



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

“Propuesta de un programa de capacitación para mejorar la calidad en el servicio en una distribuidora de productos naturales”.

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

CITLALLI SAINUCARY RAMÍREZ BECERRA.

ASESORA: M. EN A. MA. TERESA MUÑOZ GARCÍA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

UNAM
ASUNTO: **VOTO APROBATORIO**

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

"Propuesta de un programa de capacitación para mejorar la calidad en el servicio en una distribuidora de productos naturales".

Que presenta la pasante: CITLALI SAINUCARY RAMÍREZ BECERRA

Con número de cuenta: 09214908-7 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Noviembre de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	<u>M.A. María Teresa Muñoz García</u>	
VOCAL	<u>M.A. José Santana Rivera</u>	
SECRETARIO	<u>L.D. Xochitl Muñoz García</u>	
1er SUPLENTE	<u>L.C. Miriam Talía López Díaz</u>	
2do SUPLENTE	<u>L.A. María Jovita González Sierra</u>	

NOTA: los sindicales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

BHA/vs

AGRADECIMIENTOS

A MI SEÑOR JESUCRISTO quien siendo Dios vino a buscarme y a dar Todo lo que tenía incluso su vida, por amor a mí, y es en mi vida:

Mi Señor y Dios

Mi Salvador y mi Salvación

Mi Redentor

Mi Suplidor y Proveedor

Mi Justicia

Mi fuerza y Confianza

Mi Paz

Mi Fortaleza y mi Refugio

Mi Vida

Mi Ayudador

Mi Libertador

Mi Santificador

Mi Sumo Sacerdote

Mi Dios Todopoderoso

Mi Abogado

Mi Líder y Pastor

Mi Sabiduría

Mi Victoria y mi Bandera

Mi Sanador

Mi Gloria y Mi Gozo

Mi Escudo

Mi Rey

Mi "Sí" a Todas las promesas de Dios.

A MIS PADRES JOSÉ ARTURO Y REFUGIO:

Gracias doy a mí amado Jesucristo por los atalayas que puso en mi vida, porque no hay reglo más grande que me pudiera haber dado, sino el amor de mis padres, Gracias Pachis, Gracias Mumi; por estar conmigo en todo momento, en las buenas y en las no tan buenas, por su esfuerzo, dedicación, tiempo, desvelos etc. y sobre todo por su ejemplo, porque he tenido la fortuna de tener en casa a dos siervos de Dios, que viven lo que predicán, Gracias por la ternura con la que me han cuidado, por abrazarme siempre y apoyarme en todo momento. **“LOS AMO”**

A MI HERMANO JOSÉ ARTURO, ANEL Y ARTUR.

Por ser un ejemplo para mí, por sentirme tan orgullosa de tener un hermano abogado, pero sobre todo un siervo de Dios; Gracias Anel por tu ayuda, sin ella no tendría el hermano que tengo, y a mi Cristo Gracias por regalarme a mi hermoso sobrino Artur.

A MI ASESORA: M. EN A. MA. TERESA MUÑOZ GARCÍA.

Por todas sus enseñanzas, por aguantarnos en clase, por procurarnos en todo momento, por su tiempo, porque hemos pasado diferentes etapas desde que nos conocemos y siempre he encontrado una mano amiga y apoyo en todo momento. *“Muchas gracias Maestra la quiero y respeto mucho.”*

CON MUCHO CARIÑO PARA ARIEL FERNANDO SOSA GARCÍA.

Para quien este trabajo es una promesa cumplida, y a quien dedico el mismo, anhelando en mi corazón verlo convertido en el mejor abogado de México, “VAMOS FER” te quiero mucho.

A LOS HERMANOS GARCÍA REYES.

Gracias por ser un gran ayuda en diferentes etapas de mi vida laboral, por su tiempo, dedicación, su buena voluntad y apoyo desinteresado, “Gracias” licenciado Luis Felipe García Reyes, “Gracias” licenciado Hugo Armando García Reyes, mi Señor Jesucristo les prospere.

AL MTRO. MARTÍN MARÍN COLÍN.

Por las facilidades otorgadas para realizar el presente proyecto, por permitirme culminar este sueño, por su calidad humana y sencillez en el trabajo; mi Señor Jesucristo le siga llevando de la mano en todo lo que haga.

A TODOS MIS PROFESORES.

Gracias a todos los profesores que contribuyeron a que fuera lo que soy, por cada una de sus enseñanzas, por su tiempo, por ser ejemplo en cada una de las materias, "Gracias".

A LA UNAM

Por permitirme ser parte de la "Máxima casa de estudios", y que desde niña soñaba con ser puma. "GRACIAS"

ÍNDICE

Protocolo.

Introducción.....	1
--------------------------	----------

Capítulo1 Planeación.

1.1 Corrientes del proceso administrativo.....	4
1.2 Conceptos de planeación.....	6
1.3 Importancia de la planeación.....	7
1.4 Principios de planeación.....	8
1.5 Panorama general de las metas y los planes.....	9
1.6 Propósito de las metas y los planes.....	12
1.7 Administración por objetivos.....	13
1.7.1 Características de la administración por objetivos.....	15
1.7.2 Determinación de objetivos.....	19
1.7.3 Criterios para la selección de objetivos.....	22
1.7.4 Jerarquía de objetivos.....	23
1.8 Planes que se usan una sola vez y planes permanentes.....	24
1.8.1 Planes basados en contingencias.....	26
1.9 Técnicas de planeación.....	26
1.9.1 Presupuestos.....	27
1.9.2 Proyección.....	28
1.10 Programación.....	29
1.10.1 Programación de proyectos PERT/CPM.....	34
1.10.2 Programación de proyectos con tiempos inciertos de actividades.....	37

CAPÍTULO 2 Capacitación.

2.1 Propósitos de la capacitación.....	45
2.2 Cultura de capacitación.....	48
2.3 Marco legal en México en materia de capacitación.....	51
2.4 Administración de la función de capacitación.....	62
2.5 Cómo determinar las necesidades de capacitación.....	64
2.6 Centros de evaluación.....	68

2.7 Diseño de un programa de capacitación.....	70
2.7.1 Principios del aprendizaje.....	71
2.7.2 Características de los instructores.....	75
2.7.3 Técnicas y métodos de capacitación.....	76
2.8 Situación y organización física de las aulas.....	87
2.9 Evaluación.....	87

CAPITULO 3 Calidad en el servicio

3.1 Concepto de servicio.....	104
3.2 Empresas de servicio.....	106
3.3 Tipos de servicio.....	107
3.4 El ambiente cambiante de los servicios.....	111
3.5 Aspectos distintivos de los servicios.....	113
3.6 Componentes de la administración integral de servicios.....	115
3.7 Definición de cliente.....	118
3.7.1 Clasificación de los clientes.....	119
3.7.2 ¿Cómo elegir a los clientes correctos?.....	121
3.7.3 La búsqueda de la lealtad o fidelidad de los clientes.....	122
3.7.4 Necesidades y expectativas del cliente.....	124
3.8 Sabiendo escuchar.....	129
3.9 Lectura de su cliente.....	130
3.10 Hablar con efectividad.....	131
3.11 Cuando sucede lo inesperado.....	132
3.12 ¿Quién es el personal de contacto con el cliente?.....	134
3.13 La importancia del teléfono en su organización.....	137
3.14 Administración de quejas y recuperación del servicio.....	139
3.14.1 Comportamiento de la queja del cliente.....	139
3.14.2 Usted quiere que los clientes se quejen.....	140
3.14.3 Factores que influyen en el comportamiento de la queja.....	141
3.14.4 Las quejas como un dato de investigación de mercado.....	142
3.14.5 Facilitar que los clientes se quejen.....	143
3.14.6 Principios de una resolución efectiva de problemas.....	145

3.15 ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?.....	147
3.16 La cadena de utilidad en el servicio.....	156
CAPÍTULO 4 Caso Práctico.	
4.1 Situación actual.....	161
4.2 Historia de la organización.....	162
4.3 Problemática.....	164
4.4 Situación deseada.....	164
4.5 Propuesta.....	164
4.6 Diagnóstico.....	179
4.7 Programa de capacitación.....	187
Conclusiones	206
Bibliografía	208

“Propuesta de un programa de capacitación para mejorar la calidad en el servicio en una distribuidora de productos naturales”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Cada uno de nosotros nos convertimos en clientes, usamos servicios todos los días, el hecho de encender la luz, de ver televisión por cable, usar Internet, viajar en autobús, recibir una pizza, rentar un video o llevar la ropa a la tintorería, son ejemplos de servicio que todos usamos a nivel individual, pero a cuántos nos ha pasado ser víctimas de un mal servicio, de pérdida de tiempo ya que no llegó a tiempo el pedido, dinero y un mayor esfuerzo para poder obtener lo que necesitamos por un empleado o proceso deficiente, normalmente decimos, es que les falta información o capacitación, la empresa no les ha proporcionado la capacitación en su trabajo, situación que encontramos en una distribuidora de productos naturales, en esta organización los productos son muy exclusivos, ya que son los primeros en empezar a distribuir mercancías con un fruto de la Polinesia Francesa que anteriormente no se conocía, ha tenido mucho éxito pero los clientes no se sienten satisfechos con la calidad del servicio, por tal motivo nos hemos hecho este cuestionamiento.

¿Cómo influye la capacitación para mejorar la calidad en el servicio en una distribuidora de productos naturales?

OBJETIVO GENERAL

Proponer un programa de capacitación en una distribuidora de productos naturales, para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Analizar el nivel de capacitación de la fuerza de ventas de la distribuidora de productos naturales.**
- 2.- Identificar las necesidades de capacitación para la propuesta de capacitación y así llegar a la mejora de la calidad en el servicio al cliente.**
- 3.- Diseñar la propuesta de capacitación que ayude a mejorar el servicio al cliente.**

HIPÓTESIS

Si se propone un programa de capacitación en la distribuidora de productos naturales, entonces mejorara la calidad en el servicio al cliente.

VARIABLES

- ❖ Variable independiente: Determinación de elementos que influyen en la Capacitación.**
- ❖ Variable dependiente: Mejora de la Calidad en el servicio**

JUSTIFICACIÓN

Cada uno de nosotros utilizamos servicios todos los días, tal vez no nos hemos dado cuenta de lo importante que son, ya que han cambiado nuestra manera de vivir y de trabajar. Los innovadores lanzan continuamente nuevas formas de satisfacer nuestras necesidades existentes e incluso necesidades que ni siquiera sabíamos que existían, por ejemplo hace 10 años quién hubiera pensado que necesitaría un correo electrónico, ahora la mayoría de las personas piensan que es muy importante y útil.

Los servicios abarcan la mayor parte de la economía actual en el informe del Banco Mundial "*Global Economic Prospects and Developing Countries*" se destaca que el sector de servicios es el de mayor crecimiento en la economía global, y que el cambio e inversión extranjera directa en servicios se ha incrementado más rápidamente que la de bienes en la última década. Los servicios abarcan la mayor parte de la economía actual no sólo en Estados Unidos, donde representan más del 75 % y Canadá el 69 % del producto interno bruto (PIB), respectivamente, sino también en países industriales y desarrollados de todo el mundo. En realidad no sólo corresponde a países desarrollados sino también a América Latina en donde los servicios representan el 64 % del PIB.¹ Dado este crecimiento nos es primordial tocar el tema de calidad en el servicio ya que la competencia es mucha y cada día se busca mejorar para satisfacer las necesidades de este sector, las empresas quieren crecer y abarcar la mayor cantidad de clientes, además de conservar el mayor número posible de los mismos.

¹**Lovelock, Christopher H;** (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos* Editorial. Pearson Prentice Hall México pp.5

INTRODUCCIÓN

Cada uno de nosotros utilizamos servicios, son parte de nuestra vida diaria, en los últimos años ha aumentado el número de empresas de servicio, cada vez hay más competencia, las organizaciones lanzan productos más innovadores y nos hacen la vida más fácil; los administradores tienen la misión suprema de satisfacer las necesidades de sus clientes y proporcionar un servicio de calidad, de esta manera buscan la fidelidad de los mismos, a mayor número de clientes, mayor desarrollo y crecimiento financiero.

El presente trabajo nace de la problemática existente en una distribuidora de productos naturales muy exitosa en México, la cual tiene presencia a nivel internacional desde hace más de 15 años, esta compañía cuenta con un excelente producto, los clientes se sienten satisfechos con el mismo, pero se quejan del servicio proporcionado; para mejorar este problema es necesario adentrarnos en algunos temas que debemos conocer para avanzar a la satisfacción de nuestros clientes, en el primer capítulo conoceremos brevemente las corrientes del proceso administrativo ya que éste es de vital importancia para el desarrollo de toda organización, además enfocaremos nuestra atención en la primer fase o etapa del proceso administrativo la Planeación; en donde veremos los siguientes conceptos planeación, metas, planes, programas, administración por objetivos etc.; hasta llegar a las técnicas de planeación.

Una vez que ya sabemos que es un programa, en el capítulo 2 profundizaremos en el tema de Capacitación ya que conoceremos su concepto, importancia, propósito y sabremos cómo se realiza un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para poder diseñar un Programa de Capacitación.

Para toda organización es muy importante el cliente, para satisfacer sus necesidades es primordial brindarle un servicio de calidad, es por ello que abordaremos en el capítulo 3 el tema de Calidad en el Servicio, en él conoceremos el concepto de servicio, cliente, la clasificación de los clientes, la importancia de que los clientes se quejen, la importancia del

teléfono en una organización, además de saber cómo se mide la satisfacción de los mismos.

En el capítulo 4 realizaremos la propuesta de capacitación para esta Distribuidora de Productos naturales.

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN



Capítulo 1 Planeación.

1.1 Corrientes del Proceso Administrativo.

La Administración es una actividad indispensable en cualquier organización de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad, coloquialmente se dice que es “el hace algo a través de otros”; “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.”²

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar todo el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

Etapas del proceso administrativo.

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos:

AUTOR	ANO	ETAPAS			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Koontz y O` Donelli	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Deming Edwards	1960	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación	*****	Contol

²Münch Lourdes (2010) *Administración Gestión Organizacional, enfoques y Proceso Administrativo*. Editorial Pearson Prentice Hall México pp. 23.

Planeación. Es cuando se determinan los escenarios futuros y rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlo minimizando riesgos.

Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Integración. Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones

Proceso Administrativo	{	Planeación. ¿Qué se quiere obtener?
		Organización ¿Cómo se hace?
		Integración. ¿Con quién?
		Dirección. Ver que se haga.
		Control. ¿Cómo se ha efectuado? ³

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión; es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.

³Münch Lourdes (2010) *Administración Gestión Organizacional, enfoques y Proceso Administrativo*. Editorial Pearson Prentice Hall México pp. 27,32.

La primera etapa del proceso administrativo es la Planeación, es una etapa importante ya que en ella se determina el escenario hacia donde se dirige la organización.

1.2 Conceptos de planeación.

Muchos autores se han preocupado por la de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, y aunque las expresen de forma diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Reyes Ponce.-"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización."

J. A. Fernández Arenas-"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas."⁴

La Asociación Americana de Administradores.-Plantea que la planeación consiste en definir qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.

George R. Terry.-"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados."

⁴http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm 9/01/11.

Idalberto Chiavenato.-Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.⁵

Citlalli Ramírez

“Es el primer paso del proceso administrativo, donde se establece un curso de acción hacia un resultado futuro, indicando los medios y métodos necesarios para lograrlo.”

Elementos del concepto.

- ❖ **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- ❖ **Cursos Alternos de Acción** .Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- ❖ **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- ❖ **Futuro** .La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar.⁶

1.3 Importancia de la planeación.

La vida actual es sumamente dinámica, en ella el cambio está presente constantemente, éste además puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- ❖ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

⁵http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autore_s.htm 20/11/13

⁶http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_11.htm 29/01/11

- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ❖ Adapta a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el empirismo.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ❖ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ❖ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.4 Principios de Planeación.

Los principios de la planeación son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

- ❖ Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- ❖ Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto

pueda ser cuantificada, es decir expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

- ❖ Flexibilidad al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- ❖ Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- ❖ Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en el tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.⁷

1.5 Panorama general de las metas y los planes.

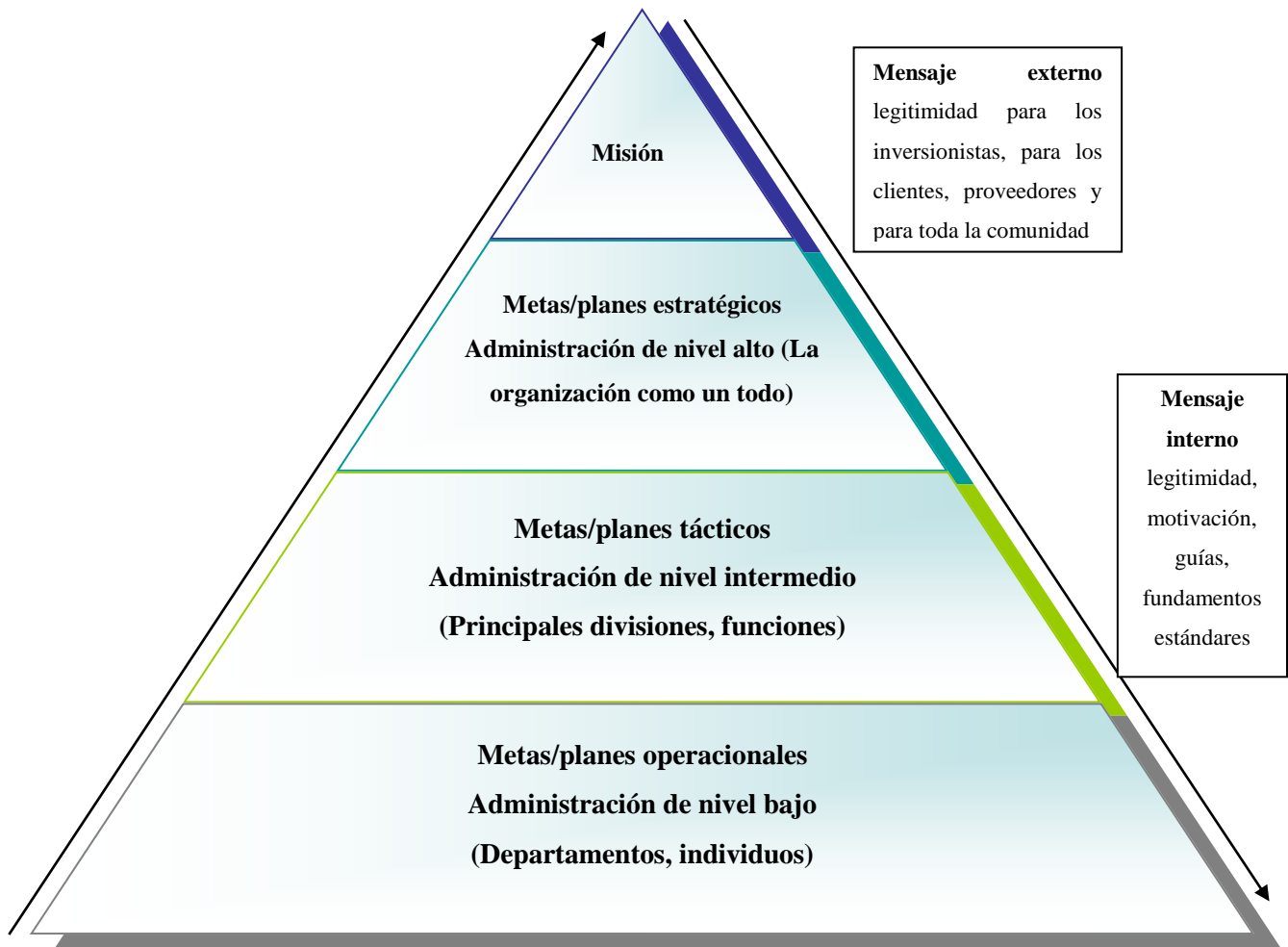
Una de las principales responsabilidades de los administradores es definir el punto al cual debe de llegar una organización en el futuro y la manera de llegar a él. Del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) la planeación se considera fundamental, todo lo demás se origina a partir de la planeación.

Las metas y los planes se han convertido en conceptos generales en nuestra sociedad, una meta es un estado futuro deseado que la organización trata de alcanzar. Las metas son importantes porque las organizaciones existen para el logro de un cierto propósito y las metas definen y ponen de manifiesto ese propósito. Un plan es un proyecto para el logro de las metas específicas y la asignación de recursos que habrán de utilizarse, los programas, las tareas y otras acciones necesarias. Las metas especifican los fines futuros, los planes especifican los medios del momento actual.

⁷ http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_11.htm 29/01/11

El proceso de planeación comienza con una declaración formal de la misión de la empresa. En esta declaración se define el propósito básico de la organización, especialmente para las personas externas. La declaración de la misión es la base para establecer el nivel estratégico (compañía) de metas y de planes, lo cual a la vez da forma al nivel táctico (divisional) y al nivel operacional (departamental). La alta administración es generalmente responsable del establecimiento de metas y planes estratégicos que reflejan un compromiso tanto para la eficiencia como para la eficacia organizacional.

Niveles de las metas y planes y su importancia⁸



Las metas y los planes tácticos son responsabilidad del nivel medio, tales como los jefes de las divisiones mayores o las unidades funcionales. El administrador de una división formulará planes tácticos que centran la atención en las principales acciones que la división debe emprender para cumplir con su parte en el plan estratégico establecido por

⁸Richard L. Daft, Dorothy Marcic; (2006) *Introducción a la Administración* Editorial Thompson 4ª edición México. pp 147

la alta administración. Los planes operacionales identifican los procedimientos o los procesos específicos que serán necesarios para los niveles más bajos de la organización, tales como los departamentos y los empleados.

Los administradores y los supervisores de la línea de frente desarrollan planes operacionales que concentran la atención en las tareas y procesos específicos y ayudan a satisfacer los planes tácticos y estratégicos. La planeación que se realiza en cada nivel da apoyo a los demás niveles.

1.6 Propósito de las metas y los planes.

La planeación generalmente afecta en forma positiva el desempeño de una organización, además de mejorar el desempeño financiero y operacional; el desarrollo de metas y planes explícitos en cada nivel es importante debido a los mensajes internos y externos que estos envían. Estos mensajes van tanto a las personas externas como internas y proporcionan beneficios importantes para la organización.

- ❖ Legitimidad. La misión de una organización describe lo que esta defiende y promueve la razón de su existencia. Simboliza la legitimidad para las personas externas como los inversionistas, clientes, proveedores. La misión ayuda a la comunidad local a considerar a la compañía de forma favorable y a aceptar su existencia. Una misión sólida también tiene impacto sobre los empleados pues los estimula para que se comprometan con la organización, dado que se puede identificar con su propósito general y con la razón de su existencia.
- ❖ Fuente de motivación y compromiso. Las metas y los planes facilitan la identificación de los empleados con la organización y ayudan a motivarlos mediante la reducción de incertidumbre y la aclaración de lo que ellos deberían lograr. La falta de una meta clara puede perjudicar la motivación y el compromiso de los empleados.
- ❖ Guías de acción. Las metas y los planes proporcionan un sentido de dirección a los empleados .Centran su atención en los blancos específicos y dirigen sus esfuerzos hacia resultados importantes.

- ❖ Fundamento para las decisiones. A través de la planeación y fijación de metas, los administradores aprenden lo que la organización trata de lograr. Pueden tomar decisiones para asegurarse de que las políticas internas, las funciones, el desempeño, la estructura los productos y los gastos se hagan de acuerdo a los resultados deseados. Las decisiones que se tomen a través de toda la organización estarán alineadas de acuerdo con el plan.
- ❖ Estándares de desempeño. Las metas definen los resultados deseados para la organización, y sirven como criterios de desempeño. Proporcionan un estándar de evaluación.

La planeación evita que los administradores piensen solamente en las actividades diarias. Cuando la organización se aparta de las metas y de los planes, típicamente incurren en problemas.

Tipos de planeación y desempeño.

El propósito de la planeación y fijación de metas es ayudar a la organización a lograr un alto desempeño. Los administradores usan las metas estratégicas, tácticas y operacionales para dirigir a los empleados y los recursos hacia la consecución de los resultados específicos y entre sus planes deben figurar acciones que capaciten a la organización para el logro de un desempeño eficiente y eficaz. El desempeño organizacional generalmente depende del logro de los resultados identificados por la planeación. Los administradores usan un número de enfoques de planeación para concentrar la atención en la organización hacia un alto desempeño. Entre los más populares está la administración por objetivos, los planes que se usan una sola vez, los planes permanentes y los planes basados en contingencias (o escenarios).

