliente	Que el gestor actúe con profesionalismo para crear un ambiente cálido y de confianza al primer contacto con el cliente.	1.1 Casos para concientización. 1.2 Descripción del protocolo. 1.3 Importancia del seguimiento del protocolo.	Didáctica Expositiva Didáctica	Computadora, proyector, diadema, hojas de rotafolio y plumones	2 horas 1 hora 2 horas	04-Jul-11	De 11 a 16 hrs.
2 Detección de necesidades del cliente	El gestor será capaz de distinguir la asistencia requerida por el usuario y tomar la decisión para resolver el problema con efectividad.	2.1 Problemas cuya fuente es paso de corriente, suministro de gasolina, plataforma y cambio de llanta. 2.2 Detección de necesidades 2.3 Casos	Expositiva Simulación Simulación	Computadora, proyector, bocinas	3 horas 1 hora 1 hora	05-Jul-11	De 11 a 16 hrs.
3 Toma de datos de localización del cliente	El gestor tendrá dominio sobre zonas y direcciones, generando un manejo efectivo de la información, también conocerá técnicas y preguntas específicas para obtener la ubicación exacta a dónde se enviará la asistencia.	3.1 Datos necesarios 3.2 Importancia de la obtención de datos completos. 3.3 Análisis de casos.	Expositiva Didáctica Didáctica	Computadora, proyector, casos impresos, marcadores, mapa del D.F. tamaño mural	1 hora 1 hora 2 horas	06-Jul-11	De 11 a 15 hrs.
4 Uso del sistema	Al finalizar este módulo el gestor estará consciente de la importancia de la claridad de la información en el sistema; dominará los protocolos de seguimiento del servicio.	4.1 Aspectos que integran el sistema. 4.2 Importancia de la claridad de la información.	Expositiva y Simulación Expositiva	Computadora, proyector y computadora con el sistema de captura	3 horas 2 horas	07-Jul-11	De 11 a 16 hrs.
5 Taller de elección de proveedores	El gestor conocerá a los proveedores de la empresa, sus áreas de cobertura, así como sus procesos para tomar la mejor decisión en cada caso.	5.1 Elección de proveedores	Didáctica Expositiva	Listado impreso de los proveedores, evaluaciones, computadora y proyector	1 hora 3 horas	08-Jul-11	De 11 a 15 hrs.

REFERENCIAS

Dessler, G. (2001). *Administración de personal (8va ed.)*. México : Pearson Educación.

Fincowsky, E. B. (2004). *Organización de Empresas. (2da ed.)*. Méico D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A de C.V.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (3ra ed.)*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Reyes Ponce, A. (1999). *El análisis de puestos*. México, D.F.: Editorial Limusa S.A de C.V.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración (6ta ed.)*. México: Pearson Educación.

Tapia B., María Antonieta (2000) *Metodología de la investigación*. Consultado en <http://luisdi.files.wordpress.com/2008/09/metodo-procedim.pdf>

Ramírez, Frankiln E. (2011) Guía para el Diseño de Programas de Capacitación. Consultado en: www.ilustrados.com/tema/4751/Guia-para-diseno-Programas-Capacitacion.html

Pineda Herrero, Pilar (coordinadora) (2002). *Gestión de la Formación en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S. A.

Andrés Reina, María Paz. (2001). *Gestión de la Formación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

ANEXOS

ANEXO 1. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.- Presentación:

Buenos _____ (Días, tardes o noches)	Si ()	No ()
Gracias por llamar a _____ (Nombre de la empresa)	Si ()	No ()
Le atiende _____ (Nombre y Apellido del gestor)	Si ()	No ()
¿Con quién tengo el gusto?	Si ()	No ()
¿En qué puedo servirle?	Si ()	No ()
¿El gestor realizó preguntas al cliente para confirmar la necesidad?	Si ()	No ()

2.- Toma de datos:

Nombre completo.	Si ()	No ()
Número de póliza.	Si ()	No ()
Número telefónico.	Si ()	No ()

Vehículo:

Marca.	Si ()	No ()
Modelo.	Si ()	No ()
Color.	Si ()	No ()
Placas.	Si ()	No ()

Ubicación:

Calle.	Si ()	No ()
Número.	Si ()	No ()

Esquina.	Si ()	No ()
Entre calles.	Si ()	No ()
Colonia.	Si ()	No ()
Delegación.	Si ()	No ()
Referencias visuales.	Si ()	No ()

***Si el servicio es Cambio de llanta:**

3.- ¿Preguntó al cliente si la llanta tiene birlo de seguridad?