1.7 Administración por objetivos.

Orígenes de la administración por objetivos.

La administración por objetivos (APO) o que también se ha llamado administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente

identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929 (John M. Keynes, Inglaterra, 1883-1946 propuso la intervención del estado para mitigar los periodos adversos en la macroeconomía), el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Esto debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto-evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Definición:

Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los

esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferior de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

1.7.1 Características de la Administración por objetivos.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales) y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes principales y subordinados, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se establecen objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda

del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la “APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas”. “En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros”. La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.⁹

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.

⁹<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm> 25/02/13

3. Interrelación de los objetivos departamentales.
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
5. Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación activa de la dirección.
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Veamos por separado cada una de estas características de la APO.

1. **Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.-** La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos: tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Esta participación, no obstante, varía mucho según el sistema adoptado. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
2. **Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.-**Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. Con frecuencia, los sistemas de la APO definen objetivos cuantificables (numéricos) y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica aunque, en muchos casos, pueden existir hasta diez objetivos.

Situación actual <----- Intervalo -----> Situación deseable.

3. **Interrelación de los objetivos de los departamentos.-**Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos

los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción, por ejemplo, objetivos de un nivel con objetivos de niveles superiores e inferiores.

4. **Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.** A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior (o sólo el ejecutivo, que posteriormente obtiene la aprobación de su superior) elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales.

En todos esos planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. De la misma manera, si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto.

5. **Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.**-Prácticamente, todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Generalmente existe un ciclo típico de la APO que contiene las siguientes etapas:
 - ❖ A partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo (gerente del departamento) y su superior.
 - ❖ El ejecutivo (en otra reunión con su superior) elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento.

- ❖ El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento.
- ❖ Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados.
- ❖ En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos. En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año.
- ❖ Se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente.

6. **Participación activa de la dirección.-** Existe una gran participación del superior. La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los “vende”, los mide, y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. **Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.-** La implantación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo “hágalo usted mismo” no es aconsejable en la APO, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

1.7.2 Determinación de objetivos.

La “administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección”. Un “objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. En la medida en que sea posible, números. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifica. Son números que orientan el desempeño de los

gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados”.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) La expresión “objetivo de la empresa” es realmente impropia. La empresa es algo inanimado y, en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer. Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases más amplias y representar los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. Esas necesidades, a su vez, constan de objetivos y metas personales, que pueden ser declarados u ocultos.
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa, aunque no deben estar en conflicto; el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

Estas consideraciones deben recordarse siempre para acompañar el análisis de los objetivos. La importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de los siguientes aspectos:

Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa orientada hacia una finalidad común.

- ❖ Convidan al trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- ❖ Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a omisiones.
- ❖ Aumentan las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse a las fatalidades o al azar.

- ❖ Muchas veces los recursos son escasos o están mal situados. Los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

La administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la planeación y en el control. En este sistema de fijación de objetivos se presentan características estructurales y de comportamiento.

Las características estructurales son:

- ❖ Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo. Los de largo plazo, en general, son establecidos por los dirigentes de mayor rango.
- ❖ Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- ❖ Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Las características de comportamiento son:

- ❖ Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas.
- ❖ Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
- ❖ Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.
- ❖ Administración por objetivos:
- ❖ Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- ❖ A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- ❖ Establece objetivos (resultados) por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas).

- ❖ Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño (control), procediendo a las correcciones que sean necesarias.

1.7.3 Criterios para la selección de objetivos.

Los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa.

Algunos criterios son:

- a) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo? Los resultados esperados deben enunciarse en términos cuantificables y bastante claros.
- c) Centrar los objetivos en el trabajo y no en el hombre.
- d) Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e) Utilizar un lenguaje comprensible.
- f) Mantenerse dentro de los principios de la administración. Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias.
- g) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, pero no debe limitar la libertad para escoger los métodos. Debe indicar cuánto, pero no indicar cómo.
- h) El objetivo debe ser difícil de alcanzar; exigir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposible.
- i) El objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.
- j) El objetivo debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, que generalmente es el objetivo final.

Cada área o departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de tal manera que el esfuerzo de un área generalmente anula el de otra, estableciendo en la empresa un esfuerzo por área o departamento; Cada sub-objetivo maximizado lleva a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de esfuerzos, los cuales se separan más de lo que se conjugan, tendiendo a salir del sistema. Ansoff destaca que el esfuerzo ideal sería no simplemente la suma de esfuerzos, sino su

multiplicación: El sinergismo es el efecto multiplicador que se produce al combinar los recursos, ya que los recursos utilizados conjugadamente producen un efecto mayor que cuando se los suma, simplemente. De allí, la necesidad de un sistema de resultados globales previamente definidos por divisiones, por departamentos, etc., donde los objetivos convergen en una misma dirección. Es lo que destaca Lodi: “Cuando los resultados chocan entre sí (porque la utilidad choca con la productividad, la innovación choca con el aspecto operacional actual, y así sucesivamente), ningún objetivo trabaja en unión con otro. El trabajo de la administración es entonces hacer compatibles los objetivos que están en conflicto. Toda empresa es, en el fondo, un conjunto de conflictos que coexisten en una situación de equilibrio inestable. Al centrarse en una cosa, se procura otra”.

1.7.4 Jerarquía de objetivos.

Como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles son los objetivos más importantes y prioritarios. Los objetivos deben ser graduados según su orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad; cada organización tiene, implícita o explícitamente, su jerarquía de objetivos.

Los objetivos más comunes a las empresas privadas, por ejemplo, son generalmente los siguientes:

- a) Posición competitiva en el mercado.
- b) Innovación y creatividad en los productos.
- c) Productividad e índices de eficiencia.
- d) Aplicación rentable de los recursos físicos y financieros.
- e) Tasa de dividendos o índice de retomo del capital invertido (lucro); o calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.
- f) Responsabilidad pública y social de la empresa.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros

diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de Otros, mientras algunos otros pueden facilitarlos, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- a) Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque todos los que están incluidos en la jerarquía deben ser compatibles con tales aspiraciones.
- b) Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.
- c) Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas.
- d) Deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa.
- e) Deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado, sino también debido a los beneficios que pueden obtenerse con la revisión atenta de los fines previstos por la organización.¹⁰

1.8 Planes que se usan una sola vez y planes permanentes.

Los planes que se usan una sola vez se desarrollan para lograr un conjunto de metas que probablemente no habrán de repetirse en el futuro. Los planes permanentes son planes continuos que se usan para proporcionar una guía para las tareas que se ejecutan de una manera repetida dentro de la organización.

¹⁰<http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror10.htm> 29/01/11

Planes que se usan una sola vez.

1. Programas.

- ❖ Planes para lograr una meta organizacional una sola vez.
- ❖ Asignación de dimensiones mayores que pueden referirse a varios años para llevar a cabo.
- ❖ De alcance amplio, pueden estar asociados.

Ejemplo: Construcción de nuevas oficinas centrales, conversión de todos los archivos de papel a formato digital.

2. Proyecto.

- ❖ También un conjunto de planes para lograr una meta que se alcanza una sola vez
- ❖ De menor alcance y complejidad que un programa, de corto tiempo.
- ❖ Frecuentemente una parte de un programa más grande.

Ejemplos: Renovación de la oficina, establecimiento de una intranet en la oficina.

Planes permanentes.

- ❖ De alcance amplio, una guía general para la acción.
- ❖ Basada en las metas generales /plan estratégico de la organización.
- ❖ Que defina fronteras dentro de las cuales se deben tomar decisiones.

Ejemplos: Política de libertad de drogas en el lugar de trabajo.

Política de hostigamiento sexual.

Regla.

- ❖ De alcance restringido.
- ❖ Que describa la manera en la cual se habrá de ejecutar una acción específica.
- ❖ Que se pueda aplicar a un ambiente específico.

Ejemplo: Reglas de no fumar en áreas de la planta donde se almacenan Materiales peligrosos.

Procedimiento.

- ❖ Algunas veces se denomina procedimiento estándar de operación.
- ❖ Define una serie precisa de pasos que deben seguirse para lograr ciertas metas.

Ejemplos: Procedimientos para extender reembolsos.

Procedimientos para el manejo de las quejas de los empleados.

1.8.1 Planes basados en contingencias.

Cuando la organización opera en un ambiente altamente incierto o cuando tratan con horizontes a largo plazo, algunas veces la planeación se puede ver como un desperdicio de tiempo. De hecho los planes estrictos pueden incluso obstaculizar en vez de favorecer el desarrollo de la organización a la luz de los rápidos cambios tecnológicos, sociales, económicos o de alguna otra naturaleza ambiental. En estos casos los administradores pueden desarrollar escenarios futuros múltiples que les ayuden a formar planes más flexibles. Los planes de contingencias o escenarios, definen las respuestas que la compañía deberá dar en caso de emergencias, contrariedades o condiciones inesperadas. Para desarrollar los planes de contingencias, los administradores identifican los factores incontrolables tales como las recesiones, la inflación, los desarrollos tecnológicos o los eventos que afectan la seguridad. Para minimizar el impacto de estos factores potenciales, los administradores pueden pronosticar los escenarios relacionados con los peores casos, por ejemplo si las ventas bajan un 20% y si los precios bajan 8% ¿Qué haría la compañía? Los administradores pueden elaborar planes basados en contingencias que pueden incluir, despidos, presupuestos de emergencia o nuevos esfuerzos de ventas. ¹¹

1.9 Técnicas de planeación.

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto. A continuación estudiaremos algunas técnicas o herramientas de planeación.

Análisis del Entorno: El análisis de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.

¹¹**Richard L.Daft, DorothyMarcic;**(2006) *Introducción a la Administración* EditorialThompson 4ª Edición México. pp. 156-157

Análisis del competidor: Una actividad de análisis del entorno que busca identificar quienes son los competidores, que hacen y como sus acciones afectan el enfoque de la organización.

Escenario: Un punto de vista consistente de lo que probablemente que sucede en el futuro.

Pronósticos: Predicciones de resultados futuros.

Pronóstico de Ingresos: Predicción de ingresos futuros

Pronósticos tecnológicos: Predicciones de cambios en la tecnología y de cuando los nuevos adelantos tecnológicos pueden volverse económicamente factibles.

Pronósticos cuantitativos: Aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir resultados futuros.

Pronósticos cualitativos: Utilizan el juicio de las opciones de concedores para predecir resultados futuros.

1.9.1 Presupuestos.

Presupuestos: Un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas.

Presupuesto de Ingresos: Un presupuesto que proyecta las ventas futuras.

Presupuesto de Gasto: Un presupuesto que presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.

Presupuesto de Utilidades: Un presupuesto utilizado por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad a las utilidades.

Presupuesto Efectivo: Un presupuesto que anticipa cuánto efectivo tendrá una organización a la mano y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.

Presupuesto de gastos de capital: Un presupuesto que pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal.

Presupuesto Fijo: Un presupuesto que, asume un nivel fijo de ventas o producción.

Presupuesto variable: Un presupuesto que toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen.

Presupuesto Incremental (o tradicional): Un presupuesto que asigna fondos a los departamentos de acuerdo a las asignaciones del ejercicio anterior.

Presupuesto de base cero (PBC): Un sistema en el cual las solicitudes de presupuesto, parten de la nada sin importar las asignaciones previas.

1.9.2 Proyección.

Es una herramienta utilizada para predecir futuros eventos que afecten a la organización. Su importancia radica en la ayuda que brinda a los gerentes para la comprensión del ambiente que rodea la organización.

Existen tipos especializados de proyección: proyección de ventas, económica, tecnológica, de tendencias sociales.

Así, por ejemplo, una proyección de ventas registra que tan altas o tan bajas podrían ser las ventas en determinado momento y de acuerdo a unos métodos.

Comité ejecutivo de proyección de ventas: Con este método se pretende predecir ventas futuras a través de la opinión de diversos gerentes. El método Delphi es similar y contempla los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Cada experto debe responder por escrito preguntas sobre predicciones de ventas o del asunto en cuestión.
- **Paso 2:** Se elabora un resumen sobre todas las respuestas.
- **Paso 3:** Este resumen se entrega a los expertos para que cambien sus respuestas de ser necesario.
- **Paso 4:** Se elabora otro resumen a partir de lo anterior y se entrega a los expertos si las opiniones se alejan de la norma deberá justificarse.
- **Paso 5:** De nuevo se elabora un resumen de acuerdo a lo anterior y se entrega a los expertos. No hay necesidad de justificación de respuestas.
- **Paso 6:** La proyección que se genera de todas las opiniones y justificaciones se deriva especialmente del paso 5.

Método estimativo de la fuerza de ventas: Es una técnica de proyección de ventas basada en las opiniones de los vendedores, pues son ellos quienes están en permanente contacto con los clientes.

Método de análisis de series de tiempo: La proyección de ventas se realiza a través de una relación histórica entre las ventas y el tiempo, esto registra tendencias pasadas que pueden utilizarse para las ventas futuras.¹²

1.10 Programación.

Es el proceso mediante el cual se definen una serie de actividades útiles para cumplir un objetivo. Hay dos técnicas especialmente utilizadas:

La gráfica de Gantt: es una gráfica de barras utilizada para programar recursos incluyendo los insumos del sistema administrativo, recursos humanos, maquinarias. En el eje horizontal está el tiempo y en el vertical los recursos.

Esta gráfica es de gran utilidad para los gerentes. En primer lugar los gerentes pueden utilizarla para saber cómo se están utilizando los recursos, cuáles de ellos están contribuyendo a la productividad y cuáles no.

A través de la gráfica puede determinarse qué recursos no se utilizan en periodos específicos y de acuerdo a esto darles otros usos laborales o de producción, esta sirve además para establecer estándares de producción realistas de los trabajadores.

La idea de la gráfica de Gantt es sencilla. En esencia es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. Las barras

¹²http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.8/18Herramientas_planeacion.htm29/01/11

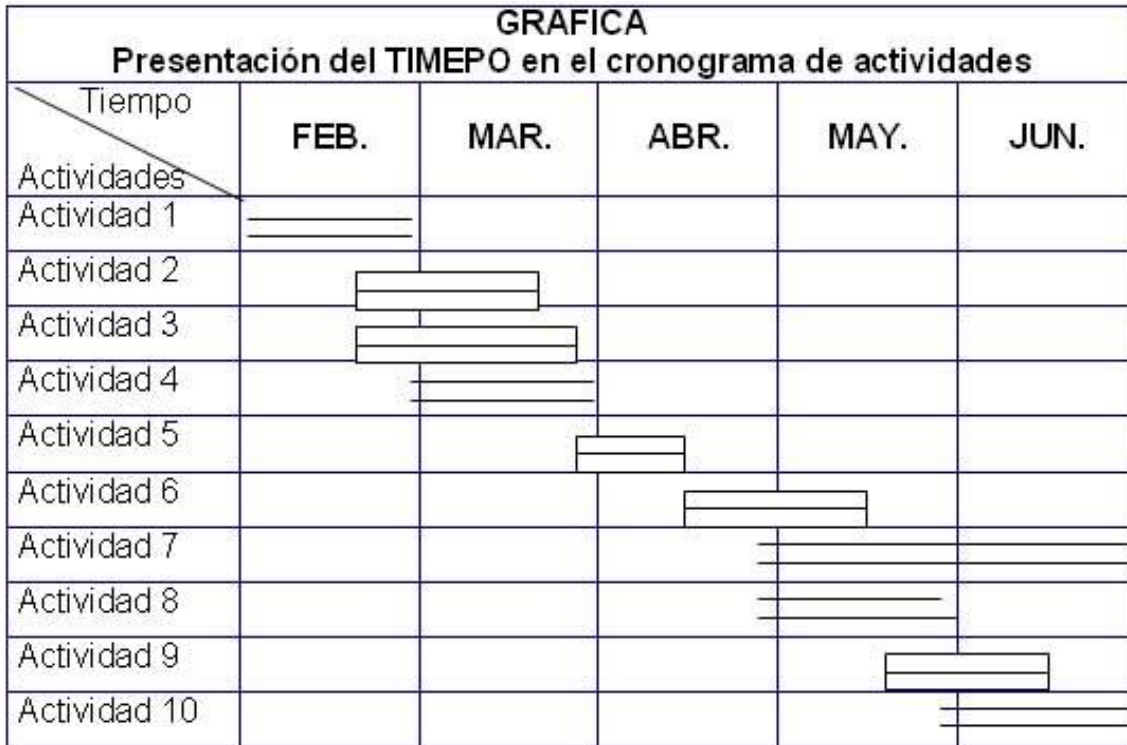
muestran la producción tanto planificada como real, durante cierto periodo. Muestra visualmente cuando se supone que deben realizarse las tareas y las compara contra el avance real de cada cosa. Es una herramienta sencilla pero importante que permite a los gerentes detallar con facilidad que es lo que falta hacerse para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa.

La gráfica consta de dos columnas básicas de actividades y tiempo (medido en días, semanas o meses según requerimientos del usuario)

La representación gráfica de las actividades programa se hace a través de las siguientes barras:

- **Actividad Planeada:** 
- **Actividad Ejecutada:** 
- **Actividad Faltante:** 

La longitud de la barra es proporcional al tiempo de duración de la actividad programada.



La gráfica permite la utilización de convenciones que indican donde empieza la actividad y en donde termina:

Además mediante el uso de letras iniciales se pueden indicar las causas de retrasos o de excesos en las actividades programadas debido por ejemplo a:

Daño máquina	DM
Enfermedad	E
Faltó materia prima	FMP
Operarios Nuevos	ON
Máquinas Nuevas	MN
Horas Extras	HE

La elaboración de Gantt comprende los siguientes pasos:

1. Identificar el programa, proyecto y sus objetivos.
2. Establecer actividades del programa, los supuestos y limitaciones de recursos.

3. Describir quien ejecutará cada actividad, cómo, con qué recursos y en qué momento. (Actividades y secuencia).
4. Determinar el tiempo de duración de cada actividad.
5. Representar las actividades secuencialmente mediante la utilización de barras de tamaño proporcional a su duración.
6. Después de elaborar el gráfico de Gantt, se procede a ejecutar el programa y controlar las actividades programadas con relación al cumplimiento de las actividades ejecutadas.

Por ejemplo en la programación del lanzamiento de un producto las actividades pueden ser las siguientes:

- a. Analizar la necesidad de aplicar la encuesta.
- b. Precisar objetivos de la encuesta.
- c. Reclutar encuestadores.
- d. Entrenar encuestadores.
- e. Diseñar formularios.
- f. Imprimir formularios.
- g. Aplicar encuesta.
- h. Analizar Resultados.
- i. Elaborar informe.

Una vez se han determinado las actividades, los responsables de la ejecución, los recursos, el cómo y en qué momento, podemos determinar el tiempo y secuencia de las actividades; que para nuestro ejemplo puede ser:

ACTIVIDAD	DURACION (SEMANAS)	SECUENCIA
A	2	1
B	1	2
C	1	5
D	2	6
E	1	3
F	1	4
G	6	7
H	2	8
I	1	9



Posteriormente se procede a ejecutar el programa y controlar los resultados de las actividades ejecutadas con relación a las actividades programadas representando a aquellas con la convención ya vista u otra semejante que permita diferenciarlas e

identificar retrasos o excesos. Sobre la convención de actividad o trabajo programado se puede escribir la cifra de la cantidad realizada.¹³

1.10.1 Programación de proyectos: PERT/CPM

En muchas situaciones, los administradores son responsables de planear, programar y controlar proyectos compuestos de numerosas tareas o trabajos independientes que efectúan una diversidad de departamentos e individuos. A menudo estos proyectos son tan grandes o complejos que el administrador realmente no puede recordar toda la información correspondiente al plan, programa y avance del proyecto. Para estas situaciones es muy valioso utilizar *la técnica de evaluación y revisión de programas* (**PERT** por sus siglas en inglés) y el *método del camino crítico* (**CPM** por sus siglas en inglés).

Tanto PERT como CPM se han utilizado para planear, programar y controlar una amplia diversidad de proyectos, como puede ser, investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, construcción de plantas o edificios, carreteras, diseño e instalación de sistemas etc. En este tipo de proyectos los administradores deben programar y coordinar los diversos trabajos o actividades de tal manera que el proyecto se concluya a tiempo.

Un factor que complica estas tareas es la interdependencia de las actividades; por ejemplo algunas actividades dependen de la terminación de otras antes de que puedan iniciarse.

Cuando realizamos un proyecto involucra miles de actividades y los administradores del mismo buscan procedimientos que ayuden a responder preguntas como estas:

1. ¿Cuál es el tiempo total de terminación del proyecto?

¹³http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.8/18Herramientas_planeacion_continuacion.htm 29/01/11

2. ¿Cuáles son las fechas programadas de inicio y de terminación de cada una de las actividades específicas?
3. ¿Qué actividades son críticas y deben terminarse exactamente como se programaron para mantener el proyecto a tiempo?
4. ¿Cuándo se pueden retardar las actividades “no críticas” antes de incrementar el tiempo de terminación del proyecto?

PER y CPM pueden ayudar a responder estas preguntas.

Aunque PERT y CPM tienen el mismo propósito en general y utilizan gran parte de una misma terminología, las técnicas se desarrollaron de manera independiente. PERT fue desarrollado a fines de los 50 específicamente para proyecto de misiles Polaris. Muchas actividades asociadas a este proyecto jamás se habían intentado anteriormente por lo que PERT se desarrolló para manejar tiempos inciertos de actividades; CPM en cambio, se desarrolló para proyectos industriales los que generalmente se conocían los tiempos de actividad. CPM ofrecía la opción de reducir los tiempos de actividad mediante el aporte de más trabajadores o recursos generalmente a un costo aumentado, por lo que una característica distintiva de CPM es que identificaba los pros y los contras entre el tiempo y el costo para diversas actividades del proyecto.

En resumen podríamos decir que el procedimiento del *camino crítico* es:

El primer paso en el proceso de programación PERT/CPM es desarrollar una lista de actividades que conforman al proyecto.

Segundo. Se deben identificar las actividades que llamaremos **predecesor inmediato**, es decir son actividades que no pueden dar comienzo si no han concluido otras. Seguramente existen actividades que no tengan predecesores inmediatos, estas pueden comenzar al dar inicio el proyecto.

Tercero. Indicar el tiempo de finalización de cada actividad (en semanas).

Cuarto. Dibuje una red del proyecto que muestre estas actividades y los predecesores inmediatos enlistados. Las actividades corresponden a los nodos de la red, y las líneas con flechas, muestran las relaciones de precedencia entre las actividades.

Quinto. Utilice la red del proyecto y las estimaciones de tiempo de actividades para determinar las fechas más tempranas de inicio y de finalización de cada actividad al hacer una pasada hacia adelante (implica pasar adelante por la red del proyecto para determinar cuáles son las fechas u horas más tempranas de inicio o de terminación de cada actividad) a través de la red. La fecha más temprana de finalización de la última actividad del proyecto identifica el tiempo total requerido para finalizar el proyecto.

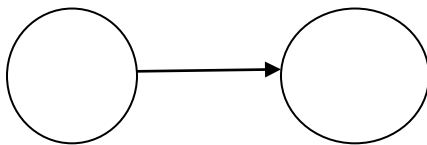
Sexto. Utilice el tiempo de finalización del proyecto del paso anterior, como la fecha más tardía de finalización para la última actividad y haga un pasa hacia atrás a través de la red para identificar las fechas más tardías de inicio y terminación de cada una de las actividades.

Séptimo. Utilice las actividades que tienen holgura igual a cero, estas son las actividades críticas.

Octavo. Utilice la información de los pasos 5 y 6 para desarrollar el programa de actividades del proyecto.

Nomenclatura.

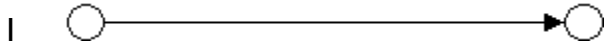
Actividad.  Actividad ficticia 



Red.

Evento

Evento.



1.10.2 Programación de proyectos con tiempos inciertos de actividades.

Las estimaciones precisas del tiempo de las actividades son importantes en el desarrollo de un programa de actividades. Cuando los tiempos de las actividades son inciertos las tres estimaciones de tiempo: optimista, más probable y pesimista permiten al administrador del proyecto tomar en consideración la incertidumbre para la determinación del camino crítico y del programa de actividades; Este procedimiento fue desarrollado por los que crearon PERT.

Una vez desarrollada una red de proyecto necesitamos información del tiempo requerido para finalizar cada una de las actividades. Esta información se utiliza en el cálculo del tiempo total requerido, para finalizar el proyecto y la programación de actividades específicas.

En el caso de proyectos nuevos o únicos, puede resultar bastante difícil estimar el tiempo de cada actividad, de hecho en muchos casos, los tiempos de la actividad son inciertos y se describen mejor durante un rango de valores posibles en lugar de mediante un estimado de tiempo específico.

Los tiempos inciertos de actividad se tratan como variables aleatorias con distribuciones de probabilidad asociadas. Como resultado se obtendrá enunciados de probabilidad sobre la capacidad de cumplir con una fecha de finalización específica de un proyecto.¹⁴

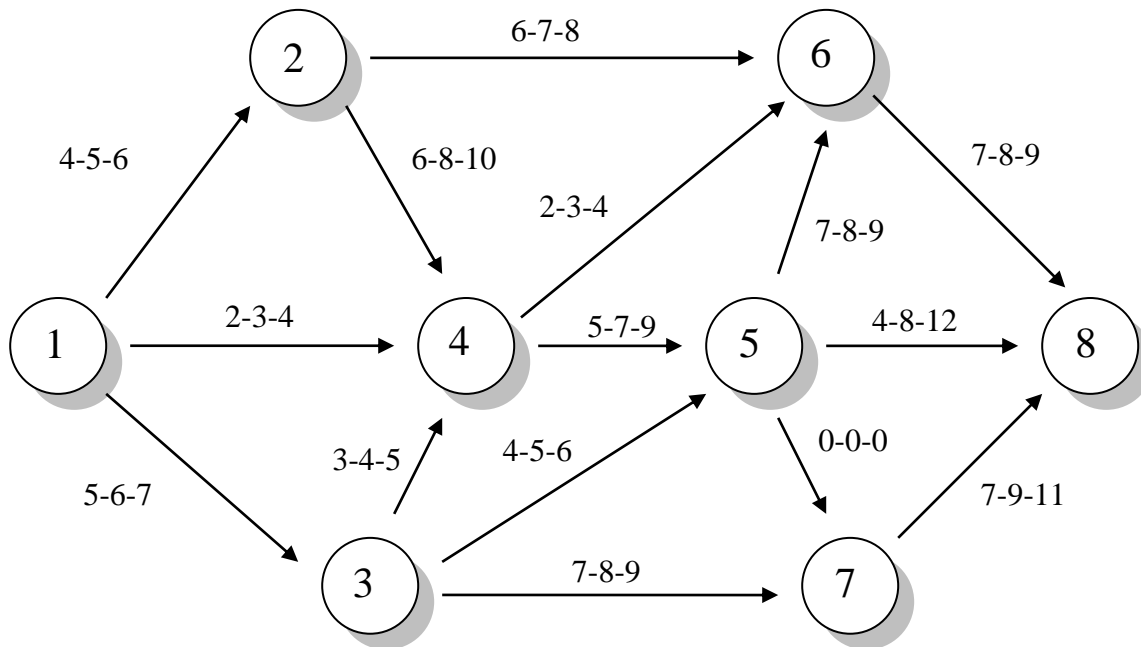
¹⁴Anderson, Sweeney, Williams;(1999) *Métodos Cuantitativos para los Negocios*, Editorial Thomson 7ª edición México pp. 489-500.

Deben estimarse **tiempos optimistas** (t_o), **tiempos pesimistas** (t_p) y **tiempos más probables** (t_m) con el fin de que puedan calcularse con la ecuación siguiente, el **tiempo esperado** (promedio) de cada actividad.

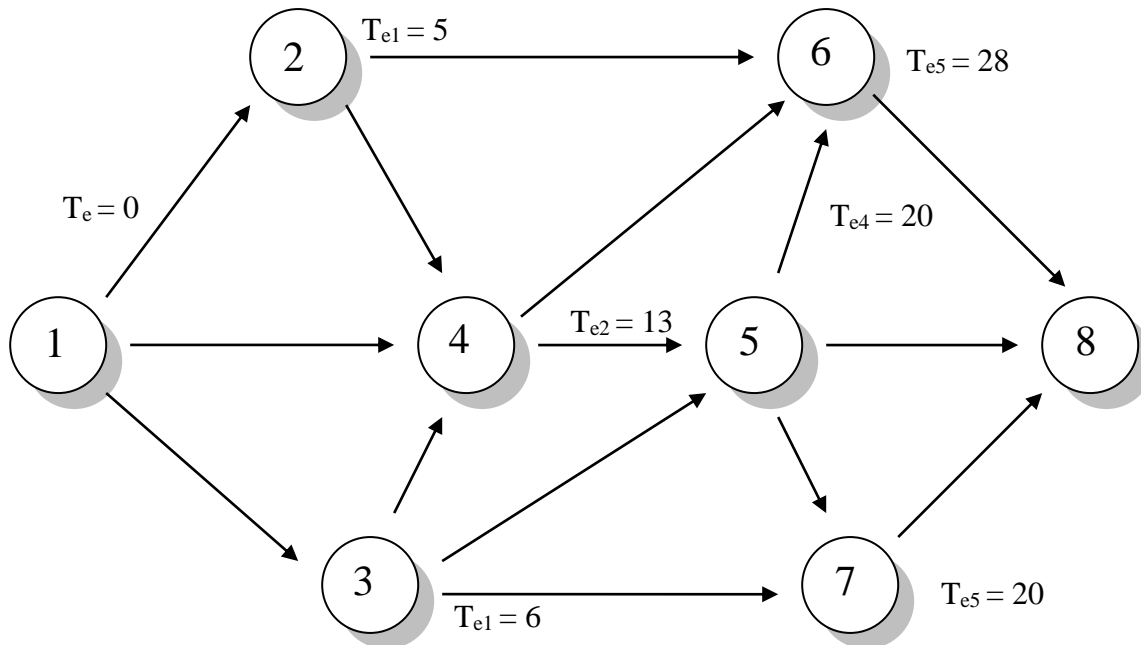
$$T_e = \frac{(t_o + 4t_m + t_p)}{6}$$

Ejemplo:

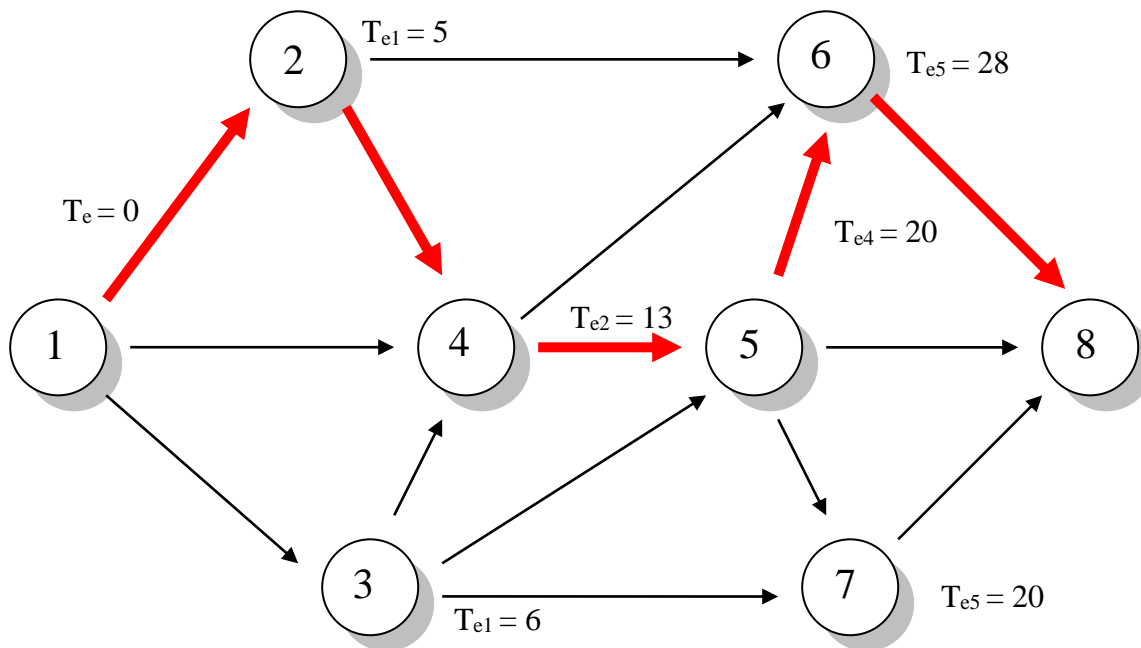
En el siguiente ejemplo no se le darán secuencias ni nombres, solamente encuentre la ruta crítica y las holguras correspondientes a la ruta crítica.



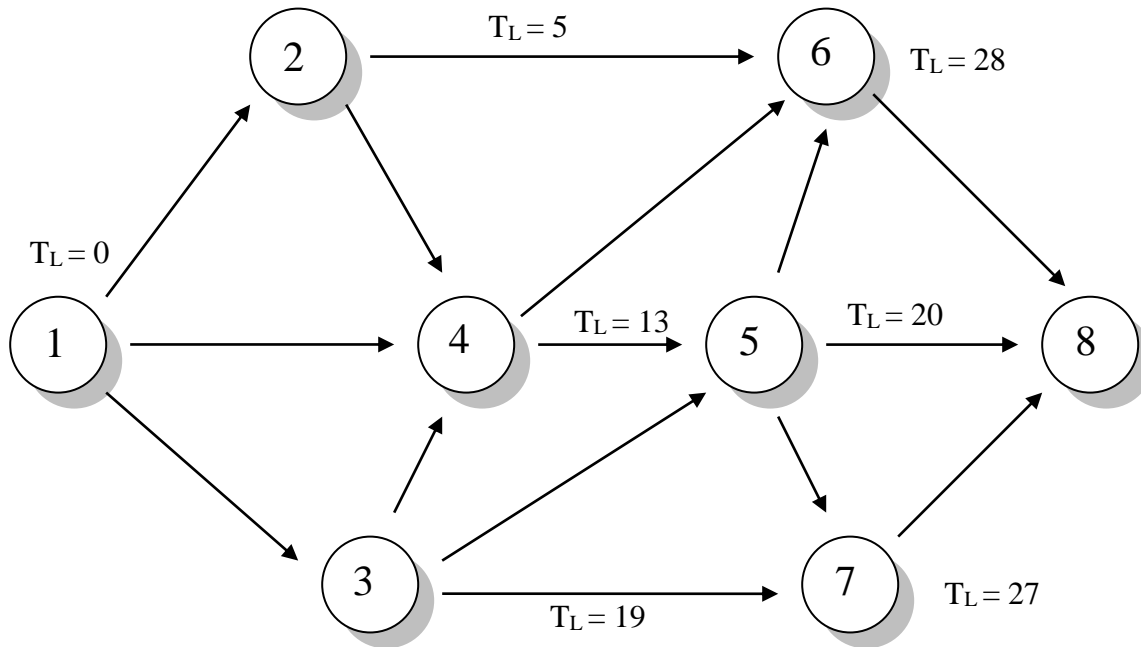
Primero calcularemos el T_E que es el tiempo esperado acumulado el cual nos permitirá conocer el tiempo máximo permisible que puede transcurrir para que se realice el evento.



Luego analizaremos determinaremos la ruta crítica la cual se calcula simplemente de los puntos anteriores, a continuación se presenta como queda:



Entonces luego determinaremos los diferentes T_L



Ahora calculemos las holguras correspondientes a la ruta crítica se presentan a continuación:

$$T_H = T_L - T_P$$

$$T_{H1} = 0 - 0$$

$$T_{H1} = 0$$

$$T_{H2} = 5 - 5$$

$$T_{H2} = 0$$

$$T_{H4} = 13 - 13$$

$$T_{H4} = 0$$

$$T_{H5} = 20 - 20$$

$$T_{H5} = 0$$

$$T_{H6} = 28 - 28$$

$$T_{H6} = 0$$

$$T_{H8} = 36 - 36$$

$$T_{H8} = 0$$

Y si también queremos saber las Holguras de diferentes puntos por ejemplo la Holgura de un punto AB podemos determinarla de la siguiente manera:

$$H_T = T_{Lj} - T_{Ei} - t_e(i,j)$$

$$H_{t(2,1)} = 5 - 0 - 5$$

$$H_{t(2,1)} = 0$$

$$H_{t(4,2)} = 13 - 5 - 8$$

$$H_{t(4,2)} = 0$$

$$H_{t(5,4)} = 20 - 13 - 7$$

$$H_{t(5,4)} = 0$$

$$H_{t(6,5)} = 28 - 20 - 8$$

$$H_{t(6,5)} = 0$$

$$H_{t(8,6)} = 36 - 28 - 8$$

$$H_{t(8,6)} = 0$$

Y así como queda concluido el ejercicio y también podríamos calcular las demás holguras de los otros puntos y nos darán resultados de los cuales podemos dejar ese tiempo en espera, también de allí podemos definir que podemos dejar algunas actividades que podemos dejar un poco de tiempo para hacer las actividades que si son críticas de realizar.

Cuando notamos que nos dan todas cero podemos definir que esas actividades deben hacerse en el mayor tiempo posible y tienen que ser la principal prioridad de nuestra programación.

Con estas técnicas los administradores pueden tomar decisiones respecto al tiempo de los proyectos a realizar. Las técnicas de planificación por redes son únicas en su forma, especialmente por lo que respecta a los conceptos de la ruta crítica. Los conceptos relativos a nivelación de cargas, costo mínimo y programación de recursos limitados han aportado una base racional a una dirección de proyectos que se apoya en planes *amplios* cuidadosamente tratados.¹⁵

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/pertvml.htm> 29/01/11

CAPÍTULO 2

CAPACITACIÓN



Capítulo 2

Capacitación.

En cada una de las organizaciones lo más importante es el factor humano, ya que cada uno de los miembros que la integran son elementales para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, cada miembro aporta a la organización su trabajo, talento, creatividad y dinamismo, para que cada colaborador logre desempeñar con mayor eficiencia su tarea, es necesaria la capacitación, ya que ésta les proporciona los conocimientos necesarios para desarrollarse de una manera organizada.

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del adiestramiento y desarrollo.

Adiestramiento.

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar, y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.¹⁶

El adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, **capacitación** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.¹⁷

¹⁶González, Morales (2008) *Diseño de un programa de capacitación para eficientar el funcionamiento del área de crédito y cobranzas en la empresa Elevadores Schindler S.A de C.V.* Tesis Lic. En Administración; México (UNAM-FESC) pp. 35.

¹⁷<http://www.rhh-web.com/capacitacion.html> 29/04/12

Desarrollo.

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, importancia de los procesos de calidad total. Es también el progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que lo rodea.¹⁸

Idalberto Chiavenato menciona que la capacitación es:

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.¹⁹

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.²⁰

¹⁸**González, Morales** (2008) *Diseño de un programa de capacitación para eficientar el funcionamiento del área de crédito y cobranzas en la empresa Elevadores Schindler S.A de C.V.* Tesis Lic. En Administración; México (UNAM-FESC) pp. 36

¹⁹**Chiavenato Idalberto** (2000) *Administración de recursos humanos* Editorial Mc Graw-Hill Interamericana México pp.557

²⁰**Siliceo Aguilar Alfonso**;(2004) *Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª Edición México, D.F. pp. 25

Citlalli Ramírez.

Capacitación es la acción planeada que satisface necesidades reales, orientada a proporcionar conocimientos, aptitudes y habilidades a nuestros colaboradores siguiendo los objetivos de la organización.

2.1 Propósitos de la capacitación.

Cuando hablamos de capacitación normalmente tenemos que encontrar alguna razón, causa o propósito por la cual llevarla a cabo, veamos algunas:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo – logrados invariablemente mediante procesos educativos – son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño.- Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirá que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado, en quién se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de deficiencia se pueden presentar en colaboradores de primer ingreso o en quien tiene un periodo más largo de tiempo.

4. Resolver problemas. La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el conductor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.
5. Habilitar para una promoción.- El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para correr exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.- Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:
 - ❖ Historia de la empresa.
 - ❖ Su misión, valores y filosofía.
 - ❖ Sus instalaciones.
 - ❖ Ubicación geográfica.
 - ❖ Los miembros del grupo ejecutivo.

- ❖ Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- ❖ Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- ❖ Los procesos productivos y los productos mismos.
- ❖ Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- ❖ Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y las relaciones industriales, deberán incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador así como los objetivos , políticas y descripción su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7. Actualizar conocimientos y habilidades.- Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear ese tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8. Preparación integral para la jubilación.- La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que nos referimos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.²¹

2.2 Cultura de capacitación.

En muchas ocasiones cuando hablamos de capacitación pensamos normalmente en el trabajo, pero realmente capacitar es educar, es una función educativa la cual satisface necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores. Si miramos a nuestro alrededor estamos rodeados de organizaciones de diferentes tipos y en cada lugar se prestan servicios o se elaboran productos que repercuten en nuestra vida, ya que tenemos necesidad de estos, normalmente todos buscamos la mejor atención, mejor calidad, mejor información, que nos soluciones nuestras dudas etc. Y eso se logra a través de la capacitación.

Para que en una organización se pueda promover el desarrollo integral del personal y por lo tanto el desarrollo de la empresa es necesaria la capacitación, desafortunadamente existen empresarios que piensan que la capacitación es un gasto y no una inversión, piensan: ¿Por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después? ¿Para qué voy a gastar en invertir importantes recursos en su capacitación y educación, para que los aproveche después otra empresa?.

Para resolver este planteamiento, hemos de llegar a la esencia de lo que es la educación, su etimología significa obtener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene,

²¹**Siliceo Aguilar Alfonso;**(2004) *Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª edición México, D.F. pp. 29-32

desarrollar su potencialidad, esto es educar; educar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como autentico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos. Por otro lado, la misma ley federal del trabajo y toda la filosofía educativa que hay detrás de ella señala a esta como una función de interés social, es decir, que trasciende al interés vamos a decir egoísta o limitado- de una empresa. Si a un obrero, a una secretaria, a un supervisor o a un ejecutivo se le capacita, se le está haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, es decir a México, no únicamente a la empresa en donde está trabajando hoy, porque mañana colaborará en otra empresa. Aunque debe promoverse la permanencia, el arraigo y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad. Un obrero se va de una empresa a otra y se lleva la preparación recibida; ¿quién gana?, México. El empresario que no quiera impartir capacitación porque va a perder su inversión en caso de separación del personal tiene una concepción de la educación muy pobre. Por tanto, uno de los puntos clave es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario, o una autoridad que la promueva, que sea el iniciador del fenómeno educativo.

Para crear en la empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) **Una filosofía de trabajo;** la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo.
- b) **Debe basarse en necesidades reales,** no inventadas ni artificiales, para esto se requiere un diagnóstico.
- c) **Debe tener tecnología** avanzada, en México todavía tenemos grandes retos al respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- d) **Todos sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación** no nada más el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.

- e) **La capacitación debe ser permanente o continua** no debe ser por periodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.
- f) **Debe ser para todos**, en este último aspecto desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, nos olvidamos los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida y no se logrará la mística necesidad.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

Debemos recordar que hasta ahora el grupo empresarial – directivo y el resto de los niveles de la organización han vivido como dos mundos distantes, debido principalmente a la frustración generada por la existencia de prejuicios no resueltos.

La creación, la difusión y el apoyo constante de una cultura corporativa de capacitación, constituirá una plataforma invaluable y sólida para unir – como siempre bebieron estar – estos sectores inseparables, que sólo a través de su interdependencia laboral y propósitos podrán justificar su presencia y alcanzar de manera paralela y exitosa sus metas tanto de corto como de largo plazo.²²

²²**Siliceo Aguilar Alfonso**;(2004)*Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª Edición México, D.F
pp. 60-62

2.3 Marco legal en México en materia de capacitación.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Art. 123 de nuestra Constitución cuyo contenido identifica el Derecho del trabajo con el Derecho Social.

El Art. 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios etc. así como las contra prestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga despidos etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Art. 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Por su importancia transcribimos dicha fracción.

Artículo 123 Constitucional:

Fracción XIII. “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.(Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978. modificado por la reimpresión de la Constitución, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de octubre de 1986.)²³

Ley Federal del Trabajo

Art. 3º.-“El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones

²³<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm?s=29/01/11>

que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y la familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social.

Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

Antecedentes, textos y comentarios.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de Gobierno; posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba de rango de garantía social la capacitación. El 9 de Enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Derecho que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado” A “del Art. 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de La Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la secretaría del

Trabajo y Previsión social responsable de La Coordinación de esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

A continuación presentamos los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la Capacitación y el Adiestramiento.²⁴

Ley Federal del Trabajo

Capítulo III bis.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 153 A .- “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato 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 del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”

²⁴**Siliceo Aguilar Alfonso**;(2004)*Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª Edición México, D.F pp. 75-76

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 respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.”

Art. 153 E.- “La capacitación y 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 podrán impartirse de otra manera; así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.”

Art. 153 F.- La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

Art. 153 H.- “Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están Obligados a:

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

Art. 153 I.- “En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuáles vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa”.

Art. 153 J.-“Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación se integren y funcionen oportuna, y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

Art. 153 K.- “La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades los cuáles tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”.

Art. 153 L.- “La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.”

Art. 153 M.- “En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además podrán consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”.

Artículo 153 N.- “Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral”.

Art. 153 O.- “Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y previsión Social, dentro de los primeros setenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153 P.- “El registro que trata el Art. 153 C se otorgará a la personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se convengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga”.

Art. 153 Q.- “Los planes y programas de que tratan los Artículos 153 N y 153 O deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de 4 años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas”.

Art. 153 R.- “Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

Art. 153 S.- “Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153 N Y 153 O, cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata”.

Art. 878.- “La etapa de demanda y excepciones, se desarrollara conforme a las normas siguientes:

- I. El presidente de la junta hará una exhortación a las partes y si estas persistieren en su actitud, dará la palabra al actor para la exposición de su demanda.

- II. El actor expondrá su demanda, ratificándola o modificándola, precisando los puntos petitorios. Si el promovente, siempre que se trate del trabajador, no cumpliera los requisitos omitidos o no subsanare las irregularidades que se le hayan indicado en el planteamiento de las adiciones a la demanda, la junta lo prevendrá para que lo haga en ese momento;
- III. Expuesta la demanda por el actor, el demandado procederá en su caso, a dar contestación a la demanda oralmente o por escrito. En este último caso estará obligado a entregar copia simple al actor de su contestación; si no lo hace, la junta la expedirá a costa del demandado;
- IV. En su contestación opondrá el demandado sus excepciones y defensas, debiendo de referirse a todos y cada uno de los hechos aducidos en la demanda, afirmándolos o negándolos, y expresando los que ignore cuando no sean propios; pudiendo agregar las explicaciones que estime convenientes. El silencio y las evasivas harán que se tengan por admitidos aquellos sobre los que no se suscite controversia, y no podrá admitirse prueba en contrario. La negación pura y simple del derecho, importa la confesión de los hechos. La confesión de estos no entraña la aceptación del derecho;
- V. La excepción de incompetencia no exime al demandado de contestar la demanda en la misma audiencia y si no lo hiciera y la junta se declara competente, se tendrá por confesada la demanda;
- VI. Las partes podrán por una sola vez, replicar y contrarreplicar brevemente, asentándose en actas sus alegaciones si lo solicitaren;
- VII. Si el demandado reconviene al actor, este procederá a contestar de inmediato, o bien, a solicitud del mismo, la junta acordara la suspensión de la audiencia, señalando para su continuación una fecha dentro de los cinco días siguientes; y
- VIII. Al concluir el periodo de demanda y excepciones, se pasara inmediatamente al de ofrecimiento y admisión de pruebas. Si las partes están de acuerdo con los hechos

y la controversia queda reducida a un punto de derecho, se declarara cerrada la instrucción. “²⁵

Art. 153 T.- “Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.”

Art. 539 fracciones IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en esta materia.”²⁶

Art. 153 U.- “Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la Secretaria del trabajo y Previsión social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. “Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que este

²⁵<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/888.htm> 29/01/11

²⁶<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/547.htm> 29/01/11

trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría”.

Art. 153V.- “La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.”

Art. 153 W.- “Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.”

Art. 153 X.- “Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de Capacitación o Adiestramiento impuesta en este capítulo.”²⁷

²⁷<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/156.htm> 29/01/11

2.4 Administración de la función de capacitación.

Resulta natural la función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones, requiere de efectuar un proceso administrativo propio, que incluya la planeación, organización, dirección, y control, por esto se presenta el siguiente Modelo Sistémico de Organización de la función de Capacitación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas:

1. El Sistema receptor de la capacitación
2. El Sistema Productor de la misma.

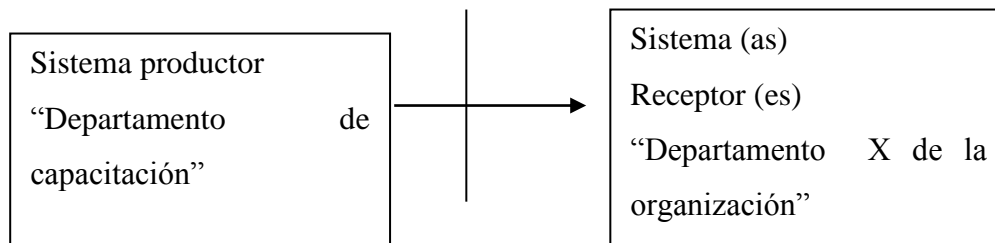
Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades; **la identificación y la solución del problema, es decir la necesidad educativa del personal de que se trate.**

Etapas del modelo administración de la función de capacitación.