Si () No ()

4.- ¿Preguntó al cliente si cuenta con el dado para retirar el birlo de seguridad?

Si () No ()

***Si el servicio es Suministro de gasolina:**

5.- ¿Preguntó al cliente qué tipo de combustible necesita?

Si () No ()

6.- ¿Preguntó al cliente cuántos litros necesita?

Si () No ()

***Si el servicio que requiere es de una plataforma:**

7.- ¿Preguntó al cliente si el vehículo se encuentra dentro de algún lugar?

Si () No ()

8.- ¿Preguntó al cliente a que dirección se llevaría el vehículo?

Si () No ()

9.- ¿Le proporcionó al cliente el número de seguimiento?

Si () No ()

10.- ¿Se despidió del cliente siguiendo el protocolo que establece la compañía?

Si () No ()

11.- ¿Capturó correctamente en el sistema los datos proporcionados por el cliente?

Si () No ()

12.- ¿Elijó al proveedor que correspondía tomando en cuenta la zona en que se requiere el servicio?

Si () No ()

13.- ¿Asignó el servicio al proveedor adecuado?

Si () No ()

14.- ¿Contactó al proveedor en un tiempo no mayor a 5 minutos?

Si () No ()

15.- Contacto con el proveedor según el protocolo:

Buenos (días, tardes o noches) Si () No ()

Habla (Nombre y Apellido del gestor) Si () No ()

Le llamo de (Nombre de la empresa) Si () No ()

¿Me podría auxiliar con un servicio de (paso de corriente, cambio de llanta, suministro de gasolina, cerrajería, plataforma?

Si () No ()

16.- ¿Indicó al proveedor en qué colonia y delegación se encuentra el vehículo? Si () No ()

17.- ¿Preguntó al proveedor tiempo de contacto? Si () No ()

18.- ¿Preguntó el costo del servicio? Si () No ()

19.- ¿Especificó si el costo es total o más I.V.A.? Si () No ()

20.- Le proporcionó los datos:

Servicio a realizar. Si () No ()

Vehículo:

Marca. Si () No ()

Modelo. Si () No ()

Color. Si () No ()

Placas. Si () No ()

Ubicación:

Calle. Si () No ()

Número. Si () No ()

Esquina. Si () No ()

Entre calles. Si () No ()

Colonia. Si () No ()

Delegación. Si () No ()

Referencias visuales. Si () No ()

Nombre completo del cliente. Si () No ()

Número de expediente . Si () No ()

***Si el servicio es Cambio de llanta:**

21.- ¿Le informó al proveedor si la llanta tiene birlo de seguridad?

Si () No ()

22.- ¿Le informó si el cliente cuenta o no con el dado para retirar el birlo de seguridad?

Si () No ()

***Si el servicio es Suministro de gasolina:**

23.- ¿Le informó qué tipo de combustible tiene que llevar?

Si () No ()

24.- ¿Le informó cuántos litros tiene que llevar?

Si () No ()

***Si el servicio que requiere es de una plataforma:**

25.- ¿Le informó al proveedor si el vehículo se encuentra dentro de algún lugar?

Si () No ()

26.- ¿Le indicó a qué dirección se va a llevar el vehículo?

Si () No ()

27.- ¿Confirmó el tiempo de arribo y el costo?

Si () No ()

28.- ¿Agradeció el apoyo y se despidió?

Si () No ()

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SEGUIMIENTO DEL SERVICIO CON CLIENTES

1.- ¿Saludó al cliente como indica el protocolo? Si () No ()

2.- ¿Le explicó el motivo de la llamada? Si () No ()

Si el proveedor ya realizó el servicio, preguntó al cliente:

1.- ¿El proveedor llegó en el tiempo acordado? Si () No ()

2.- ¿Cómo le pareció la atención del operador? Si () No ()

3.- ¿Resolvió su problema? Si () No ()

Si la respuesta es negativa ¿Por qué?

4.- ¿El gestor agradeció la información y se despidió como indica el protocolo?

Si () No ()

5.- ¿El gestor registró en el sistema la información que proporcionó el cliente?

Si () No ()

Si el proveedor no ha contactado con el cliente:

1.- ¿Le pidió tiempo de espera en la línea para comunicarse con el proveedor?

Si () No ()

2.- ¿Agradeció el tiempo de espera y le informó el tiempo aproximado de llegada y ubicación de la asistencia?