Primera etapa: Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización tal como:

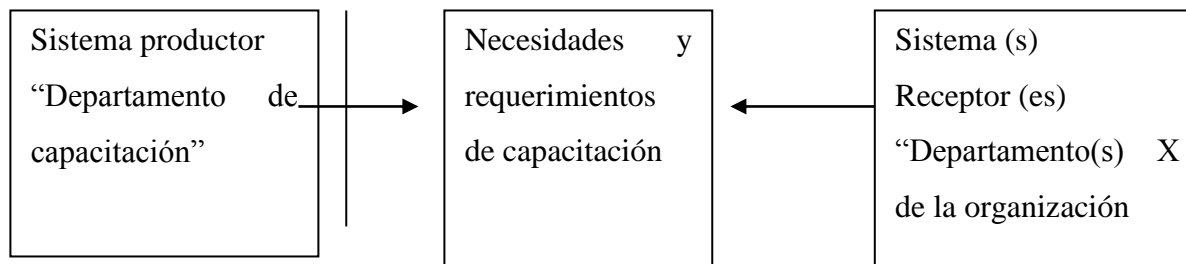
- a) Proceso de selección de personal.
- b) Inventario del factor humano.
- c) Análisis de puestos.
- d) Organización formal.
- e) Descripción de funciones.
- f) Necesidades de desarrollo de la empresa.

La información antes mencionada proporcionará al departamento de Capacitación un perfil de la población del sistema receptor.

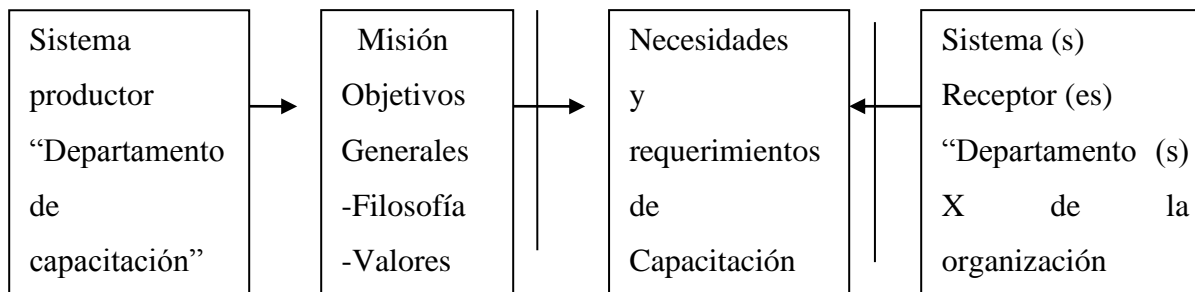


Segunda etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor. En esta etapa se deberá investigar a detalle cuáles son los requisitos que en

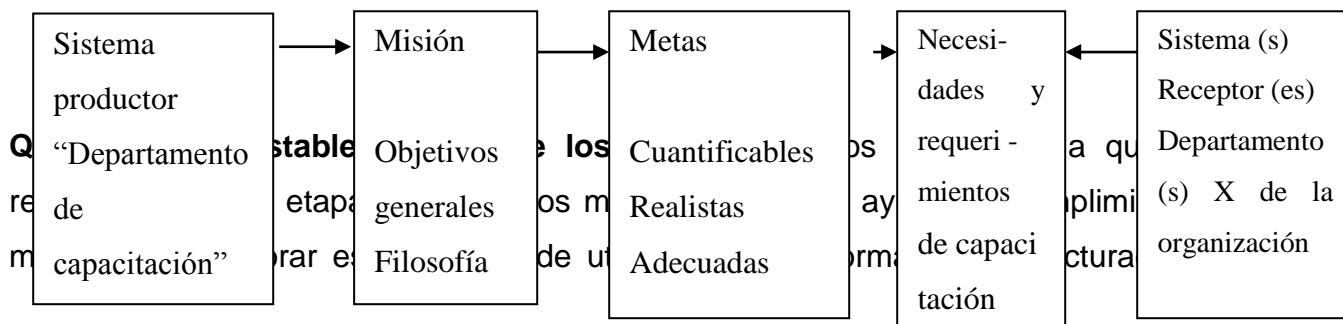
materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. En esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y lo que “debería ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.



Tercera etapa: Establecimiento de la Misión del sistema productor en el problema a tratar. En esta etapa el departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose esta como: Objetivos generales, filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.



Cuarta etapa: Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión, estas metas deben ser cuantificables, realistas, adecuadas, a los requerimientos de la organización.



mismos como puede ser el PERT (Program, EvaluationReviewTechnique) y el CPM (CriticalPathMethod).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

- I. Conocimientos y experiencia del trabajo a realizar.
- II. Habilidades para implementación.
- III. Recursos necesarios para su consecución.

En base al modelo presentado, se busca que el departamento de Capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

Dentro de los productos que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- a) Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- b) Definición de los objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- c) Determinación de las actividades y tareas concretas y evaluables.
- d) Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.

2.5 Cómo determinar las necesidades de capacitación.

Realmente es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que en materia de capacitación que hay que satisfacer. Ya hemos señalado que una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras.

Esto nos señala que se deben precisar, en primer término necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

La primera fase del proceso es la función de planeación del proceso administrativo, sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar siquiera en la programación de un curso.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser, por un lado satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Es muy importante cuidar que se imparta la capacitación en la medida y dosis necesaria en cada caso. Esta política si bien es justa al limitar la función y, por lo tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empresa. A pesar de estar convencidos y de acuerdo con la anterior conclusión la debemos entender con criterios elásticos.

La capacitación sólo es justificada y saludable cuando responde a una necesidad real.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- a) Las que tiene el individuo.
- b) Las que tiene el grupo.
- c) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- g) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- h) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- i) Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- j) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- k) Las que un individuo puede resolver por sí solo.

Definición, origen, técnicas y beneficios.

1. Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.
2. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
3. También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- a) El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) La calificación de los méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d) Promociones y ascensos del personal.
- e) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- g) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h) Quejas.
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- j) Evaluación de cursos y seminarios.
- k) Expansión y crecimiento de la organización.
- l) Inspecciones y auditorías.
- m) Reconocimientos oficiales.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:

- a) Entrevista individual.
- b) Entrevista en grupo.
- c) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.
- g) Comités.
- h) Informes y opiniones de consultores externos.
- i) Diagnóstico organizacional.

Podemos entender la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas contra la demanda de tareas que presenta la organización al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de Capacitación y Adiestramiento.

Acontinuación enlistamos **algunos de los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación.**

- a) Análisis y localización de necesidades educativas.
- b) Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- c) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- d) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- e) Información para calcular el costo- beneficio del programa de capacitación.
- f) Definición de recursos necesarios como:
 - Eventos a realizar.
 - Cuerpo de instructores.
 - Materiales didácticos necesarios.
 - Metodología a emplear.
 - Recursos físicos.

- Auxiliares didácticos necesarios.
- g) Apoyo al inventario de recursos humanos.

2.6 Centros de evaluación.

Los centros de evaluación pueden ayudar a las empresas a la identificación temprana del personal apto para la gerencia y en el diagnóstico de las necesidades de desarrollo individual para alcanzar un nivel gerencial, a fin de que los esfuerzos de entrenamiento puedan emplearse más eficientemente.

Estos centros de evaluación pueden actuar como un poderoso estimulante del desarrollo de los gerentes investigando a fondo e identificando acciones para su posible desarrollo. Además, este método puede incrementar el acierto de la selección inicial de vendedores o gerentes en potencia, que darán al instructor mejor material con qué trabajar. Más de cien organizaciones estadounidenses grandes y pequeñas, usan actualmente este método con gran éxito entre ellas AT & T, IBM, SEARS etc. En México hemos aplicado este modelo con las adaptaciones del caso en importantes instituciones bancarias. Las razones por las que hay cada vez más interés en la técnica son tres:

- A. Lo acertado de esta técnica ha sido probado en estudios llevados a cabo por AT & T, IBM, SEARS (OHIO). **Los candidatos seleccionados han tenido dos o tres veces más posibilidades de alcanzar el éxito a niveles gerenciales altos**, que los que han sido promovidos sobre las bases de juicios de supervisión.
- B. **El tiempo y el dinero son ahorrados al combinar evaluación y desarrollo en el mismo procedimiento.** La participación en el programa es una experiencia extraordinaria de aprendizaje, tanto para los participantes como para la alta gerencia que evalúa, observa y toma nota de la conducta de los participantes. **La aceptación por parte de la gerencia es buena porque con los centros de evaluación se da importancia a la administración.** Los gerentes que han experimentado con esta técnica están impresionados porque la simulación es un reto al empleado que se tiene que encargar a movimientos gerenciales

ascendentes y, de hecho los gerentes de línea establecen un juicio del potencial y de las necesidades de desarrollo gerenciales.

Los centros de evaluación difieren mucho en tamaño, costo, contenido, asesoramiento y administración; según sea su objetivo, las dimensiones de los que va a ser evaluado y según el número de empleados participantes. **Básicamente un centro de evaluación es un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y en grupo para identificar los factores de éxito en la administración y en las ventas, considerados importantes para un puesto o nivel determinado dentro de la gerencia.**

Esta técnica difiere de otras en que un número de personas son tratadas al mismo tiempo por gerentes entrenados, quienes por lo general, no están directamente en funciones de supervisión. Estos gerentes conducen y califican la evaluación usando múltiples ejercicios para valorar la conducta.

El centro típico está dirigido para identificar el potencial de los gerentes de bajo nivel para niveles de gerencia media. Doce participantes son designados por sus supervisores inmediatos, que los consideran como posibles candidatos, debido a su actuación en el trabajo. Durante dos días los participantes intervienen en ejercicios tendientes a mostrar la conducta que se supone importante para cada organización en particular.

Un participante podría intervenir en un juego de negocios complementado por un ejercicio de charola de entrada o in-basket, tomar parte en una discusión de los grupos en un ejercicio individual, y ser entrevistado. Seis evaluadores observan la conducta de los participantes y toman notas en formas especiales. Después de dos días de ejercicios los participantes vuelven a sus trabajos y los evaluadores estarán dos días más comparando sus observaciones y haciendo una evaluación final de cada participante. Se hace una

relación por escrito de cada participante, señalando sus capacidades y definiendo los aspectos que han de desarrollarse.²⁸

2.7 Diseño de un programa de capacitación.

Conocidas las necesidades de capacitación en general y tomada la decisión de continuar adelante, se diseña el programa o los programas respectivos.

Aspectos sobresalientes para tener en consideración son:

- ❖ La esfera de trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.
- ❖ Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen etc. Un aspecto frecuentemente descuidado en este punto es el relativo a los estilos de aprendizaje así como su personalidad. Por ejemplo una investigación en México indicó que el éxito para terminar unos cursos de capacitación en computadora estaba asociado con los estilos de personalidad. El grupo que los terminó era más introvertido, más independiente y manifestaba menos ansiedad (Arias Galicia y Ancheyta Guillén, 1990).
- ❖ El tiempo y la época disponibles.
- ❖ Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- ❖ Principios de la educación de adultos.
- ❖ Requerimientos organizacionales y legales.²⁹
- ❖ Datos de identificación (nombre del responsable, jefe de área e instructor, departamento clave entre otros)
- ❖ Objetivos generales.
- ❖ Horas, temas y subtemas.

²⁸Siliceo Aguilar Alfonso;(2004)*Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª Edición México, D.F pp. 95-104

²⁹Arias Galicia(2006) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* Editorial Trillas México pp. 518

- ❖ Rangos porcentuales asignados al rubro de evaluaciones parciales y al de evaluación final.
- ❖ Perfil profesional del capacitando y del capacitador.
- ❖ Referencias bibliográficas generales.

Al elaborar el programa, el instructor toma decisiones en lo relativo a:

- a) Redacción de los objetivos temáticos.
- b) Selección de estrategias educativas por tema.
- c) Definición de recursos y materiales.
- d) Elección de procedimientos de evaluación para cada tema.
- e) Selección de referencias bibliográficas, hemerográficas o electrónicas, que puedan apoyar el seguimiento de los temas.

Es muy importante asegurarse de que los materiales que los complementan están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en una forma directa y que los objetivos de aprendizaje se manejen y definan con cuidado y profesionalismo garanticen la calidad y la eficacia del programa.

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje de tal suerte que pueden proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar los conocimientos necesarios o influir en las actitudes. En cualquier caso debe cubrir las necesidades y objetivos de la organización y de los participantes tomando en cuenta los principios del aprendizaje.³⁰

2.7.1 Principios del aprendizaje.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios del aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios.

³⁰González, Martín (2005) *Administración de recursos humanos diversidad – caos* Editorial Continental México pp. 89-90

Si se consideran todas las cosas, es probable que los programas de capacitación sean más eficaces si incorporan los siguientes principios de aprendizaje.

“Aprender” significa un cambio con relación al estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en: los conocimientos, la comprensión, los hábitos y las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.³¹

Significado de la presentación.

Un principio pedagógico señala que **el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible**. Es simple: los participantes pueden integrar mejor la nueva información (de la capacitación) si la relacionan con cosas que ya conozcan. Con frecuencia, los instructores utilizan ejemplos coloridos con los que los participantes pueden relacionarse. Los ejemplos dan significado al material. Además, el material puede arreglarse de modo que cada experiencia se base en las anteriores. Así los participantes pueden integrar las experiencias en un patrón útil de conocimientos y habilidades.

Modelado

El antiguo refrán una **“imagen vale más que mil palabras”** se aplica a la capacitación. Del mismo modo que los ejemplos aumentan el significado material de los hechos y los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación, el modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. El trabajo de Albert Bandura y otras personas sobre la teoría del aprendizaje social subraya el punto de que es posible aprender por el ejemplo. Es simple se aprende observando.

La utilización de modelos puede adoptar muchas formas; por ejemplo, a menudo son útiles las demostraciones de la vida real o las cintas de video, incluso las imágenes y los dibujos pueden transmitir el mensaje visual. Lo fundamental es que los modelos demuestran el comportamiento deseado o el método por aprender. En algunos casos modelar el

³¹**Rodríguez Valencia Joaquín** (1999) *Administración moderna de personal* Ediciones contables administrativas y fiscales México DF. pp. 261

comportamiento equivocado puede ser útil y demuestra a los participantes qué no hacer, si después de presentan los patrones apropiados.

Diferencias individuales.

Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender por ejemplo, hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla (memoria ecoica) o verla (memoria icónica) una sola vez. Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.

A algunos estudiantes les va muy mal en entornos grandes de conferencia, pero son excelentes en clases pequeñas de discusión. Quizá otros tengan la habilidad opuesta. En medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona.

Práctica activa y repetición.

Aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán. La persona a quién se le enseñe a operar una máquina debe tener oportunidad de practicar. El gerente a quién se le enseñe a capacitar debe tener prácticas supervisadas de capacitación.

En algunos casos, el valor de la práctica radica en que el comportamiento deseado se convierte en una segunda naturaleza.

Aprendizaje total o en partes.

La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis. Así, determinar la manera más eficaz de completar cada sección ofrece una base para dar instrucciones específicas. Por ejemplo, la mecanografía está compuesta por diversas habilidades que son parte del proceso total. Un mecanógrafo comienza aprendiendo el uso adecuado de cada dedo, luego, con la práctica, los movimientos de los dedos de cada persona se integran en un patrón total. Practicar moviendo cada dedo es

un ejemplo de aprendizaje por partes. Al evaluar el aprendizaje total o parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si puede dividirse con éxito, quizá convenga hacerlo para facilitar el aprendizaje, de lo contrario tal vez se deba enseñar como una unidad.

Aprendizaje distribuido o en masa.

Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión. ¿Los participantes deben tener capacitación en cinco periodos de dos horas o en diez lapsos de una hora? Se ha descubierto que, en la mayoría de los casos, al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Este es el principio del aprendizaje distribuido. Como la eficiencia de la distribución varía según el tipo y la complejidad de la tarea, los gerentes deben consultar las investigaciones de esta área de rápido desarrollo cuando requieran guía para el diseño de cierta situación de capacitación.

Retroalimentación y refuerzo.

¿Puede haber aprendizaje cuando no hay retroalimentación? Parte de esta proviene del control de la propia persona, mientras que otra procede de los instructores, compañeros aprendices y demás. A medida que avanza la capacitación de un empleado la retroalimentación sirve para dos efectos afines 1) conocer los resultados y 2) motivar.

Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hace bien o mal. Por ello la retroalimentación cumple con una función “configuradora”, pues ayuda a las personas a acercarse a los objetivos de la capacitación. Piense en los momentos en que aprendió a lanzar una pelota de béisbol, andar en bicicleta o nadar. Alguien, probablemente su padre o madre, le explicó lo que hacía bien y lo que era correcto. A continuación seguramente usted lo hizo mejor.

Además de los aspectos informativos, la retroalimentación cumple con la función de motivar. En ocasiones podemos representar gráficamente el avance de la capacitación, medido en términos de aciertos y errores a través de lo que se conoce como una “curva

de aprendizaje”. En muchas situaciones de aprendizaje existen momentos en los cuales no se registra avance alguno. Estos lapsos aparecen en la curva en forma de una línea relativamente horizontal conocida como línea plana la cuál puede ser resultado de la falta de motivación o de la ineficiencia de los métodos de capacitación. Se trata de un fenómeno natural del aprendizaje, lo cual suele presentar una recuperación.

Los elogios verbales y otros premios extrínsecos pueden servir para reforzar la conducta deseada en el transcurso del tiempo. En ocasiones, el refuerzo es simplemente la sensación de realización que se deriva de un desempeño exitoso. (En algunos casos tal vez resulte imposible diferenciar la retroalimentación de los premios). La retroalimentación suele ser más eficaz cuando se presenta justo después de realizar correctamente una tarea.

2.7.2 Características de los instructores.

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación ¿Qué separa a los buenos instructores de los mediocres? Muchas veces un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación. La siguiente es una lista breve de las características deseables:

1. Conocimiento del tema. Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema a profundidad. Además, esperan que demuestren ese conocimiento (lo que algunos expertos llaman inteligencia activa).
2. Adaptabilidad. Algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás, y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
3. Sinceridad. Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores paralelamente, estos últimos necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar los asuntos que interesan a los participantes.

4. Sentido del humor. El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.
5. Interés. Los buenos instructores tienen algún interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. Cátedras claras. La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.
7. Asistencia individual. Cuando trabajan con más de un participante los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.

Entusiasmo una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación; los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo.

2.7.3 Técnicas y métodos de capacitación.

A pesar de la importancia de la detección de necesidades, los objetivos de capacitación, principios de aprendizaje y similares, el meollo de la implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción. Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son los apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. Por ejemplo, si el material consiste en su mayor parte en la presentación de hechos, la conferencia en el aula o la instrucción programada pueden estar bien. Sin embargo si la capacitación incluye un componente importante del comportamiento otros métodos podrían funcionar mejor, como la capacitación en el puesto, la simulación o la instrucción por computadora.³²

A continuación veremos la clasificación de los diversos métodos y técnicas de capacitación.

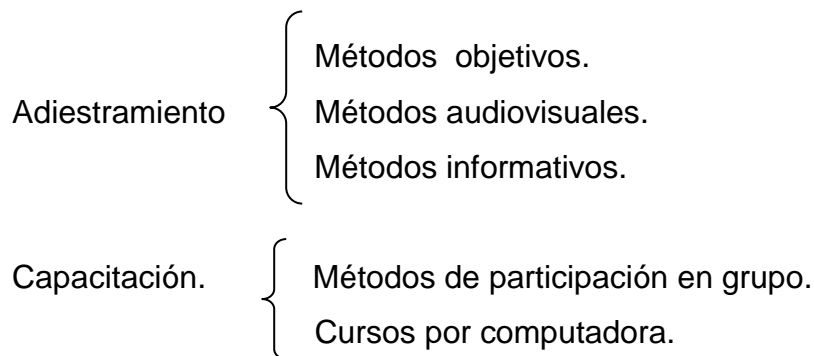
³²**Bohlander, Snell, Sherman;** (2001) *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson decimosegunda Edición México pp. 226-229.

Clasificación.

Existen diversos criterios para clasificar las técnicas y métodos de capacitación. Creemos que los más objetivos son los siguientes:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que persiguen.

La relación que presentamos admite cambios, es decir es enunciativa y flexible:



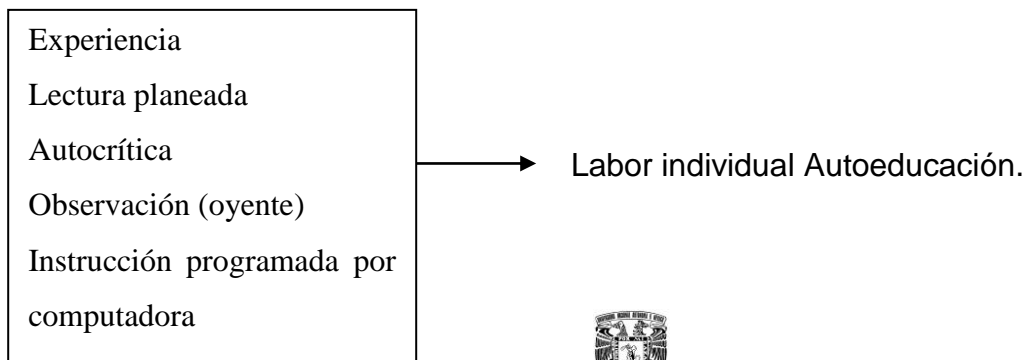
Formación y desarrollo { Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.

2. Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación.
- Interacción y participación de grupo.

3. Información de conocimientos.

Para nuestros fines, sin duda, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales y enseñanza por computadora.



Mesa redonda
Panel
Grupos efectivos de trabajo
Seminario
Trabajos de grupo o conferencia
con participación
Método del caso
Foro
Congreso

→
Labor de equipo
Participación de grupo
Desarrollo de actitudes

Aprender-haciendo
Clase formal
Conferencia
Discurso
Proyección de
transparencias (medios
audiovisuales)
Visitas
Viajes

→
Información
Impartición de conocimientos ³³

Conferencia clase-formal.

El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral, se orienta especialmente a presentar información y tiene la ventaja de que en poco tiempo se abarca gran cantidad de material informativo por no haber interrupción de ningún tipo. La conferencia tiene características de mayor formalidad-solemnidad.

³³Siliceo Aguilar Alfonso;(2004)*Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª Edición México,
D.F pp.117-119

Por lo general se ha concebido como uno de los métodos académicos más tradicionales, ahora bien la clase formal carece del exceso de formalidad y permite, en muchos casos el Intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Conferencia con participación.

Es una variedad de la conferencia, este método consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones etc. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y la participación del grupo, o bien primero la exposición completa y al final la discusión en general.

Discurso.

Sólo diremos que es también un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo.

Seminario- método de discusión y participación.

Se ha aplicado a toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica. Los objetivos de este tipo de método son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones etc. Diversas son las ventajas que presenta este método a saber: involucra al grupo, desarrolla su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación. Cabe mencionar que, en este tipo de actividades siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Los grupos no deben exceder de diez o doce personas, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

Bajo la concepción genérica que prescribe este método e insistiendo en que el aspecto esencial es la participación activa de los miembros del grupo, quedan comprendidos los métodos conocidos como:

- ❖ Grupos efectivos de trabajo.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Grupos de discusión.
- ❖ Grupos operativos.

En estos casos el número de participantes debe reducirse a un promedio de cinco personas, al trabajar con una base de veinte a veinticinco personas y son divididos para estos efectos.

Simulación- Juego de negocios-juego de representación.

Los juegos de negocios se han convertido en una popular técnica, podemos decir que en muchos programas uno o dos juegos de negocios son incluidos. Se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que representan en la situación real del trabajo. Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, vendedores etc. La simulación en este caso se parece mucho a la dramatización, pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

Método de la charola de entrada.

Consiste en presentar a los participantes-organizados en pequeños grupos, material (correspondencia, informes, estadísticas etc.) y problemas que representan una situación compleja, es decir hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenador decide cómo manejar cada situación y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como las decisiones que tomó. Normalmente habrá varias decisiones tomadas por los diversos miembros del grupo. Después de haber manejado uno o varios casos el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

Este ejercicio se puede emplear para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un programa de capacitación o también puede utilizarse para entrenar a

personas que sólo se reúnen ocasionalmente (o nunca) sea porque trabajan en diferentes turnos o lugares. Existen diversas aplicaciones de este método el ejercicio puede ser parte de una sola sesión de capacitación o incluso puede ser la parte central del programa. La denominación charola de entrada se deriva de la “charola” o “canastilla de entrada” que los ejecutivos tienen normalmente en su escritorio.

Congreso.

Se define como una junta magna o reunión formal de varias personas o grupos para deliberar sobre algún tema. Su sentido es congregar o reunir. El congreso es un evento similar al simposio.

Simposio.

Es un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral.

Foro.

En la actualidad foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema. El foro tiene equivalencia o semejanza con el congreso y el simposio.

Método de aprender haciendo.

Puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Como antecedente debemos mencionar el método de los cuatro pasos los cuáles son:

- ❖ Hacer
- ❖ Decir
- ❖ Mostrar
- ❖ Comprobar

El método de aprender haciendo se basa en los tres pasos siguientes:

1. Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe).
2. Demostración práctica de cómo se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe).
3. Realización del trabajo por parte del alumno o participante.

La ventaja más importante de este método de enseñanza radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados. Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, su fin principal es producir, y el secundario enseñar.

Método del caso.

Este es uno de los métodos que ha ganado mayor prestigio en el campo del entrenamiento en los negocios. Se conoce como método de la Universidad de Harvard pues fue allí donde se creó y fue aplicado por Christopher Langdell profesor de la escuela de Leyes a fines del siglo pasado.

Lo esencial del método del Caso es presentar ante un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. El “caso” no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso del negocio, sino más bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa, que sirve de base para el análisis en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

Consejería- asesoría.

Este método ha probado su eficacia en diferentes campos de la actividad humana principalmente en la educación preuniversitaria, universitaria y en la industria. Se trata de la “consejería –asesoría” que implica una labor del maestro o jefe, respecto de la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador, en este método de enseñanza debe sobre salir esta característica se trata de un dialogo entre jefe y colaborador en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento.

Ventajas de este tipo de enseñanza:

1. Aprendizaje directo y rápido.
2. Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo.
3. Identificación entre jefe y colaborador.
4. Integración del equipo de trabajo.

Formas en las que puede adoptar esta técnica la enseñanza:

- ❖ La entrevista. Es posiblemente el más utilizado en caso de la consejería y ha probado ser un buen medio para dar al empleado la ayuda que requiere.
- ❖ Formal. Algunos jefes prefieren organizar, con cierta periodicidad clases o conferencias con participación, para tratar temas de interés general.
- ❖ Informal. Se trata de un diálogo cotidiano sobre aspectos del trabajo en los que se requiere asesoría y consejo. El jefe debe estar alerta para descubrir en que aspectos su gente necesita ayuda.

Dramatización.

Este método se conoce de diferentes maneras, tales como: dramatización, juegos de representación, role playing, psicodrama y otros.

Aunque algunos instructores han hecho esfuerzos para presentar con claridad la diferencia entre uno y otro, existe una característica en común, este método además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de las actitudes individuales y grupales, tiene especial aplicación en las relaciones humanas.

Como su nombre lo indica se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas del trabajo, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización. El objetivo y beneficio básico es el desarrollo de las actitudes de relación humana. Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino el grupo también se involucra y se adquiere un interés que permite el crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

Esencialmente es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias.

Sensibilización.

Como su nombre lo indica implica hacer el hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver como él mismo, los afecta consciente o inconscientemente.

El escenario es un laboratorio de relaciones humanas en el que los individuos pueden estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la de grupo y en la organización total.

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones para un examen consciente. El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas. La sensibilización es también conocida con los nombres de “Laboratorio de relaciones Humanas”, “Dinámica de grupos”, “Laboratorio de Entrenamiento Gerencial”, “Grupos T”.

La gráfica gerencial.

La Gráfica Gerencial (ManagerialGrid) representa un esquema que se basa en la teoría desarrollada por Blake y Mouton para analizar estilos gerenciales. El objetivo es el desarrollo profesional del ejecutivo y el desarrollo organizacional de la empresa a través del análisis de cinco estilos de dirección con diferentes orientaciones.

Los participantes aprenden diferentes estrategias de administración, en relación con la planeación, ejecución, supervisión y seguimiento a través de conferencias, experimentos y estudios de grupo. Las consecuencias del conflicto, la creatividad, compromiso y comunicación, dentro de la empresa son examinadas. A través del programa, los

participantes identifican diferentes estilos gerenciales con referencia a un método teórico, conocido como el Grid Administrativo, que da el nombre a este método. Se ha sugerido que por lo menos dos o tres ejecutivos del mismo nivel de una empresa asistan simultáneamente a un programa.

La preocupación dentro de las empresas por la “productividad” y por la “persona” para lograr relaciones maduras y saludables entre los miembros de la organización, son dos áreas básicas que han de considerarse en la administración de las modernas estructuras industriales.

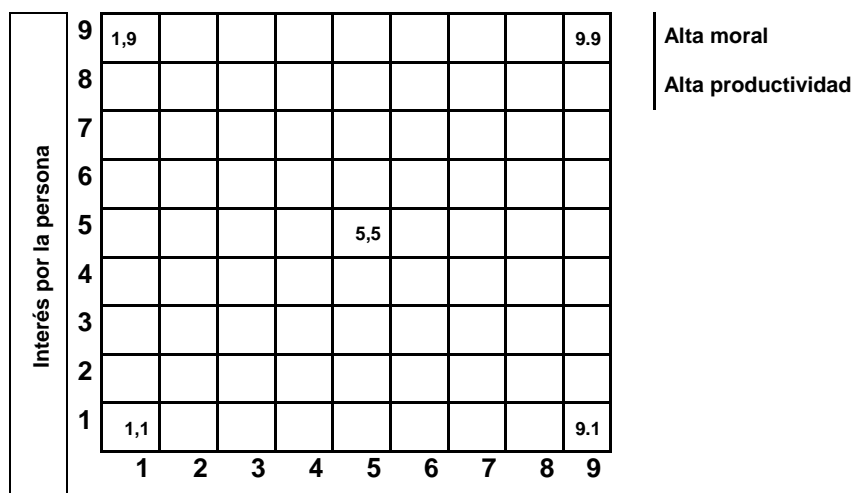
La gráfica gerencial proporciona una base para comparar varias teorías de gerencia. El eje horizontal presenta la preocupación por la producción y las utilidades. El eje vertical presenta la preocupación por la gente y por las relaciones humanas maduras y saludables entre aquellos involucrados en la producción. La magnitud de esta preocupación se expresa en una escala de 9 puntos. El número 1 representa el mínimo interés o preocupación mientras que el 9 indica la máxima preocupación por la gente sus sentimientos y necesidades.

La gráfica gerencial considera estas dos preocupaciones en la escala vertical y en la horizontal, con el objeto de evaluar los diferentes conceptos gerenciales de la relación entre la preocupación por la producción y la preocupación por la gente, contenidas ambas en varias teorías gerenciales.

La “preocupación por” como se entiende en la gráfica gerencial, reflejan las actitudes básicas de la gerencia o los estilos de control organizacional. No necesariamente implica cuanta producción o utilidad se obtiene, ni el grado en que las necesidades de la gente realmente satisfechas. Más bien, indica variables teóricas que expresan las suposiciones en que se basan las acciones gerenciales.

Gráfica Gerencial³⁴

³⁴ Ibídem. José Luis Tapia. ¿Qué es la Gráfica Gerencial? Revista de Psicología, México, D.F



Medios auxiliares de la capacitación.

Para llevar a cabo nuestra tarea, tenemos una estrecha relación entre los métodos de capacitación y los instrumentos auxiliares, estos nos ayudan sin lugar a duda en todo el proceso de aprendizaje, todo instructor es un emisor y el participante es un receptor, mientras más ilustrativos y objetivos sean estos instrumentos, la forma de comunicar será mucho mejor para el participante. Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo, originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología, a continuación mencionamos algunos instrumentos y ayudas de la comunicación.

Auxiliares gráficos.

- ❖ Pizarrón.
- ❖ Rotafolio.
- ❖ Franelógrafo.
- ❖ Gráficas y postres.
- ❖ Cuadernos para escritura y otros apoyos (notas para el alumno).
- ❖ Proyección de videos, películas e imágenes.
- ❖ Videocasetas, video láser y proyección de cine.
- ❖ Proyector de transparencias

- ❖ Retroproyector, al hombro o proyector de acetatos.
- ❖ Circuito cerrado de televisión.

Medios sonoros.

- ❖ Grabadoras y reproductoras de casete y compact-disc.
- ❖ Video laser, tocadiscos.

2.8 Situación y organización física de las aulas.

Es muy importante hablar de la situación física del aula o local en el que se va a llevar efecto un curso, ya que la motivación de los participantes o frustración de los mismos depende en gran manera del lugar en donde se realice la capacitación, según sea el sitio agradable o desagradable no debe echarse en saco roto la importancia que tienen los siguientes aspecto:

- ❖ Ventilación adecuada Se comprobó científicamente que para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente, y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante y sana ventilación.
- ❖ Luminosidad del aula. Es importante para una efectiva comunicación visual.
- ❖ Limpieza del lugar.
- ❖ Funcionalidad. Debe responder a las siguientes necesidades como: Ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas suficientes, material y equipo necesario etc.

2.9 Evaluación.

Evaluar la formación es esencial para asegurar que los recursos de la organización se están utilizando de manera prudente. Tal valoración es importante para la organización, el formador y los participantes. Las organizaciones desearán saber: ¿El costo de la capacitación está justificado? Y ¿A los participantes se les puede dejar a su cuenta y riesgo dentro de la organización?, los formadores desearán saber ¿Qué tan exitoso he sido realizando mi trabajo? El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Definimos evaluación como la forma en la

que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.³⁵

Es necesario hacer hincapié en que trata de calificar tanto la capacitación como al participante, para estos fines a menudo se utiliza un modelo básico desarrollado por el doctor Donald Kirkpatrick, maestro retirado de la University of Wisconsin se utilizan 4 niveles de evaluación.

- 1.- Reacción
- 2.- Aprendizaje
- 3.- Conducta
- 4.- Resultados.

Reacción (Nivel 1)

¿Cómo evaluar el aprendizaje a nivel reacción?

En general utilizan un formato de evaluación de fin de curso para obtener una calificación que estime la conformidad de los participantes por el programa, cuál fue su mayor ganancia del mismo y otra información relacionada con la capacitación. En la industria estos formatos se conocen a menudo como escala de satisfacción. Esta evaluación del nivel de actitud se utiliza en casi cualquier formación incluyendo muchos cursos universitarios. Las encuestas nacionales informan una aplicación de más del 90% de las evaluaciones a este nivel.

Las evaluaciones a nivel reacción pueden realizarse en cualquier momento durante la formación, o mucho después que hayan terminado, no sólo al momento de concluir. Si es posible hacer cambios intermedios o existe la opción de dar formación compensatoria, la retroalimentación diaria o semanal quizá ayude al instructor a ajustar la capacitación para

³⁵Siliceo Aguilar Alfonso;(2004) *Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª Edición México, D.F pp. 150

satisfacer mejor las necesidades de los participantes. Este enfoque es realmente útil cuando la capacitación se realiza durante un periodo largo.

A fin de crear una evaluación a nivel reacción un instructor debería:

- ❖ Determinar qué tipo de información desea.
- ❖ Diseñar la obtención de datos de modo que las reacciones se puedan tabular y cuantificar. La evaluación se debería prestar a una suma sencilla. El uso de alguna forma de calificación cuantitativa o escala Likert permitirá que el formador determine que el curso obtuvo, por ejemplo una calificación de 3.2 en una escala de 5 puntos. Un ejemplo de pregunta en este formato sería: La clase estuvo bien organizada. De acuerdo (5) parcialmente de acuerdo (4), neutral (3) parcialmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (1).
- ❖ Obtener reacciones honestas solicitando que el formato sea anónimo.
- ❖ Alentar comentarios y retroalimentación adicionales dentro del formato.
- ❖ Mantenerlo simple.

Ya que determino la información que necesita la forma de obtenerla y cómo medirla es necesario saber ¿Qué tipo de preguntas se deberían incluir en una evaluación a nivel reacción?

Cuando usted necesita obtener la reacción de los participantes en cuanto a si han aprendido el contenido presentado en la capacitación, algunas preguntas que le permitirán lograr esto son:

- ❖ ¿El propósito de la capacitación fue claro?
- ❖ ¿La información fue comprensible?
- ❖ ¿Usted (el participante) considera que ha sido útil?
- ❖ ¿Obtuvo usted lo que esperaba cuando decidió participar?
- ❖ ¿Cómo lo utilizará en su trabajo?
- ❖ ¿Qué otras aplicaciones dará a la información recibida?

Las primeras cuatro preguntas se pueden manejar de manera adecuada con una escala Likert; las últimas dos requieren preguntas por escrito.

Las respuestas de los participantes para estas preguntas del contenido representarán tan sólo sus opiniones y percepciones. No obstante, este nivel quizá sea apropiado suponer que la percepción es la realidad. Por ejemplo: si dicen que la formación no fue clara, entonces tal vez no lo fue. Por otra parte si no la consideran útil, esa percepción puede o no ser precisa. Es más probable que la opinión sobre la utilidad de la formación sea certera cuando proviene de trabajadores experimentados que cuando se obtiene de nuevos empleados que no conocen todavía el puesto y la organización.

Es típico que las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas a este nivel tengan más que ver con el proceso que con el contenido, algunas de las preguntas comunes acerca de temas de evaluación del programa incluirían interrogantes como:

- ❖ ¿Qué tan eficiente fue el instructor?
- ❖ ¿Qué opina del aula o el ambiente de la misma?
- ❖ ¿Cómo fueron los refrigerios?
- ❖ ¿El lugar y horario de la capacitación fueron adecuados?
- ❖ Comente acerca de la calidad del material impreso y sobre otros recursos audiovisuales.
- ❖ ¿El formato de la capacitación fue el adecuado(Exposición vs. Demostración vs. Tiempo de práctica)
- ❖ ¿Se concedió la cantidad de tiempo adecuado para la capacitación?
- ❖ ¿Cuál es su calificación general (del participante) para el programa?

Otra manera de obtener retroalimentación consiste en hacer que los participantes marquen en una lista de opciones que incluya palabras opuestas los términos que, según su sentir, se aplican a la formación, por ejemplo: una lista de este tipo incluiría palabras como: “divertida, fastidiosa, inapropiada, bien organizada, tediosa etc. Por último unas palabras finales acerca del uso de las escalas de satisfacción (hojas de sonrisas): organícelas de modo que todas las respuestas escritas estén juntas, todas las respuestas de la escala Likert o en forma de lista de verificación también se agrupen respectivamente y que todas tengan una secuencia lógica.

En muchas organizaciones toda la formación se mide de acuerdo con una evaluación estándar, genérica, en lugar de crearse un formato para cada programa.

Ejemplo de evaluación a nivel reacción (1)

Las primeras cinco preguntas tienen que ver con evaluación del aprendizaje.

Las siguientes 10 tienen que ver con la evaluación del programa. Las últimas preguntas son abiertas y permiten que se obtenga más información del participante.

Evaluación de la sesión de capacitación para el proyecto

Sus comentarios sinceros nos ayudarán a:

- ❖ Dar un seguimiento adecuado para ayudar a garantizar su experiencia dentro de esta etapa.
- ❖ Mejorar el programa para los participantes del siguiente año.

ENCIERRE EN UN CÍRCULO SU RESPUESTA

COMO RESULTADO DEL PROGRAMA DE HOY TENGO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO
1.- Una buena comprensión de los requisitos de un plan de carrera individual en la Economía actual.	_____	0+	++
2.- Una buena comprensión del cambio de roles de las organizaciones en el manejo interno del plan de carrera.	_____	0+	++
3.- Una buena comprensión del Concepto de organigrama como se utiliza en las corporaciones.	_____	0+	++
4.- Un nivel razonable de comodidad en cuanto a lo que necesito hacer	_____	0+	++



dentro de la organización
para crear organigramas.

5.- Una comprensión de cómo
abordar la encuesta de análisis
organizacional para obtener datos. _____ 0+ ++

POR FAVOR CALIFIQUE	DEFICIENTE	PROMEDIO			EXCELENTE
LOS SIGUIENTES COMPONENTES					
1.- Conocimiento del tema del instructor #1	0	1	2	3	4
2.- Capacidad de enseñanza del instructor # 1	0	1	2	3	4
3.- Conocimiento del tema del instructor # 2	0	1	2	3	4
4.- Capacidad de enseñanza del instructor # 2	0	1	2	3	4
5.- Eficacia de los materiales impresos	0	1	2	3	4
6.- Eficacia de los apoyos visuales	0	1	2	3	4
7.- Eficacia de la demostración del Software	0	1	2	3	4
8.- Comodidad de las instalaciones	0	1	2	3	4
9.- Adecuación de los arreglos preliminares	0	1	2	3	4
10.- Evaluación general del programa	0	1	2	3	4

POR FAVOR RESPONDA LAS PREGUNTAS

1.-¿Cuáles son las dos cosas que le resultaron más benéficas y porque?

2.-¿Cuál es la que le resultó menos benéfica y porque?

3.- Qué mejoras podría sugerir al taller?

4.- ¿Qué le preocupa a usted en este momento acerca del proyecto?

Conocimiento (Nivel 2).

La evaluación al nivel de conocimiento se realiza típicamente ya sea con pruebas orales o escritas. A la mayoría de la gente se le han aplicado cientos de prueba a lo largo de su vida y es probable que sea capaz de criticar de manera deductiva la mayoría de los formatos de prueba.

Primero deben aclararse algunas definiciones para comprender esta discusión sobre las pruebas del conocimiento. Las pruebas pueden variar en cuanto a su validez y confiabilidad. **Una prueba válida** es aquella que mide de manera precisa si se han satisfecho o no los objetivos específicos de la formación dentro del propio contexto de la organización. Una prueba confiable es aquella que mide con precisión los resultados con una base consistente entre todos los participantes y a lo largo del tiempo. Este criterio

implica, que los capacitandos que aprendieron más del material, recibirán puntuaciones más altas que quienes aprendieron menos. También implica que las puntuaciones de prueba no están sujetas a variaciones que surjan de las diferencias en cosas tales como, habilidades del lenguaje de los participantes sus antecedentes culturales etc.

La discriminación en las evaluaciones es esencial. Este término significa que la respuesta correcta e incorrecta no tiene ambigüedades; es posible identificar con claridad la diferencia entre ambas.

Algunas de las opciones comunes de evaluación al nivel de conocimientos incluyen: **preguntas de verdadero-falso, relación de columnas, opción múltiple, canevá o complementación, respuestas breves y ensayo**, junto con variaciones en cada una de ellas. Cualquiera de estas opciones se pueden aplicar de forma oral al igual que por escrito o utilizando una computadora o algún otro medio interactivo.

Otros términos que se aplican a este tema son las pruebas objetivas en comparación con las subjetivas. Las pruebas objetivas son aquellas, que sólo tienen una respuesta correcta para cada pregunta (por ejemplo de opción múltiple o de relación de columnas) en tanto que las subjetivas pueden permitir respuestas expresadas en una variedad de maneras (por ejemplo pruebas de respuesta breve o de ensayo).

¿Qué otras cosas deberían considerarse en la evaluación del conocimiento?

Para el formador la aplicación de pruebas basadas en conocimiento quizá implique dos objetivos diferentes. Uno determinar que, cuando concluya la formación, el participante posee el conocimiento que se supone debe tener; ese objetivo es el propósito de la evaluación del aprendizaje. El otro consiste en indicar con claridad que el conocimiento que poseen los participantes es resultado de la formación y no se deriva de otros factores externos, ese objetivo es parte de la evaluación del programa. Para lograrlo el instructor debe establecer algunos **controles**.

Los procedimientos de control requieren dos partes para determinar si se adquirió el conocimiento como resultado del programa de formación y no a través de otros medios. Primero debe examinarse a los participantes antes de que la formación tenga lugar, a fin de verificar que aún no poseen el conocimiento. A esto se le conoce como **pre-test**.

El segundo requisito es que otro grupo similar de empleados que no recibieron la formación –a los que se denomina “grupo control”- debe ser examinado antes de iniciar y concluir la formación. El grupo control no debería de poseer el conocimiento ni antes ni después de la formación, porque no se les capacitó. Si el grupo control también adquirió el conocimiento sin asistir a la formación, quizá los participantes lo hayan aprendido de alguna otra fuente externa. Si se trata de un programa muy breve, quizá de sólo uno o dos días de extensión, utilizar un grupo control tal vez resulte superfluo. Examinar antes y después a los participantes debería ser suficiente para la mayoría de los propósitos de aclarar que el aprendizaje ocurrió durante el programa.

Los participantes que piensan en términos “académicos” a veces preguntan si se les evaluará según una curva. De alguna manera, piensan que de esta forma les resultará más fácil a ellos que si se les calificará según una norma absoluta o un criterio objetivo. Calificar con curva (como se aplica como se aplica en el sistema educativo tradicional de calificación por letras) significa que habrá un número aproximadamente igual de E (excelente) y de NA (no aprobado), un número igual o mayor de MB (muy bien) y S(suficiente) y un número todavía mayor de B (bien).

En la mayoría de las formaciones relacionadas con el trabajo, el propósito es producir trabajadores que tengan conocimiento y habilidades específicos y las calificaciones (por el contrario) del desempeño rara vez son importantes. Dentro de este entorno el uso de un estándar específico, basado en criterios objetivos es más adecuado que calificar con curva ¡y seguramente es de interés primordial para la organización! En términos educativos la

mayoría de los programas de formación debería realizarse con una base de aprobado- no aprobado.

Conductual (Nivel 3)

¿Cómo evaluar el aprendizaje a nivel conductual?

La explicación de los pasos necesarios para realizar una tarea (poseer el conocimiento) no es garantía de que el participante de hecho consiga ejecutar la tarea (poseer la habilidad). Las evaluaciones conductuales se relacionan con objetivos de habilidad y, por ende, en general no se les valora con lápiz y papel. Requieren que el participante ejecute en realidad la habilidad, para demostrar que la ha aprendido y puede aplicarla.

El nivel conductual de evaluación requiere de una estimación sistemática de la habilidad del participante, utilizando criterios específicos para cada objetivo o habilidad laboral al nivel conductual. Tal evaluación (dependiendo de la materia) puede llevarla a cabo el formador o instructor, los supervisores de los participantes, sus compañeros o un observador externo, deben definir las condiciones del desempeño y los estándares y niveles de desempeño aceptables. La evaluación puede tener lugar durante la capacitación a manera de pruebas de habilidad, o en el puesto después de la formación. En algunos casos las pruebas que se realizan con posterioridad deberían demorarse, quizá hasta varios meses.

Para garantizar que cualesquiera cambios son resultado de la formación, es necesario examinar a los participantes antes y después de la misma. Esta forma de evaluación es más costosa que una evaluación de segundo nivel.

Los siguientes son algunos ejemplos para mostrar cómo se podría expresar y medir un objetivo de tercer nivel (habilidad).

Para un programa de formación acerca de la reparación de una copiadora modelo C-23, el objetivo podría expresarse como: Al concluir la formación, el participante podrá diagnosticar el contratiempo más probable dentro de un lapso de 10 minutos, al proporcionarle un flujómetro y una lista de síntomas.

¿Qué debe hacer el instructor para evaluar si un participante ha satisfecho el objetivo?

Debe llevar al participante a un aula que contenga una copiadora modelo C-23 que no esté funcionando bien, decirle los síntomas, proporcionarle el flujómetro e iniciar el cronómetro. Si consigue obtener el diagnóstico correcto en un tiempo de 10 minutos, ha satisfecho el estándar. Esta es la única manera válida de examinarla.

Para un programa de formación de ventas, un objetivo podría ser: Al terminar la formación el vendedor podrá cerrar 35% de los contratos proporcionados a través de contactos internos.

¿Cómo puede examinarse ese objetivo? En primer término no durante la capacitación. En algún momento razonable después de esta se deben obtener datos sobre cuántos contactos internos se le han proporcionado a la persona que estuvo en formación y cuántos de ellos dieron por resultado una venta. Se divide el número de contactos entre el número de contactos y el resultado deberá ser .35 o mayor.