Si () No ()

3.- ¿Le dijo que se comunicaba mas tarde para verificar el arribo de la asistencia?

Si () No ()

4.- ¿Se despidió como indica el protocolo?

Si () No ()

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SEGUIMIENTO DEL SERVICIO CON PROVEEDORES

1.- ¿Saludó al proveedor como indica el protocolo? Si () No ()

2.- ¿Me podría auxiliar con el seguimiento de un expediente? Si () No ()

3.- ¿Le indico el expediente? Si () No ()

4.- ¿Ya tendrá contacto y término? Si () No ()

5.- ¿Me podría confirmar el costo? Si () No ()

6.- ¿Confirmó la información que le dio el proveedor? Si () No ()

7.- ¿Registró en el sistema dicha información? Si () No ()

8.- ¿Se despidió del proveedor como indica el protocolo? Si () No ()

De no tener el contacto preguntó al proveedor:

1.- ¿Por dónde se encuentra la unidad? Si () No ()

2.- ¿En cuánto tiempo aprox. tendrá contacto con el cliente? Si () No ()

3.- ¿Registró la información en el sistema? Si () No ()

4.- ¿Agradeció la información y le dijo que se comunicaba mas tarde para verificar el contacto?

Si () No ()

ANEXO 2. ANÁLISIS DE PUESTOS



DMR SEGUROS	Fecha	México D.F. a 14 de Junio del 2011		
Descripción de puestos	Página	1	De	5

NOMBRE DEL PUESTO: Gestor.

CLAVE: FRT001.

UBICACIÓN: Call center, división Asistencia, departamento Técnico, 5to. Piso.

MAQUINA: Computadora de escritorio.

REPORTA: Supervisor del área.

DESCRIPCIÓN GENERICA

El gestor debe tomar la llamada del cliente, tomarle datos, asimismo es su responsabilidad orientarlo respecto a su problema y darle una solución. La cual consiste en enviar a un proveedor especializado para que asista al cliente y una vez enviado el servicio deberá darle seguimiento.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- a) Actividades diarias y constantes. **Aprox. de la jornada**
8horas.
- 1) Toma la llamada con cortesía, determinar cuál es el problema que presenta el asegurado.

Elaboró Michelle Rohwedder	Revisó Michelle Rohwedder	Autorizó Miguel Martínez B. Gerente de Operaciones
-----------------------------------	----------------------------------	--



DMR SEGUROS	Fecha	México D.F. a 14 de Junio del 2011		
Descripción de puestos	Página	2	De	5

- 2) Pedir el número de póliza y verificar que esté vigente. Posteriormente le toma todos sus datos (nombre completo, teléfono, ubicación, especificaciones del vehículo).
- 3) Llamar por teléfono al proveedor de la zona y le asigna el servicio.
- 4) Dar seguimiento al servicio hasta que se concluya y edita en el sistema los tiempos a arribo y término, así como el costo.

b) Actividades periódicas.

Revisar los expedientes rechazados cuando se solicitan, para cerrar correctamente el expediente.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A) Conocimientos necesarios.

Preparatoria terminada, habilidades en mecanografía y uso de computadora, también debe de saber usar el guía roji e identificar las delegaciones políticas del Distrito Federal.

B) Experiencia.

Mínima de un mes, que le permita precisión, limpieza y rapidez.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Michelle Rohwedder	Michelle Rohwedder	Miguel Martínez B. Gerente de Operaciones



DMR SEGUROS	Fecha	México D.F. a 14 de Junio del 2011		
Descripción de puestos	Página	3	De	5

C) Toma de decisiones

Es necesario tomar el criterio y lineamientos de la empresa, y así darle una solución eficaz al asegurado y generar su satisfacción con el servicio.

D) Esfuerzo.

1) Físico.

El necesario para la pulsación mecanográfica realizada en la mayor parte de la jornada.

2) Mental.

Atención concentrada durante las llamadas telefónicas, para evitar errores de envío de servicios y/o toma de datos.

E) Responsabilidad.

1) En equipo.

Tiene el resguardo de una computadora y una diadema, con un valor no mayor a 5 mil pesos.

2) Responsabilidad en discreción.

No debe revelar ningún dato relacionado con clientes, contratos o proveedores, ya que si comete alguna indiscreción puede ser muy grave.

Elaboró Michelle Rohwedder	Revisó Michelle Rohwedder	Autorizó Miguel Martínez B. Gerente de Operaciones
-------------------------------	------------------------------	--



DMR SEGUROS	Fecha	México D.F. a 14 de Junio del 2011		
Descripción de puestos	Página	4	De	5

3) Responsabilidad en contacto con el público.