Para un programa de formación en habilidades técnicas, un objetivo podría ser: Al terminar la formación, el participante podrá instalar y configurar una unidad de disco adicional de computadora en un lapso de 25 minutos, de modo que funcione al reiniciar en el primer intento. Ese objetivo de aprendizaje puede examinarse durante la formación. En este caso no se listaron las condiciones, de tal manera que deben suponerse. Sería adecuado que la computadora sea un modelo que tenga espacio físico para la unidad de disco, que el software esté funcionando, que tenga a su alcance cualquier tipo de desarmadores requeridos y demás herramientas.

Robert Mager hace notar que no siempre es posible examinar una habilidad en circunstancias exactamente iguales a las que se especifican en el objetivo. Algunos aspectos prácticos como la seguridad, costo, lugar o muchas otras cosas quizá lo impidan. Uno de sus ejemplos se relaciona con examinar las habilidades de una participante para desactivar una bomba atómica; es probable que usted no quiera utilizar una bomba real, a menos que el participante haya sido real y verdaderamente molesto en su clase. La

recomendación de Mager es que si usted tiene una situación (condiciones) en las que no es posible equiparar exactamente la evaluación del objetivo, deberá utilizar situaciones aproximadas, pero nunca aceptar un desempeño aproximado. Como se aplicaría a este ejemplo, esto significaría usar una bomba falsa pero requerir que se realicen de manera correcta todas las acciones necesarias para desactivarla.

Con toda seguridad es factible analizar algunos objetivos utilizando sus propios indicadores inherentes y obvios de éxito del participante. Si se examina el objetivo muestra acerca de la instalación de una unidad de disco de computadora esta última reiniciará correctamente o no. No todos los objetivos permiten tal auto - medición. A veces, el instructor necesita crear un proceso de prueba para evaluar la habilidad, de la misma manera que se juzga el mérito artístico en ciertos eventos deportivos (como patinaje sobre hielo) u otros cursos (de poesía, música o pintura por ejemplo). En tales situaciones es poco común que las habilidades del participante se juzguen sólo con base en un criterio y rara vez se le clasifica tan solo como “aprobado o no aprobado”. En lugar de ello las hojas de calificación quizá se asemejan a listas de verificación. Si la habilidad tiene muchos pasos o etapas en el proceso, a la persona se le juzga por separado.

A continuación tenemos un **ejemplo de una lista de verificación simple** para la evaluación objetiva de las habilidades que se pueden utilizar después de una sesión de Formación sobre cómo utilizar un retroproyector.

Objetivo: Al término de la formación, el participante podrá utilizar de manera efectiva un retroproyector 3M tipo1.



Medida del desempeño: El participante recibirá un retroproyector 3M tipo 1 y colocará seis acetatos. En el salón de clase, con una pantalla, deberá colocar y presentar seis acetatos al instructor.

Lista de verificación: La aprobación requerirá que cuando menos ocho de los siguientes diez elementos sean totalmente correctos.

- ❖ El participante verificará la corriente eléctrica (o la conexión en la unidad)
- ❖ La unidad se coloca de manera adecuada de modo que la imagen de luz sea cuadrada (no angular) y que llene casi toda la pantalla sin superposición de sus extremos. Si existen opciones de posición dentro de la habitación, el proyector se coloca tan bajo como sea práctico, de modo que no obstruya la vista de la pantalla para los participantes.
- ❖ Se reduce la intensidad de la luz de la habitación, se ajustan las persianas, o ambos, de modo que los participantes logren ver las imágenes proyectadas.
- ❖ El participante no bloquea la vista de los demás mientras está en la proyección.
- ❖ Se realizan movimientos mínimos sobre la base del acetato una vez que éste está colocado.
- ❖ El señalamiento hacia los elementos del acetato durante la exposición se realiza sobre el acetato en el proyector y no en la pantalla.
- ❖ El texto del acetato se proyecta tan alto como sea posible sobre la pantalla para mejorar la visibilidad.
- ❖ Los acetatos se colocan en la posición adecuada (no de cabeza o invertidos)
- ❖ La imagen está bien enfocada.

Al final de la presentación la unidad se apaga pero no se desconecta; se vuelven a ajustar las luces de la habitación.

Si se debe de realizar la evaluación en el puesto después de terminar la capacitación, una advertencia adicional relacionada es que el evaluador debe estar enterado de cualesquiera efectos ambientales en el lugar de trabajo que pudieran inferir con la evaluación. Un ejemplo obvio sería cuando el participante no logra alcanzar el objetivo dentro del límite de tiempo porque el teléfono no deja de sonar. Los factores menos obvios abundan. Otro ejemplo es utilizar la tasa del 35 % de ventas cerradas especificada en el objetivo de ventas. ¿Qué sucede si las condiciones del mercado han cambiado desde que se redactó el objetivo de formación y ese porcentaje es inalcanzable en la actualidad? ¿Qué pasa si al supervisor no le gustan las técnicas presentadas en la capacitación e insiste en que el vendedor utilice un método diferente? Como es evidente, las

evaluaciones del aprendizaje realizadas en el puesto- aunque quizá sean más válidas que las efectuadas en un ambiente no relacionado con el trabajo, están plagadas de dificultades, en especial cuando ha pasado tiempo desde la formación.

Estas consideraciones conducen a un cuarto punto importante, el nivel de evaluación asociado a resultados.

Resultados (Nivel 4).

¿Cómo evaluar el aprendizaje al nivel de resultados?

El único propósito verdadero de la capacitación en una organización es mejorar los resultados. La formación ocurre porque, la organización necesita que los participantes sepan o hagan algo mejor, más rápido o de manera diferente en otros sentidos de lo que podrían haber hecho sin ella. Por tanto, parece incongruente que incluso, en las organizaciones más grandes y orientadas a la capacitación, menos de una en cada nueve empresas ni siquiera intente medirla a este nivel. Por supuesto, no toda formación conduce por sí misma a objetivos específicos de nivel de resultados ya pueden existir otras razones por las que las empresas no invierte tiempo, dinero y esfuerzo en un seguimiento específico.

Las evaluaciones a nivel de resultados requieren de una participación a largo plazo, debido a que es posible que los resultados no sean evidentes durante semanas o incluso varios años después de la formación. También requieren un conjunto de habilidades que no necesariamente se asocian con la profesión del formador. Es posible que el evaluador deba lidiar con registros financieros, análisis de mercado, técnicas de ingeniería industrial y, a veces, incluso con los aspectos psicológicos y culturales de las operaciones en la organización.

Retomando el ejemplo del programa de capacitación de ventas, un objetivo podría haber sido que: “En el curso de un año de haber concluido y como resultado de la formación, las ventas de la organización se incrementarán no menos del 10%. Después de todo, ese es el tipo de resultados que es probable que a la organización le agradaría que sucediese

después de la formación; Sin embargo es difícil valorar y determinar si se presentara algún cambio ocurrido durante el periodo de un año si en verdad es resultado de la capacitación.

Según Robert O Brinkerhoff, La contribución de la formación para el desempeño humano y, por ende, para el desempeño empresarial en general, siempre es parcial (necesario, pero no suficiente) y a menudo marginal (sólo una contribución pequeña). Debería ser obvio que cientos de otros factores pudieran intervenir durante el año para modificar los resultados de la organización. Cualquier cambio podría haber estado relacionado con el producto o servicio en sí, la economía, las competencias, los precios, la moda, la madurez general de los participantes (tienen un año más de experiencia) y de más.

Además, existen muchos tipos de datos que quizá resulten pertinentes algunos de ellos los citan Donaldson y Scannell mencionan una lista de 20 tipos de evidencia que podría estar bajo la influencia de la formación, que incluye reducciones directas de costos, calidad del trabajo, tasas de accidente, ausentismo, ganancias, volumen de ventas, rotación, quejas de los clientes, nuevos clientes y 11 tipos más con características similares. Glaser menciona varias formas en que estos tipos de evidencias se pueden utilizar, con el objeto de evaluar los resultados, como el volumen de casos manejados, índice de satisfacción de los trabajadores, capacidad para cumplir un programa y otros.

¿Cómo consigue lidiar el formador con esta información? El resultado neto es que, con frecuencia, la organización debe conformarse con evidencias y no pruebas. Esta complejidad, también es, la razón principal por la que relativamente pocas organizaciones ni siquiera intentan medir los resultados del cuarto nivel y la mayoría de las compañías que sí los evalúan, limitan sus esfuerzos a unos cuantos de los programas más costosos, de alta visibilidad y alto volumen, los cuales se repiten con frecuencia y exhiben resultados que conducen en sí mismos a mediciones más sencillas. En muchos casos, tales mediciones son más un arte que una ciencia. Aunque todos los formadores deberían

estar conscientes de las implicaciones de las evaluaciones de cuarto nivel, la mayoría no lograrán más que un intento superficial por hacerlas. ³⁶

Para el formador y la organización es importante la evaluación, ya que permite medir la eficacia del programa, cada uno de los programas realizados tienen como finalidad, mejorar el desempeño de nuestros colaboradores y el mejor funcionamiento de la organización, si estos son debidamente realizados nos ayudaran a alcanzar la calidad que deseamos.

La calidad es primordial para las organizaciones, por tal motivo en el siguiente capítulo nos enfocaremos a hablar de la misma, pero desde la perspectiva del servicio.

³⁶Vaughn, Robert H. (2006) *El formador profesional guía completa para planear, impartir y evaluar programas de capacitación* Editorial continental México pp. 83-103

CAPÍTULO 3



CALIDAD EN EL SERVICIO

CAPÍTULO 3

CALIDAD EN EL SERVICIO.

Cada uno de nosotros utilizamos servicios, y estas compañías han crecido tanto, que se han convertido en una palanca competitiva de los negocios en la actualidad, prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente, como un valor adicional en el caso de los productos tangibles y por supuesto, es la esencia en el caso de empresas de servicio. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel de calidad de los servicios que entrega a los clientes, que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en la institución, porque de no ser así con sólo una persona que no tenga una actitud adecuada el cliente se va con una mala imagen del servicio.

3.1 Concepto de servicio.

Cada uno de nosotros nos convertimos en clientes, utilizamos servicios todos los días, el pedir que nos traigan comida a casa, encender la luz, llevar la ropa a la tintorería, tener un lugar donde cuiden a mi perro cuando no estoy en casa etc. Son ejemplos de servicio, que ayudan a que nuestra vida sea más cómoda y satisface nuestras necesidades, pero... ¿Cuál es el concepto de servicio? Veamos algunos.

La palabra servicio procede del latín *servitum*; denota la acción de servir. Prestación u obsequio a favor o beneficio de alguien.

El diccionario de la Real academia Española lo define como “organización y personal destinados a cuidar o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.”³⁷

³⁷López Reyna Rosario (2008) *Propuesta de mejora de la calidad en el servicio en el área de la consulta externa en una clínica*. Tesis Lic. En Administración; México (UNAM- FESC) pp. 52.

En economía y mercadotecnia un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente.

El “Servicio” según Malcom Peel, es aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

“Es el trabajo realizado para otras personas”.

“Actividad o beneficio que una parte ofrece a otro; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”³⁸

Concepto establecido en la Serie de normas ISO 9000

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo la reparación de un automóvil).

Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).

La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).

La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo hoteles y restaurantes).

³⁸**Hernández Aguilar Blanca Estela**, (2006) *Implantación de un modelo de calidad en el servicio como una estrategia competitiva en una sucursal bancaria* Tesis Lic. en Administración; México (UNAM- FESC) pp.70

Podemos decir que al ser una actividad intangible esta resulta tener varios conceptos que se originan de dicha acción.

3.2 Empresas de servicio.

Para que nuestros clientes puedan satisfacer sus necesidades se han creado diferentes empresas que proporcionan servicios a la comunidad, éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Por su naturaleza según la American Marketing Association (AMA)

- A. Servicios de Salud.
- B. Servicios Financieros.
- C. Servicios Profesionales.
- D. Servicios de Turismo.
- E. Servicios relacionados con el Deporte, el Arte y la Diversión.
- F. Servicios públicos.
 - ❖ Comunicaciones.
 - ❖ Energía.
 - ❖ Agua.
- G. Servicios de Distribución.
- H. Servicios de Educación.
- I. Servicios de Telecomunicaciones.
- J. Servicios Personales y de Reparación y Mantenimiento.

Por el sector de actividad.

Según Browning y Singelmann (1978):

- ❖ Servicios de Distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores.
- ❖ Servicios de Producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, jurídicos etc.

- ❖ Servicios Sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva como atención médica o educación.
- ❖ Servicios Personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, asesoramiento, servicio doméstico.

Por su función.

Los servicios se pueden clasificar atendiendo diversas funciones según Cuadrado y del Río 1993.

- ❖ Servicios de gestión empresarial.
- ❖ Servicios de producción.
- ❖ Servicios de información y comunicación.
- ❖ Servicios de investigación.
- ❖ Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- ❖ Servicios de ventas, como investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de publicidad, exposiciones, etc.
- ❖ Servicios operativos como limpieza vigilancia o seguridad.

Como podemos observar, las empresas que proporcionan servicios, se clasifican por su naturaleza, función o actividad, también encontramos una clasificación para el servicio como lo que veremos a continuación.

3.3 Tipos de servicio.

Las empresas de servicio generalmente prestan tres clases de servicio:

Servicio principal o esencial: Es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado.

Servicios periféricos o suplementarios: Son los otros servicios, que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.

Servicio de valor agregado: Son aquellos libres de costo que acompañan al servicio principal y/o los periféricos y cuya función es incrementar el valor de los mismos.³⁹

Por ejemplo: El servicio principal en las industrias del hospedaje, es una cama para dormir por la noche, ya sea que la cama se localice en un albergue juvenil o en una habitación lujosa de un hotel cinco estrellas. Los albergues juveniles no ofrecen muchos servicios adicionales más allá de las reservaciones, los alimentos básicos e instalaciones sencillas para asearse. En contraste en un hotel de lujo ofrecerá muchos servicios adicionales para mejorar la estancia de los huéspedes, como pueden ser cajero, teléfono, servicio a la habitación, despertador, estacionamiento, restaurante, etc. algunos lo ofrecerán de manera gratuita y otros tienen un costo, pero todos se subordinan al servicio principal de dar alojamiento para dormir por la noche, lo cual define a la industria del hospedaje.

El autor William Martín dice: que existen cuatro tipos de servicio, los cuales están dirigidos a las organizaciones.⁴⁰

1.- **El congelador.** De procedimiento lento, inconstante, desorganizado, caótico, inconveniente. El personal se ve insensible, frío e impersonal, apático, reservado, desinteresado y el mensaje al cliente es: “No nos importa”.

2.- **La fábrica.** De procedimiento puntual, eficiente y uniforme. El personal se ve insensible, apático, reservado y desinteresado y el mensaje al cliente es: “Usted es un número y estamos para procesarlo.”

³⁹Arreguin Ávila Rubén Eduardo (2006) *Calidad de las organizaciones públicas y privadas la calidad personal como base para un buen desempeño del trabajo en el área de cajeros automáticos de una empresa de traslado de valores* Tesis Lic. en Administración México (UNAM-FESC) pp. 45-47

⁴⁰López Reyna Rosario (2008) *Propuesta de mejora de la calidad en el servicio en el área de la consulta externa en una clínica.* Tesis Lic. en Administración; México (UNAM- FESC) pp. 52.

3.- **El Zoológico amistoso.** De procedimiento lento, inconsistente, desorganizado, caótico. El personal se ve amistoso, personal interesado, gracioso y el mensaje al cliente es: “Nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos.”

4.- **Servicio de calidad al cliente.** De procedimiento puntual, eficiente y uniforme. El personal se ve amistoso, personal, interesado, gracioso y el mensaje al cliente es: “Nos interesa y le atendemos”.⁴¹

Todas las personas necesitamos invariablemente de algún servicio y como consumidores alguna vez hemos tenido alguna mala experiencia, con un empleado o hasta con el mismo sistema, lo que hace que nuestra idea o concepto de algún servicio, o de cualquier organización decaiga.

Aun cuando esta organización se esfuerce y tenga las políticas adecuadas y un plan estratégico de su interés y su propósito sea brindar un excelente servicio que permita a los clientes sentir fidelidad a ellos, una mala actitud de un empleado lograría que todo se venga abajo.

Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marca a las empresas, la actitud positiva (excelente comportamiento ante el cliente) y la actitud negativa (mal comportamiento ante el cliente).

⁴¹Vargas Bravo Elizabeth; (2007) *Implantación de un programa de capacitación para atención a clientes del servicio de tintorerías* Tesis Lic. en Administración; México (UNAM- FESC) pp. 90-91

COMPETENCIA TECNICA		
	3	4
Alta	EFICAZ DESAGRADABLE	EFICAZ Y AGRADABLE
	1	2
Baja	INEFICAZ Y DESAGRADABLE	INEFICAZ Y AGRADABLE
	Bajo	Alto

TRATO AL CLIENTE

- (1) “SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS”
- (2) “LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES”
- (3) “SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS”
- (4) “HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD”

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad en el servicio, ya que esta es una cadena en la que cada persona, departamento, y elemento es un eslabón y si alguno se rompe, pone en peligro a la empresa.⁴²

Las empresas que proporcionan servicios son las más interesadas en satisfacer las necesidades del cliente y en la actualidad ocupan un lugar muy importante en la economía de los países.

⁴²López Reyna Rosario (2008) *Propuesta de mejora de la calidad en el servicio en el área de la consulta externa en una clínica*. Tesis Lic. en Administración; México (UNAM- FESC) pp. 53

3.4 El ambiente cambiante de los servicios.

El crecimiento del sector de servicios pasó inadvertido durante muchos años. Las estadísticas gubernamentales registraban su avance pero los economistas, consultores y políticos continuaron actuando como si la manufactura fuera aún la reina de la economía nacional. En la práctica, por supuesto, los trabajos de servicio abarcan gran variedad de puestos, tanto en los servicios al cliente como en los servicios de empresa a empresa, siendo muy bien pagados los trabajos basados en conocimientos. Sin embargo aunque las industrias de servicios crecieron, muchos profesionales permanecieron “casados” con una visión anticuada de la administración. El marketing por ejemplo, ha sido considerado como algo un poco mayor que la publicidad y las relaciones públicas. Los académicos, también, respondieron con lentitud al ambiente cambiante de los negocios, pero finalmente los estudiosos empezaron a desafiar la idea de aplicar los conceptos de administración tradicionales al sector de servicios floreciente.

Durante los últimos 20 años, el ritmo de cambio se ha acelerado y se han eliminado muchos obstáculos para la competencia, lo que ha permitido la entrada de nuevas empresas entusiastas que varían desde pequeñas operaciones de fundación reciente que proporcionan mantenimiento de líneas de comunicación y equipo en el hogar o la oficina del cliente (una tarea antes usualmente restringida a proveedores monopólicos), hasta empresas multinacionales bien financiadas que importan conceptos de servicio creados y probados previamente en otros países. Las empresas establecidas enfrentan a menudo dificultades para mantener la lealtad del cliente ante competidores que ofrecen nuevas características del servicio, mejor funcionamiento, reducción de precios, promociones inteligentes y la introducción de sistemas de entrega convenientes basados en la tecnología.

Muchos factores son responsables de la transformación de la administración de servicios. Según la industria y el país en los que la empresa de servicio realiza sus negocios, las causas subyacentes de dichos cambios incluyen algunos de los factores que mencionamos a continuación:

- ❖ Políticas gubernamentales. Cambios en las regulaciones, privatización, nuevas reglas para proteger a los clientes, empleados y al ambiente, nuevos acuerdos en el comercio de los servicios.
- ❖ Cambios sociales. Aumentos de las expectativas del cliente, mayor afluencia, inmigración, más personas que tienen menos tiempo disponible, mayor deseo de adquirir experiencias en lugar de objetos, incremento de la adquisición de computadoras y teléfonos celulares.
- ❖ Tendencias en los negocios. Las empresas de manufactura agregan valor a través del servicio y servicios de venta, más alianzas estratégicas, las empresas no lucrativas dan importancia a su administración, relajación de las normas de asociación profesional, tendencia hacia la calidad, mayor importancia a la productividad y a la reducción de costos, crecimiento de las franquicias prácticas innovadoras de contratación.
- ❖ Adelantos en la tecnología de la información. Convergencia de las computadoras y las telecomunicaciones, mayor amplitud de banda, la tendencia hacia el diseño en miniatura favorece la creación de equipos móviles mucho más compactos y sofisticados, transmisiones inalámbricas, Software más rápido y potente, digitalización de textos, gráficos, audio y video, crecimiento de Internet.
- ❖ Internacionalización. Más empresas que operan en una base transnacional, incremento de viajes internacionales, fusiones y alianzas internacionales. ⁴³

Las empresas de servicio están dentro de un ambiente cambiante, cada uno de los factores mencionados las afecta de una u otra forma, los gerentes y administradores deben aprovechar este ambiente, para crear nuevas ofertas o mejorar sus posiciones competitivas, es decir aprovechar los cambios para su crecimiento y colocación en el mercado.

⁴³Lovelock, Christopher H; (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos* Editorial. Pearson Prentice Hall México pp. 9,11,12

3.5 Aspectos distintivos de los servicios.

Cada organización proporciona diferentes productos para satisfacer necesidades, proporcionan beneficios al cliente que los compra o usa. Los bienes se describen como objetos físicos o aparatos, mientras que los servicios son acciones o desempeños. Las primeras investigaciones de los servicios intentaban distinguirlos de los bienes, al enfocarse principalmente en cuatro diferencias genéricas conocidas como: intangibilidad, heterogeneidad (variabilidad), caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo.

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar, u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador como sucede con los bienes o productos físicos, por ello esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre, en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir determinado servicio, mientras los productos son producidos, los servicios son realizados. Por este motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicio es “administrar los indicios”, “hacer tangible lo intangible”.

Heterogeneidad o variabilidad: Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad de calidad por el gran contenido humano que se envuelve en la entrega. A sí mismo, la calidad puede variar de tiempo en tiempo, de lugar en lugar, de cliente en cliente, con la misma venta de un vendedor. Por lo tanto, el control de calidad no es posible, o sea que no existe una garantía de la consistencia del producto. Por estos motivos, para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar esta situación, los proveedores de servicios

pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que pueden brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

Carácter perecedero o caducidad: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se pueden almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierde para siempre. Por tanto la caducidad o imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problema. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

Simultaneidad o inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Es casi imposible estandarizar los servicios.⁴⁴

Como podemos ver los servicios son muy variados y tienen aspectos que los distinguen de los bienes, ahora veremos los componentes de la administración integral de estos servicios.

⁴⁴López Reyna Rosario (2008) *Propuesta de mejora de la calidad en el servicio en el área de la consulta externa en una clínica*. Tesis Lic. en Administración; México (UNAM- FESC) pp. 54

3.6 Componentes de la administración integral de servicios.

Cuando analizamos estrategias de mercado para bienes manufacturados, los gerentes de marketing subrayan por lo general cuatro elementos estratégicos básicos: producto, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). De modo colectivo estas categorías se conocen como las cuatro P de la mezcla de marketing. Sin embargo en el caso de los servicios, sobre todo los aspectos como la participación del cliente en la ejecución y la importancia del factor tiempo exige que se incluyan otros elementos estratégicos. Con el fin de captar la naturaleza de este reto, usaremos un enfoque integral de administración de servicios, que destaca las variables de decisión estratégica que enfrentan los gerentes de las empresas de servicio.

Nuestra metáfora del enfoque integral de administración de servicios son los ocho que compiten en una carrera, cuya presentación es un bote ligero impulsado por ocho remeros. La velocidad no sólo proviene de la fuerza física de los remeros, sino también de su armonía y cohesión. Con el propósito de lograr la eficiencia óptima, cada uno de los ocho remeros debe impulsar su remo al unísono con los demás, siguiendo la dirección del timonel, sentado en la popa. Se requiere una sinergia e integración similar entre cada uno de los ocho elemento para lograr el éxito en cualquier empresa de servicio competitiva. El timonel (quién dirige el bote, establece el ritmo, motiva al equipo y vigila cerca de los botes competidores durante la carrera) es una metáfora que simboliza a la gerencia.

Elementos del servicio principal o esencial. Los gerentes deben seleccionar las características tanto del servicio principal o esencial, como del conjunto de elementos de servicios suplementarios que lo rodean, en relación con los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios competidores. En pocas palabras, deben estar atentos a todos los aspectos del desempeño del servicio que tienen el potencial de crear valor para los clientes.