Tratar con respeto y cortesía al cliente, y resolver de manera óptima la necesidad del mismo.

CONDICIONES DE TRABAJO

A) Medio ambiente.

Trabaja en una oficina con aire acondicionado, para mantener una temperatura agradable.

B) Posición.

Las labores las desarrollan sentados en la totalidad de la jornada laboral.

C) Riesgos y enfermedades:

Algunas de las enfermedades que puede presentar son:

- 1) Cuello y hombros tensos (Inflamación del cuello y de los músculos y tendones de los hombros).
- 2) Dedos engatillados (Inflamación de los tendones y/o las vainas de los tendones de los dedos).
- 3) Síndrome del túnel del carpo bilateral (Trabajo repetitivo con la muñeca encorvada).
- 4) Tendinitis (Inflamación de la zona en que se unen el músculo y el tendón)

Elaboró	Revisó	Autorizó
Michelle Rohwedder	Michelle Rohwedder	Miguel Martínez B. Gerente de Operaciones



DMR SEGUROS	Fecha	México D.F. a 14 de Junio del 2011		
Descripción de puestos	Página	5	De	5

- 5) Tenosinovitis (inflamación de los tendones y/o las vainas de los tendones).
- 6) Sordera (Se presenta con el uso prolongado de audífonos y/o diadema telefónica).
- 7) Vista cansada.
- 8) Estrés (Manejo de situaciones).

Es necesario que por cada 6 horas de trabajo el gestor tenga un descanso de 15 minutos mínimo.

Elaboró Michelle Rohwedder	Revisó Michelle Rohwedder	Autorizó Miguel Martínez B. Gerente de Operaciones
-------------------------------	------------------------------	--

ANEXO 3.
**FORMATOS DE REGISTRO ANTE LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL**



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle No. Exterior No. Interior Colonia

Localidad Código postal (5 dígitos) Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s)

Actividad o giro principal

Número de trabajadores de la empresa

Tipo de contrato (Marcar con una X)

Individual

Colectivo

Ley

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */

Número total de integrantes

Fecha de constitución Año Mes Día

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta y las actividades de los últimos doce meses.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5100 extensión 3526.
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5100 extensión 3526.
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferrovionario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración	07	Provisión de bienes y servicios
02.2	Extracción	07.1	Comercio
02.3	Refinación y beneficio	07.2	Alimentación y hospedaje
02.4	Provisión de energía	07.3	Turismo
02.5	Provisión de agua	07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4**

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Registro patronal del IMSS (Una letra o número y 10 dígitos)	Registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM *	
-	-		
Marcar con una "X" según se trate Establecimiento que presentó el plan y programas <input type="checkbox"/> Establecimiento que pertenece al plan y programas <input type="checkbox"/>			Folio del plan y programas de capacitación y adiestramiento al que se refiere esta lista
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia
Localidad	Código postal (5 dígitos)	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)	Fax	
Correo electrónico	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física		
Actividad o giro principal			
Número de constancias expedidas	Hombres	Mujeres	Total

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibido de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

| | | | | | | | | | | |

Año Mes Día

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir arriba de cada dígito de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número 0, número 1, número 2, etc.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
- La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias reportadas en la o las listas de constancias presentadas ante la autoridad laboral en el formato DC-4 durante el último año.
- Las empresas deberán adjuntar la información de los trabajadores y de cada constancia de habilidades laborales entregada a los trabajadores capacitados.

* Datos no obligatorios

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D. F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al teléfono 2000-5100 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-68 o al 01-800-083-1800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferroviano
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración		
02.2	Extracción	07	Provisión de bienes y servicios
02.3	Refinación y beneficio	07.1	Comercio
02.4	Provisión de energía	07.2	Alimentación y hospedaje
02.5	Provisión de agua	07.3	Turismo
		07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
		09.4	Protección de bienes y/o personas
05	Procesamiento y fabricación		
05.1	Minerales no metálicos	10	Comunicación
05.2	Metales	10.1	Publicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.3	Interpretación artística
05.5	Materia orgánica	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.6	Productos químicos	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico		
05.8	Productos eléctricos y electrónicos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
05.9	Productos impresos	11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Llenar solamente en el caso de institución capacitadora

Número consecutivo	Nombre del instructor (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))	Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Especialidad del instructor

Los datos y anexos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
Año Mes Día

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5100 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.