Lugar, ciberespacio y tiempo. La entrega de los elementos del servicio a los clientes implica la toma de decisiones sobre el lugar y el momento de la entrega, así como los métodos y canales empleados. La entrega puede incluir canales de distribución físico o

electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio otorgado. El uso de los servicios de Internet o comunicación de mensajes permiten que los servicios basados en información se encuentren en el ciberespacio y se reciban por teléfono o en una computadora en el lugar y el momento que convenga al cliente.

Las empresas tienen la posibilidad de entregar el servicio en forma directa a los clientes o a través de empresas intermediarias.

Proceso. La creación y la entrega de los elementos del servicio a los clientes requieren el diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos de servicio. Los procesos mal diseñados molestan a sus clientes cuando experimentan una entrega de servicio ineficaz, burocrática y lenta. De modo similar los procesos deficientes dificultan el trabajo de los empleados que están en contacto con los clientes, lo que da como resultado una baja productividad y un incremento en la probabilidad de fallas en el servicio.

Productividad y calidad. Estos elementos, considerados a menudo como independientes deben manejarse de manera estratégica, como elementos relacionados entre sí. Ninguna empresa de servicio puede darse el lujo de considerar a cada elemento en forma aislada. La productividad tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes, en tanto que la calidad, se refiere al grado en que el servicio satisface a los clientes al cumplir con sus necesidades, deseos y expectativas. El mejoramiento de la productividad es esencial para mantener los costos bajo control, pero los gerentes deben tener cuidado de evitar recortes inadecuados en los niveles de servicio que los clientes puedan resentir (y quizá los empleados también). La calidad del servicio, según la definen los clientes, es básica para su diferenciación y el fomento de la lealtad del cliente.

Personal. Muchos servicios dependen de la integración personal directa entre los clientes y los empleados de una empresa, como cortarse el cabello o comer en un restaurante. La naturaleza de estas interacciones ejerce una fuerte influencia en las percepciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio. Los clientes valoran a menudo la calidad del

servicio que reciben con base en la evaluación que hacen del personal que proporciona el servicio y además hacen juicios sobre otros clientes con los que se encuentran. Las empresas de servicio exitosas dedican una gran parte de su trabajo a reclutar, capacitar, motivar y retener a su personal y también intentan con frecuencia dirigir el comportamiento de sus clientes.

Promoción y educación. Ninguna empresa de servicio tendrá éxito sin una comunicación eficaz. Este componente desempeña tres papeles de vital importancia: proveer la información y el consejo necesario, convencer a los clientes meta de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos. En la administración de servicios gran parte de la comunicación tiene por naturaleza fines educativos, sobre todo para los clientes nuevos. Las empresas deben enseñar a estos clientes los beneficios del servicio, así como el lugar y el momento para obtenerlo, además de dar instrucciones sobre la manera de participar en los procesos del servicio. Las comunicaciones se entregan por medio de personas como vendedores y capacitadores, o a través de medios como televisión, radio, periódicos, revistas, carteles, folletos y sitios de Internet. Las actividades de promoción sirven para reunir argumentos a favor de la selección de una marca en particular o usar estímulos para atraer la atención de los clientes y motivarlos a actuar.

Evidencia física. La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los integrantes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible del servicio de una empresa. Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado porque ésta ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. En servicios que poseen pocos elementos tangibles, como los seguros, se emplea con frecuencia la publicidad para crear símbolos significativos; por ejemplo, una sombrilla podría simbolizar protección, fortaleza y seguridad.

Precios y otros costos para el cliente. Este componente destaca el manejo de los gastos y de otros desembolsos en que incurren los clientes para obtener beneficios de la

ejecución del servicio. Las responsabilidades no se limitan a las tareas tradicionales del establecimiento del precio de venta a los clientes, la disposición de márgenes comerciales y la definición de condiciones de crédito. Los gerentes de servicio reconocen también y tratan de reducir al mínimo, cuando es práctico, otras cargas que los clientes puedan tener en la compra y el uso de un servicio, incluyendo el tiempo, el esfuerzo físico y mental y las experiencias sensoriales desagradables, como ruidos y otras molestias.

Las empresas de servicio necesitan entender las implicaciones de los ocho componentes de la administración de servicios para plantear eficazmente el diseño de las estrategias comentadas. Las empresas cuyos gerentes consigan desarrollar estrategias integradas tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir y prosperar. En contraste, los que no logren comprender estas implicaciones serán superados por competidores más hábiles para responder a los grandes cambios que afectan la economía de servicio.⁴⁵

Cada organización debe responder rápidamente a los cambios para poder sobrevivir y estos cambios se originan sólo por una persona, nuestro cliente, pero... ¿Quién es un cliente?

3.7 Definición de cliente

Cliente: Del Latín Cliens- entis persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.⁴⁶

¿Quién es un cliente?

- ❖ Un cliente es la persona más importante dentro de nuestra Institución.
- ❖ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ❖ Un cliente no interrupción de nuestro trabajo. Nuestra Función es atenderlo.

⁴⁵Vargas Bravo Elizabeth; (2007) *Implantación de un programa de capacitación para atención a clientes del servicio de tintorerías* Tesis Lic. En Administración (UNAM- FESC) pp. 43-45

⁴⁶ Diccionario de la Real Academia Española <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> 30/05/2014

- ❖ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- ❖ Un cliente es la parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- ❖ Un cliente no es sinónimo de dinero. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- ❖ Un cliente merece la atención más esmerada que podamos darle. Es el alma de nuestra Institución.
- ❖ El cliente es pieza clave para cualquier organización, porque de él depende la existencia de esta e influye en gran parte en el bienestar de aquellas personas que laboran.

3.7.1 Clasificación de los clientes.

Cliente interno: Es aquel que pertenece a la organización y que no por estar en ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados, incluye a los compañeros de trabajo, jefes, secretarías, empleados en general, dentro de los clientes internos también encontramos a todos aquellos que de alguna manera forman parte de la empresa como: proveedores, gobierno, y sociedad entre otros.

Cliente externo: Es aquella persona que no pertenece a la organización; sin embargo es a quien la atención está dirigida ofreciéndole un producto o servicio; es decir al que normalmente se le conoce como “consumidor” o “cliente”. Son aquellos que de alguna manera quieren o pueden adquirir nuestros productos y/o servicios.

Los clientes externos son importantes porque son la razón de existir y continuar de una empresa.

Por otro lado, podemos encontrar, para fines estratégicos otra clasificación de clientes: clientes actuales y potenciales, aquí se consideran los clientes que ya forman parte de la organización y aquellos que pueden llegar a formar parte de la misma. El servicio desempeña un papel fundamental ya que permitirá mantener contentos a nuestros clientes actuales, evitará que se pierda la confianza entre cliente y empresa, la cual sabemos que

es muy difícil de recuperar una vez perdida; y además atraer a nuevos clientes, el servicio será una herramienta indispensable, ya que se ha vuelto la diferencia entre distintas empresas que ofrecen el mismo servicio.⁴⁷

Tipos de clientes según el grado de fidelidad.

Actualmente cada compañía aprovecha al máximo el contacto con el cliente, ya que su principal objetivo no es solamente satisfacer sus necesidades, ahora lo que busca es fidelizarlo, es decir que prefiera sólo nuestros productos o servicios, a continuación mencionamos los niveles o grados de fidelidad:

	Nivel de fidelidad	
	Bajo	Alto
Bajo	Opositor	Cautivo
Alto	Mercenario	Prescriptor

- ❖ Opositor. Busca alternativas a nuestro servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.
- ❖ Mercenario. Entra y sale de nuestro negocio, sin ningún compromiso. Al menos no habla de nosotros.
- ❖ Cautivo. Descontento Atrapado, no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.
- ❖ Prescriptor. Alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento de nuestro marketing.⁴⁸

⁴⁷ Olvera Romero Ileana.- (2009) “El Cliente y la Calidad en el Servicio” Editorial Trillas, México 2009, pp 115-117

⁴⁸<http://www.marketing-xxi.com/los-consumidores-58.htm> 29/01/11

3.7.2 ¿Cómo elegir a los clientes correctos?

¿A quién tenemos que atender? Se trata de la pregunta que las compañías de servicios deben plantearse en forma periódica. Los clientes suelen diferir mucho en términos de necesidades. También difieren en términos de valor que aportan a la compañía. En resumen, las empresas deben seleccionar los segmentos de mercado a los que apuntan.

La segmentación de mercado es uno de los conceptos fundamentales en el área de marketing, una efectiva segmentación de mercado sirve para agrupar a los clientes de tal manera que se puedan obtener similitudes dentro de cada segmento y diferencias entre los distintos segmentos en las características relevantes.

La naturaleza de los servicios sugiere que algunas otras variables, que no suelen contemplarse en las estrategias de productos y manufactura, pueden ofrecer un beneficioso enfoque a la segmentación. Entre estas variables encontramos:

- ❖ **Momento de uso del servicio** (sirve para planear las estrategias de administración de demanda que apuntan a la utilización de la capacidad disponible en determinados momentos).
- ❖ **Nivel de capacidad y experiencia** (especialmente relevante en los casos en que los clientes deban coproducir el servicio con el proveedor o se trate de autoservicios).
- ❖ **Lenguaje preferido** (importante para planear todo tipo de comunicaciones de marketing, en particular los contactos cara a cara.)
- ❖ **Acceso a sistemas de presentación electrónica** (por ejemplo Internet) y actitudes frente al uso de nuevas tecnologías de servicio).

Cada vez más empresas intentan definir a qué tipos de clientes pueden atender bien en lugar de ofrecer todo a todos. Los ejecutivos de las compañías innovadoras analizan en forma constante las mejoras que pueden realizar en los elementos de servicio – o en el desarrollo de nuevos servicios - para atraer y retener clientes de los segmentos específicos que creen que presentan buenas oportunidades de crecimiento y ganancias.

Una vez que una compañía ha adquirido los clientes a los que considera deseables, pasa a enfrentar el desafío de las relaciones con estos para convertirlos en clientes leales o fieles que generen a la compañía un creciente volumen de negocios en el futuro. ⁴⁹

3.7.3 La búsqueda de la lealtad o fidelidad de los clientes.

La lealtad es un término que se ha utilizado históricamente para describir la fidelidad o la devoción entusiasta a un país, a una causa o un individuo. En nuestros días y en el contexto empresarial, se usa para referirse a la disposición de los clientes a preferir una compañía y comprar o utilizar productos o servicios en forma consistente, y mejor aún, exclusiva, además de recomendar los productos de la compañía a sus amigos y conocidos.

Sin embargo, la lealtad a una marca va más allá del comportamiento específico e incluye preferencia, gusto y futuras intenciones. Richard Oliver sostiene que los clientes primero se vuelven *leales en el sentido cognitivo*, con la percepción obtenida de la información de atributos de marca, de que marca es preferible entre una serie de alternativas. En la segunda etapa, conocida como *lealtad efectiva*, los clientes comienzan a apreciar la marca en base a repetidas instancias de uso satisfactorio. A la competencia le resulta difícil menoscabar esta sensación con sus argumentos. En la tercera etapa, *lealtad conativa*, los consumidores se comprometen a volver a comprar la misma marca, lo que lleva a la cuarta etapa, *lealtad de acción*, que resulta en la compra repetida.

“Pocas compañías piensan en sus clientes en términos anuales”, dice Frederick Reichheld, autor de *El efecto lealtad* y destacado investigador de este tema. Y sin embargo es exactamente lo que un cliente significa para una compañía: una fuente consistente de ingresos en un periodo de muchos años. No obstante no se puede dar por sentada esta lealtad. Sólo se mantendrá si el cliente siente que recibe mejor valor (incluso una calidad superior en relación al precio) que el que obtendría si cambiara de proveedor.

⁴⁹Lovelock, Christopher H; (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos*. pp. 162.

Si la compañía original decepciona al cliente, o si un competidor le ofrece mucho mejor valor, es posible que el cliente abandone a su proveedor.

La palabra desertor adquirió una connotación muy negativa durante la Guerra fría. Se usaba para referirse a los individuos desleales que traicionaban a su bando y se pasaban al del enemigo.

Hoy en el contexto de marketing, el término deserción se utiliza para describir la acción de los clientes que desaparecen de la pantalla del radar de una empresa y transfieren su lealtad a la marca de otro proveedor.

Reichheld y Sasser popularizaron el concepto de **deserción cero** para referirse a la acción de mantener a todos los clientes que una empresa puede atender en forma rentable. Un índice creciente de deserciones no sólo indica que existe un problema de calidad (o que la competencia ofrece mejor valor), sino que también señala el riesgo de una caída en la rentabilidad. Los grandes clientes no desaparecen de la noche a la mañana; suelen mostrar su creciente insatisfacción con una reducción consistente en sus compras. Las compañías observadoras analizan con cuidado las tendencias de las compras de sus clientes y reaccionan con rapidez mediante estrategias de recuperación de servicio en el caso de quejas de los clientes u otras fallas de servicio.

Existen muchas maneras de decepcionar a los clientes a través de fallas en la calidad de servicios. Una importante fuente de decepción, en especial en los servicios de alto contacto, radica en el mal desempeño de los empleados de servicio. Reichheld y otros investigadores creen que existe un vínculo explícito entre la satisfacción del cliente y el servicio, por un lado, y la satisfacción de los empleados con su trabajo, por el otro. Si los trabajadores de servicio son capaces, disfrutan de su trabajo y se consideran bien tratados por sus empleadores, tendrán la motivación necesaria para mantenerse leales a la compañía durante un lapso prolongado, en lugar de cambiar de trabajo constantemente. Los empleados competentes y leales tienden a ser más productivos, a conocer mejor a sus clientes y prestar mejor calidad de servicio que los nuevos. En resumen, la lealtad de

los empleados contribuye a la lealtad de los clientes a través de una serie de vínculos que, para Heskett, Sasser y Schlesinger, constituyen la “cadena de utilidad en el servicio”.⁵⁰

3.7.4 Necesidades y expectativas del cliente.

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras con base en lo que esperan recibir. **La calidad de servicio percibida resulta de la comparación que hacen los clientes entre el servicio que perciben y el servicio que esperaban recibir.** Las expectativas de las personas sobre los servicios tienden a recibir la influencia de sus propias experiencias previas como cliente, estas experiencias las podemos adquirir con otro proveedor de servicios en particular, con servicios que compiten en el mismo sector o con servicios relacionados en diferentes sectores. Si la persona no tiene experiencia previa, los clientes basan sus expectativas antes de la compra en factores como comentarios, necesidades personales, y las tareas de comunicación de la empresa. Generalmente en estos comentarios también nos hablan de la actitud que recibieron en determinado lugar y como se sintieron al respecto, para poder satisfacer a los clientes es necesario mantener una actitud positiva.

La Actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción.

La actitud que usted transmite es por lo general la actitud que recibe. Una buena manera de transmitir una actitud positiva es su apariencia. **Nunca tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva.**

Es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que usted se ve a sí mismo y su actitud. Cuando mejor sea su auto imagen al encontrarse con los clientes o invitados más positivo será.

⁵⁰Lovelock, Christopher H; (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humano* pp. 176-179

También es fundamental observar claramente lo que los clientes necesitan para sentirse satisfechos con los servicios.

Es importante identificar lo que los clientes como seres humanos quieren, necesitan, piensan, sienten, precisamente por esto veremos **las necesidades de atención** que buscan satisfacer los clientes cuando se acercan a nosotros en busca de un servicio.

- ❖ Necesidad de sentirse bien recibido.
- ❖ Necesidad de un servicio puntual.
- ❖ Necesidad de sentirse cómodo.
- ❖ Necesidad de un servicio ordenado.
- ❖ Necesidad de ser comprendido.
- ❖ Necesidad de recibir ayuda o asistencia.
- ❖ Necesidad de sentirse importante.
- ❖ Necesidad de ser apreciado.
- ❖ Necesidad de ser reconocido o recordado.
- ❖ Necesidad de respeto.⁵¹

Lo que desea el cliente desde la perspectiva de ventas.

El cliente básicamente quiere que le informen el costo de un producto o servicio, como funciona, incluyendo los beneficios que puede esperar recibir, los pros y los contras de las diferentes opciones y las formas de pago disponibles. Si omite alguno de estos elementos no está respondiendo a las necesidades del cliente. Su trabajo consiste en encontrar lo que necesite o desea el cliente y luego demostrar la manera en que su producto o servicio cubre esas necesidades. Vender un servicio o producto que el cliente no desea o necesita sólo causara problemas, porque lo regresará o lo que es peor lo conservará pero ya no repetirá la compra. De cualquier forma se pierden futuras ventas y la confianza del cliente.

⁵¹William B. Martin;(1992) *Calidad en el servicio al cliente guía para la excelencia en el servicio* Editorial Iberoamérica México pp. 29

Determinar lo que el cliente desea no es fácil, algunos saben lo que desean, otros no tienen idea y otros piensan que saben lo que quieren, cuando no es así.

Cuando se vende un servicio, se vende un intangible. Es crucial que determine los deseos y las necesidades del cliente, porque la satisfacción del mismo dependerá de cuán bien cubra usted sus expectativas. Al determinar que buscan los clientes intente visualizar la experiencia a través de sus ojos, ¿Cómo le gustaría a usted que lo trataran?, utilice usted sus propias experiencias. Pero realmente ¿Qué nos motiva a comprar?

¿Qué motiva al cliente a comprar?

Algunos dicen que el precio, pero las investigaciones muestran que el servicio es el factor decisivo, su función principal es cubrir las necesidades del cliente y **lo que los motiva a comprar es:**

- ❖ **Necesidad:** Necesita un producto o servicio para solucionar un problema, facilitar un trabajo o ayudarse de alguna otra forma. Determinar cuál es dicha necesidad y luego ayudarlo a encontrar el producto o servicio adecuado para cubrirla.
- ❖ **Gratificación personal:** La gente que compra por esta razón, obtiene un sentir de poder cuando compra. A menudo desea dominar la transacción, permítale que muestre el camino.
- ❖ **Superación personal:** Buscan un producto o servicio que ayudará a la mejoría de su vida o estilo de vida.
- ❖ **Participación en el proceso:** Son personas a las que les agrada participar en el proceso de venta, como puede ser ir a las gasolineras, tiendas de autoservicio etc.
- ❖ **Por estatus:** Algunos compran ciertos productos por prestigio.
- ❖ **Para ayudar a otros:** Los que compran regalos para otros o están escogiendo artículos para ayudar a un amigo, aprecian toda la ayuda que puedan obtener.
- ❖ **Por diversión:** Algunos obtienen un gran placer al realizar compras.

- ❖ **Porque es su trabajo:** Algunos tienen que comprar porque es parte de su trabajo, si usted los ayuda a encontrar productos de calidad y a buenos precios ellos estarán felices y sus jefes también.⁵²

Cada organización busca satisfacer a sus clientes y se hace una gran lista de necesidades que creemos se deben satisfacer pero, **la única forma de saber realmente que satisface a los clientes es preguntándoles directamente** y a continuación veremos algunas formas de obtener esta información.

- ❖ **Reuniones con los principales clientes.** Los representantes de servicio al cliente y otros miembros del personal organizan periódicamente reuniones con sus clientes importantes para analizar y conocer sus necesidades, valores y, sobre todo las expectativas que tienen sobre el servicio de la empresa. Los que se encargan de dirigir la encuesta piden a los clientes que evalúen el nivel de satisfacción que obtienen de los servicios de la empresa por medio de una escala de valores. En ocasiones se les pide que comparen la empresa con la competencia.
- ❖ **Buzón de sugerencias, tarjetas de comentarios, cuestionarios breves.** Muchas empresas colocan buzones de sugerencias en áreas en las que hay posibilidades de que los clientes las vean y utilicen. También es muy común colocar cupones, tarjetas de comentarios o cuestionarios en el área de recepción, cerca de las mesas de los restaurantes o en algún otro lugar de fácil acceso.
- ❖ **Encuestas.** Las encuestas pueden enviarse por correo, realizarse telefónicamente a través de Internet o colocarlas donde los clientes tengan acceso.
- ❖ **Análisis de bases de datos de los clientes.** Las bases de datos de los clientes ofrecen mucha información que puede emplearse para determinar necesidades y

⁵²Vargas Bravo Elizabeth; (2007) *Implantación de un programa de capacitación para atención a clientes del servicio de tintorerías* Tesis Lic. En Administración (UNAM- FESC) pp.50-52

deseos. Los análisis de la información en las bases de datos muestran, por ejemplo quién ha comprado, cuanto compran los clientes, cuáles productos se venden, cuáles no etc.

- ❖ **Esfuerzos individuales:** Cuando se trabaja directamente con los clientes se encuentra en la posición ideal para poder obtener información, la retroalimentación que reciba le ayudará a establecer la manera en que debe conducirse con los clientes, la selección de productos y servicios para su empresa.
- ❖ **Observa a la competencia.** Visitar a los competidores exitosos que atienden a un grupo similar de clientes ofrece información valiosa sobre precios, oferta de productos y la “sensación” que genera la tienda. Entrar a los sitios Web de los competidores también pueden ideas sobre lo que los clientes desean y esperan.
- ❖ **Grupos focales.** Los grupos focales consisten en realizar entrevistas conjuntas con los principales clientes para obtener retroalimentación sobre cómo puede mejorarse un determinado producto o servicio, si será útil una nueva clase de servicio y otro tipo de información. Por lo general estos grupos focales constan de entre ocho y diez clientes valiosos y las sesiones duran alrededor de hora y media.
- ❖ **Grupos de investigación de mercados.** Las agencias dedicadas a la investigación de mercado realizan entrevistas individuales y de grupo a clientes existentes y anteriores que contratan los servicios de la empresa. También llevan a cabo encuestas telefónicas, por correo y por vía e-mail para conocer lo que los clientes desean y porqué. Las técnicas de investigación se pueden clasificar en formales e informales. Los métodos más formales se utilizan para medir las actitudes de los clientes y las tendencias de compra; de hecho la investigación se lleva a cabo de manera continua. Luego de obtener los resultados, estos se analizan. Después, se generan informes detallados en los que se resumen las fortalezas y debilidades de la compañía, las preferencias relacionadas con los productos, las razones por las que los compradores dejan de adquirir productos

de una empresa y que necesitan hacer las compañías para recuperar a viejos clientes.⁵³

Acabamos de ver algunas formas de enterarnos de lo que nuestros clientes necesitan, pero esto no es suficiente para alcanzar un servicio de calidad, tenemos que ir más allá de las necesidades de los clientes. Dar más de lo que nos pide el cliente, más de lo que pueda imaginar que se le puede dar u ofrecer por ejemplo:

“Le informaré personalmente esta tarde”

“Permítame hablar a X tienda para saber si ellos lo tienen”

No solo es importante ponernos en lugar del cliente y entender sus necesidades básicas, también debemos escucharle y brindar toda nuestra atención y tiempo que requiera.

3.8 Sabiendo escuchar.

Escuchar en una forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría, la práctica y el entrenamiento pueden mejorar nuestras capacidades para escuchar bien. No hay relación entre la inteligencia y la capacidad para escuchar, la capacidad de oír es un fenómeno físico y tiene muy poca relación con nuestra capacidad de escuchar, de hecho la gente que ha perdido el oído tiene a menudo una excelente capacidad para escuchar.

La mayor parte de nosotros necesita mejorar sus aptitudes para escuchar, como seres humanos tenemos una tendencia natural a filtrar la información que recibimos, muy a menudo lo que escuchamos no es lo que se dijo. Escuchar es un proceso activo, requiere nuestra participación e intervención. Nuestra personalidad desempeña un papel importante en la forma en que escuchamos, para hacerlo en forma efectiva necesitamos usar todo el cuerpo, esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuados. Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas,

⁵³Beverly Rokes;(2004) *Servicio al cliente, serie Busines* Editorial Thomson México pp. 34-37

debemos buscar los elementos que subyacen en los mensajes, muchas veces son el mensaje real.

Hay cinco formas de escuchar mejor:

- ❖ Dejar de hablar.
- ❖ Evitar las distracciones.
- ❖ Concentrarse en lo que otra persona está diciendo.
- ❖ Buscar el significado real.
- ❖ Darle feedback (respuesta) al emisor.

Aunado a esto debemos ser muy observadores para poder leer las señales que estos nos envían por medio de su voz, los gestos, sus movimientos, su vestuario entre otras.

Barreras que impiden escuchar adecuadamente.

- ❖ Perjuicio personal contra cierto tipo de clientes.
- ❖ Falta de interés por el tema.
- ❖ Suposición de lo que un cliente dirá.
- ❖ Reacciones emocionales ante el tema o la situación.
- ❖ Ruidos, temperaturas extremosas, luces brillantes o tenues y otro tipo de distracciones.⁵⁴

3.9 Lectura de su cliente.

Para leer al cliente necesita sensibilidad.

Para leer al cliente se requiere ser muy sensible a las necesidades tanto verbales como no verbales que éstos envían (a veces sin darse cuenta), ya que nos dará información acerca de ellos, así podremos darles el trato y servicio que descubramos que necesitan de nosotros.

⁵⁴**Beverly Rokes;**(2004) *Servicio al cliente, serie Busines* Editorial Thomson México pp. 56

Señal posible:

- ❖ Edad del cliente: joven, anciano.
- ❖ Tipo de ropa a la moda o fuera de moda.
- ❖ Mensajes verbales: muy fluido o escasamente fluido.
- ❖ Actitud: positiva, negativa, impaciente, exigente o enojado

Para leer al cliente se necesita empatía.

La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión, esto significa ponerse en el lugar de los clientes. Debe ver la situación a través de sus “ojos”, debe preguntarse si yo fuera el cliente que querría.⁵⁵

Cuando utilizamos empatía es más fácil poder entender a nuestro cliente y proporcionarle el servicio adecuado a sus necesidades, además de esta cada uno de nosotros **necesitamos comunicarnos lo más claramente posible** para que nuestro cliente pueda tener mayor comprensión de los beneficios y características de nuestros servicios.

Emisor _____ Mensaje → Receptor

3.10 Hablar con efectividad.

El objetivo principal al hablar con un cliente es saber cómo desea que lo ayuden. Si somos capaces de identificar sus deseos y seguimos estas pautas conversacionales, ofreceremos una asistencia más eficaz.

- ❖ Escuchar más y hablar menos.
- ❖ Nivelas tu nivel de voz, movimientos corporales y vocabulario para que correspondan al modo de hablar de tu cliente. Las personas suelen sentirse más a gusto con quienes son como ellas.

⁵⁵García Muñoz Manuela;(2004) *Incremento de la calidad en el servicio a clientes a través de la implementación de un Call-center en una empresa industrial*. Tesis Lic. En Administración México (UNAM-FESC). pp. 84-86.

- ❖ Satisface las necesidades de tu cliente en términos de aceptación, aprobación, aprecio, admiración y acuerdo. Una sonrisa amistosa y palabras como “Ha llegado usted al lugar adecuado” ¿Qué le parece?, y “Entiendo funciona bien”.
- ❖ Se especificó al describir tus productos o servicios. Cuanto más detalladas sean tus descripciones tus clientes las recordaran mejor. En el caso de los servicios usted vende aumentando la conciencia de la calidad, explicando las características del servicio, describiendo los beneficios del mismo.
- ❖ Admite que algunas palabras significan cosas diferentes para distintas personas. Por ejemplo si un cliente dice “Quiero un par de cuadernos”, quizá desea exactamente dos o tal vez algunos más. Pregunta para aclararlo.
- ❖ Utiliza un lenguaje que tus clientes entiendan evita los tecnicismos. Observa el lenguaje corporal de tu cliente en busca de indicios sobre lo que piensa y siente. Además, asegúrate de que tu lenguaje corporal transmita una actitud de alerta e interés. Nunca mires el reloj, revuelvas papeles o bosteces.⁵⁶

Cada organización busca satisfacer a sus clientes y ofrecerles servicios de la más alta calidad pero que sucede cuando hay algo inesperado, es decir que algo pasa y nuestro servicio no resulta como lo planeamos.

3.11 Cuando Sucede lo Inesperado.

Los acontecimientos inesperados son una son una carga adicional sobre su capacidad para dar calidad en el servicio al cliente. Pueden representar un desafío formidable.

Aunque no sea posible prever todas las situaciones posibles, se pueden anticipar algunas situaciones. En estos casos es posible desarrollar planes de contingencia para ayudarse a trabajar bajo estas circunstancias anormales.

⁵⁶**Beverly Rokes;**(2004) *Servicio al cliente, serie Busines* Editorial Thomson México pp.57

A continuación se enumeran varias situaciones inesperadas posibles:

1. Mal clima.
2. Pérdida de poder.
3. Fallas en equipo.
4. Computadoras fuera de servicio.
5. Condiciones de saturación.
6. Falta de personal suficiente.
7. Emergencias de incendios/salud.
8. Mal funcionamiento del equipo de aire acondicionado.
9. Teléfono fuera de servicio.
10. Agotamiento de provisiones.
11. Descompostura del sistema de envíos. Etc.⁵⁷

Es muy importante contar con un plan de contingencia para cuando sucede algún problema inesperado al ofrecer nuestro servicio, ya que el producto o servicio se debe proporcionar y al mismo tiempo mostrar la calidad al cliente aún en estas situaciones. La forma de mostrar eficiencia sería que el personal supiera qué hacer cuando se presente alguna de ellas, las situaciones mencionadas son sólo algunas que se pueden aplicar a su organización, pero es necesario que cada empresa observe que situaciones de contingencia podría tener y cuál sería su plan para solucionarlas.

Es muy importante contar con un plan para estas situaciones ya que nos ayuda a continuar con nuestro servicio, pero además de un plan adecuado necesitamos que el personal de contacto o agentes de servicio al cliente nos ayuden a proporcionar un servicio con calidad ya que son la primer imagen de nuestra organización y son de vital importancia, anteriormente no se le ponía mucha atención al cliente, por lo tanto tampoco tenía mucha importancia el personal de contacto con el paso del tiempo el papel del

⁵⁷William B. Martin;(1992) *Calidad en el servicio al cliente guía para la excelencia en el servicio* Editorial Iberoamérica México pp. 59

personal de contacto se ha revalorizado ya que actualmente se sabe que es de vital importancia para la calidad en el servicio al cliente y también como estrategia para obtener el éxito en toda la organización.

3.12 ¿Quién es el personal de contacto con el cliente?

El personal de contacto es:

- ❖ Quién está más cerca del cliente.
- ❖ Quién más influye en el cliente.
- ❖ Aquel en el que el cliente más se fija.
- ❖ Y es también aquel que, en muchos casos, el cliente busca.

En suma es la persona que, informa, orienta, explica, ayuda, da seguridad, convence, resuelve y ve, es decir, es quién de manera directa atiende y enfrenta cualquier situación que tenga lugar respecto a ventas o status de pedido; de ahí que este tipo de personal requiera de ciertas características para un buen desempeño de su actividad.

Características idóneas del personal de contacto.

Los clientes identifican a la organización con el personal que los atiende. No distinguen entre ambos los asocian de modo automático e inconsciente. El hecho de que consideren que el servicio de la compañía X es excelente o deficiente acostumbra a depender de la experiencia que haya tenido con el personal de contacto.

El personal de contacto es la primera imagen de la organización que se deforman los clientes, por lo cual es necesario conocer las características idóneas del personal de contacto, se presentan a continuación.

1. El personal de contacto debe conocer a sus clientes, sus necesidades y el modo preciso en que el producto o servicio puede contribuir a satisfacerlas.
2. El personal de contacto debe tener una forma de pensar y actitud positiva hacia el cliente. Una persona a la que se le hace sentir que su trabajo es importante, que

sabe que es reconocido por los demás, aporta ese “algo más” que tanto valora el cliente y logra que los resultados sean superiores a los de los otros compañeros.

3. El personal de contacto ha de ser capaz de analizar lo que el cliente dice y piensa debe tener capacidad para explicar, argumentar, convencer, anticipar y comprender las reacciones de las personas.
4. Otros rasgos fundamentales son la simpatía y la empatía. La simpatía es la capacidad del personal de contacto para mostrarse agradable, es necesaria para lograr que el cliente se sienta a gusto y la empatía se define como ponerse en el lugar del cliente, sentir de verdad lo mismo.
5. El personal de contacto debe de tener una buena dosis de seguridad en sí mismo, autocontrol y creatividad. Es importante que el cliente aprecie seguridad en lo que el personal de contacto dice y la forma que lo orienta. El autocontrol es un requisito fundamental no pueden mostrarse todas las sensaciones que se experimentan en un momento dado, las cosas se deben madurar. Quizá lo que dijo el cliente puede tener más de una interpretación. Y en cuanto a la creatividad, le da al personal de contacto los recursos necesarios para encontrar soluciones apropiadas a situaciones imprevistas.

El personal de contacto es muy importante para la organización dado que es quién atiende a nuestros clientes y, precisamente por esto es muy importante cuidar las faltas del mismo ya que son la primera imagen de la empresa.

Faltas en las que incurre el personal de contacto.

1. Apatía y falta de interés hacia el cliente, hacia los productos y el servicio. Los clientes necesitan saber que son valorados y tomados en cuenta.
2. La “ceguera” del personal de contacto. Se produce cuando no sabe que hacer, le falta formación, consulta constantemente.
3. No saber diferenciar entre un cliente y otro, tratar a todos por igual, sin prestar atención a las necesidades particulares de cada uno.
4. Otra falta del personal es que es huidizo, escurridizo, pasa la pelota a otro.

5. El trato frío, seco, cortante. No admite alternativas se sitúa en un plano superior e inaccesible.
6. Es fácil caer en esta falta cuando el personal de contacto actúa como robot, aplica el manual y los procedimientos, sin caer en cuenta que el único reglamento válido es el sentido común.
7. Decir “no”. El personal es estricto, auto suficiente, no facilita las cosas, no aporta soluciones, no colabora.
8. Falta de respeto hacia el tiempo del cliente. Este es un error más extendido de todos: adopta la forma de colas a veces casi kilométricas. Si queremos que el cliente nos respete, empecemos por respetar lo más valioso de que el dispone su tiempo.
9. Estas faltas van acompañadas algunas veces por ciertas frases que el personal debe evitar.

Expresiones y frases que se deben evitar.

A veces sin llegar a caer en las faltas anteriores, el personal de contacto pronuncia frases o expresiones desafortunadas que levantan muros en contra de la satisfacción del cliente. Y muchas veces esto sucede de forma inadvertida o inconsciente. En este punto recordemos algunas frases y expresiones que no debe pronunciar el personal de contacto, las cuales pueden ser entre otras:

- ❖ “Yo no sé “
- ❖ “Tendrá que esperar”
- ❖ “Estoy solo, mi compañero está enfermo”
- ❖ “Lo siento pero no estoy autorizado, son las normas de la empresa”
- ❖ “Es imposible”
- ❖ “No tiene ni idea del trabajo que esto representa”
- ❖ “No me entiende usted, ya se lo explicado muchas veces”
- ❖ “No le han pasado a otra oficina”
- ❖ “No, no, no”

Además de concentrarnos en aquello que no debe decir el personal de contacto, debemos también tener presentes aquellas frases que si deben hacer o decir cuando se atiende a los clientes, expresiones que al cliente si le agrada escuchar. Por ejemplo:

¡Buenos días Señor Ramírez! A los clientes les agrada que se les llame por su nombre o apellido.

- ❖ “Si por supuesto”
- ❖ “GRACIAS. Es una palabra capaz de hacer milagros.
- ❖ “Ahora mismo le informo”
- ❖ “Siéntese por favor”
- ❖ “Bienvenido”
- ❖ “Me da gusto escucharlo”
- ❖ “Fue un placer servirle”

Un sí atrae otro sí el del cliente, y este es el que buscamos. Un si trae al final la verdadera satisfacción del cliente. Conociendo los aspectos que se deben evitar será más fácil el tratamiento de los problemas y por lo tanto encontrar la solución que satisfaga al cliente.⁵⁸Toda organización busca proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes ya se cara a cara o vía telefónica.



3.13 La importancia del teléfono en su organización.

Piense por un momento el papel que desempeña el teléfono en su trabajo, lo más probable es que sería muy difícil conducir un negocio sin él. Aunque hay vendedores y representantes que tratan directamente con los clientes, el teléfono es quizá el responsable de la mayoría de los contactos con los clientes.

Para proporcionar un servicio al cliente con calidad vía telefónica, es necesario conocer ciertos aspectos para el uso del teléfono y como dirigirnos al cliente.

⁵⁸García Muñoz Manuela;(2004) *Incremento de la calidad en el servicio a clientes a través de la implementación de un Call-center en una empresa industrial*. Tesis Lic. en Administración México (UNAM-FESC). pp. 63-69

- ❖ Aprenda el manejo de su teléfono con anticipación. No practique con alguien que llama. Conozca todos los aspectos.
- ❖ Sostenga la bocina del teléfono directamente enfrente de su boca. Recuerde que por el teléfono se necesita hablar con más claridad que en persona.
- ❖ Ponga el teléfono sobre su escritorio para que no se golpee con algún objeto. A nadie le gustan los ruidos innecesarios.
- ❖ Evite interrupciones al hablar por teléfono. La persona con la que habla merece toda su atención. No sostenga de llevar dos conversaciones al mismo tiempo.
- ❖ Asegúrese de poner en espera al que llama antes de discutir su situación con algún compañero de trabajo.
- ❖ No coma ni beba nada mientras esté hablando. Si tiene la boca llena cuando suene el teléfono, espere algunos segundos antes de contestar.
- ❖ No deje que el teléfono suene mucho tiempo. Un máximo de tres timbrazos es un buen criterio.
- ❖ Si va a aponer en espera a alguien para contestar otra línea, pida permiso y espere la respuesta.
- ❖ Si tiene varias personas en espera, recuerde que prioridad tiene cada uno. Si es necesario tome nota de quién espera y por cuál línea.
- ❖ Module su voz. La voz que usted proyecte está determinada por cuatro factores, los cuales se pueden controlar. **Energía** (refleja su actitud y entusiasmo), **ritmo** para hablar (un ritmo normal es de 125 palabras por minuto) **altura** (Lo ideal es que usted variara el tono y la modulación) **Calidad** estos tres factores son los que constituyen la calidad de su voz.
- ❖ Dirigirse al que llama, hay seis modos básicos para dirigirse a las personas que llaman, señor, señora, señorita, nombre de pila, caballero, y títulos (Licenciado, Ingeniero, Doctor etc.)
- ❖ Conteste cortésmente, salude al que llama, identifique su organización o departamento, preséntese y ofrezca ayuda.
- ❖ Sea entusiasta cuando conteste. Ayude a lograr que el que llama se sienta realmente aceptado.

- ❖ Recuerde sonreír al contestar el teléfono.
- ❖ Escuche, para escuchar debe de estar consciente que sólo hay tres tipos de expresiones que oír a los que llaman; Harán declaraciones, pondrán objeciones o bien harán preguntas, de la misma manera, hay tres cosas que pueden suceder si usted no escucha con atención; Usted solamente escuchará lo que quiera escuchar, usted escuchará solamente lo que espera escuchar, usted no notará la diferencia entre una declaración, una objeción o una pregunta.⁵⁹

Es importante tomar en cuenta estos puntos, para poder proporcionar un servicio al cliente con calidad y saber qué hacer en determinado momento.

3.14 Administración de quejas y recuperación del servicio.

Aunque la primera regla de productividad y calidad del servicio tendría que ser” hazlo bien y a la primera” no podemos ignorar el hecho de que las fallas se sigan dando, a veces por razones externas que no están bajo control de la organización. Por experiencia propia, se habrán dado cuenta que en el momento de la verdad, se puede producir un enfrentamiento durante el servicio y por ello no obtener el resultado deseado. La manera en que una empresa maneja las quejas y resuelve los problemas puede determinar la lealtad de sus clientes o por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia.

3.14.1 Comportamiento de queja del cliente.

Cuando un cliente no está conforme con la calidad que recibe de algún servicio ¿Cómo responde cuando se le ha decepcionado? ¿Protesta formalmente al empleado, pide hablar con el encargado, presenta una queja formal al director de la empresa expresando su insatisfacción, escribe a la autoridad reguladora o llama a la oficina para la defensa de clientes? ¿O sólo se queja con sus amigos y familia y murmuran para sus adentros y se cambia de proveedor cada vez que necesita este tipo de servicios?

⁵⁹Lloyd Finch;(1992) *La cortesía por teléfono y el servicio al cliente* Editorial Iberoamérica México pp. 7,8,10,12,13,14.

Normalmente no comunica a la empresa o la gerencia la insatisfacción por un servicio o por sus productos defectuosos, no es usted el único. Varios estudios de investigación de todo el mundo han determinado este triste hecho de que la mayoría de la gente no se queja, especialmente si no cree que harán nada para resolverlo. E incluso cuando los clientes comunican su insatisfacción, los directivos no se hacen cargo de las quejas.

Cuando nuestra empresa tiene la reputación de responder a sus quejas con rapidez y cortesía las personas están más inclinadas a comenzar racionalmente sus conversaciones. A menudo cuando los clientes gritan y se desgañitan, se debe a que eso fue lo que tuvieron que hacer sus amigos para que la organización los atendiera.

Un estudio descubrió que, en promedio, cada cliente insatisfecho se lo comunicaba a otras once personas, quienes a su vez se lo decían a otras cinco. Lo cual asciende a 67 (1+11+55) personas que difunden de boca en boca mala información acerca de nuestro negocio. Semejante volumen de publicidad negativa es perjudicial para la mayoría de las empresas.

3.14.2 Usted quiere que los clientes se quejen.

Sí así es; Porque si no reclaman, lo único que harán será irse a otra parte y decirle a sus conocidos que no traten con usted, piense en lo que sucede cuando usted no lo trata bien, ¿se queja?, no lo hace. La mayoría de la gente se limita a decir:” Nunca volveré aquí”.

Un estudio realizado por el Technical Asístanse Research Program determinó que el 96% de los clientes de una empresa comercial no se quejan cuando tienen una dificultad. Esto significa que, por cada queja que se le hace a una empresa promedio, hay 24 clientes silenciosos pero insatisfechos.

Con todo, si el cliente opta por reclamar, es más probable que vuelva. De hecho, el acto mismo de quejarse puede hacer que la lealtad crezca.

CLIENTES INSATISFECHOS QUE LE VOLVERAN A COMPRAR*

Ausencia de quejas	37% (63% no volverán)
Queja no resuelta	46% (54% no volverán)
Queja resuelta	70% (30%no volverán)
Queja resuelta rápido	95% (sólo 5%no volverán)

* % de clientes con motivos importantes para reclamar
(pérdidas superiores a \$100.00) que le volveran a comprar a usted

A sí que, recuerde: Anime a sus clientes a que reclamen cuando tengan una dificultad.⁶⁰

3.14.3 Factores que influyen en el comportamiento de la queja.

Cuando algún cliente ha sufrido una insatisfacción en el servicio, estudios elaborados sobre el comportamiento de la queja han identificado dos causas principales por las que la gente reclama. La primera es que reclaman para recuperar alguna pérdida económica, buscando incluso obtener un reembolso o que le repitan el servicio. Pueden requerir una acción legal si el problema continúa sin resolverse. Una segunda razón es para reafirmar la autoestima. Cuando los empleados que dan un servicio son maleducados, desagradables, deliberadamente intimidantes o aparentemente indiferentes, pueden afectar la autoestima del cliente y crear un sentimiento de injusticia. Pueden sentir que se les ha faltado al respeto y enfurecen.

Cuando alguien se queja surgen costos por ejemplo: costo monetario por llamar o enviar un correo electrónico, tiempo y esfuerzo al escribir una carta detallada de los hechos, o formular una reclamación oral, y el costo psicológico del riesgo que supone un enfrentamiento desagradable con el proveedor del servicio, específicamente si involucra a alguien con el que el cliente conoce u tendrá que tratar con el otra vez.

⁶⁰ L. Morgan Rebeca ;(1998) *Como contentar a clientes disgustados conserve la calma ante situaciones desagradables*
Editorial Iberoamérica México pp. 6-7

Estos costos son los causantes de que un cliente insatisfecho no reclame. En muchas ocasiones, es preferible cambiarse de proveedor de servicio, especialmente cuando los costos del cambio son bajos o inexistentes.

3.14.4 Las quejas como un dato de investigación de mercado.

Las organizaciones de servicio que muestran interés y miran las quejas como una fuente de información, que puede ser utilizada para controlar la productividad, calidad y ver que mejoras son necesarias para ayudar a la ejecución del servicio. Por ejemplo, quejas sobre el servicio lento, pueden hablarnos sobre la eficiencia del proceso. Para que las quejas sean útiles como material de investigación tienen que estar centralizadas, registradas, clasificadas y a analizadas. Recopilar esta información requiere un sistema de captación de quejas donde quiera que se hagan (sin que esto afecte la resolución oportuna de cada problema específico) que permita transmitir las a una locación central donde puedan ser almacenadas en un registro de la compañía (un registro detallado de todas las quejas de los clientes recibidas por el proveedor del servicio). Coordinar estas actividades no es fácil, ya que hay muchos puntos que ver como son:

- ❖ Los propios empleados de la empresa que están en contacto con el cliente cara a cara o a través de las telecomunicaciones.
- ❖ Organizaciones intermediarias que actúan en nombre del proveedor original.
- ❖ Los directivos que normalmente no trabajan cara a cara con los clientes pero que son reclamados en caso de que el cliente requiera una mayor autoridad.
- ❖ Cartas de sugerencias o reclamos depositados en buzones especialmente creados para quejas.
- ❖ Reclamos a terceras partes defensores de clientes, agencias legislativas, asociaciones de clientes.

Las funciones de los registros centrales son:

- ❖ Proporcionar una base sobre la cual tratar las quejas y ver cómo se han resuelto.

- ❖ Alertar ante un deterioro percibido en uno o varios aspectos del servicio.
- ❖ Indicar asuntos y temas delicados que requieran un análisis más profundo.



Las empresas que logran diferentes maneras de centralizar las quejas descubren que esta información proporciona un valioso fundamento para estudios de mercado adicionales, a través de muestreos cuyas conclusiones pueden extrapolarse a una amplia población representativa de clientes donde se incluyan aquellos que sean reacios, por razones culturales u otras a formular una queja.

Las entrevistas personales o por teléfono ofrecen mejores oportunidades que las que se hacen por correo o en el punto de venta para investigar más afondo y probar que hay detrás de determinadas opiniones. Un entrevistador experto puede obtener información valiosa mediante preguntas como:

- ❖ ¿Me podría decir por qué se siente usted así?
- ❖ ¿Quién (o que) le causo esta situación?
- ❖ ¿Cómo respondió el empleado con el que contactó?
- ❖ ¿Qué acción le gustaría que tomara la empresa para evitar que se diera de nuevo esta situación?

Es importante que cada organización pueda contar con un sistema de quejas ya que nos ayudará a mejorar los procesos y ver realmente que es lo que solicitan nuestros clientes.

3.14. 5 Facilitar que los clientes se quejen.

¿Cómo podemos facilitar que los clientes se quejen? Muchas empresas han mejorado sus procedimientos de recopilación de quejas mediante la incorporación de líneas telefónicas gratuitas, computadoras y cámaras de video para plasmar las quejas. Incluso algunos van más lejos y entrenan a su equipo para que pregunten a los clientes si todo está bien e intervenir si un cliente está descontento. El hecho de recuperar quejas no implica

resolverlas. Nuestro reto es tener una estrategia de recuperación bien definida, que de autoridad a los empleados para resolver los problemas de manera rápida y satisfactoria. Una gran herramienta para los clientes es precisamente los Call Centers, las tres reglas básicas para ofrecer una respuesta adecuada a la queja de un cliente son: velocidad, inteligencia y trato personal. Estas tres reglas se pueden ofrecer con la máxima calidad a través del Call Center equipados con la tecnología adecuada y con las políticas de administración de clientes acordes a la estrategia de la compañía. Cuando hablamos de velocidad el canal que más satisface esta necesidad es el teléfono, la razón es que ofrece servicios con horarios extensos, no suelen hacer esperar es cómodo, se puede llamar de cualquier lugar y no es caro. Es muy importante que nuestros clientes se puedan expresar y el poder tener a una persona que los escuche, comprenda y además pueda resolver sus problemas es muy bueno, y el Call center también cumple con esta importante tarea. La relación personal es imprescindible para conseguir recuperar la confianza del cliente.

Para recuperar la confianza de los clientes descontentos necesitamos un buen procedimiento para resolver los problemas y tratar a los clientes insatisfechos, es crucial para las empresas tener estrategias efectivas de recuperación, ya que un único problema de servicio puede destruir la confianza de un cliente, sobre todo en estos casos.

- ❖ La falla es importante (por ejemplo una actitud deshonesta por parte del proveedor).
- ❖ El problema concuerda con un patrón de comportamiento común en la compañía y no como un incidente aislado.
- ❖ Los intentos de recuperación son débiles, pretendiendo camuflar el problema original en vez de tratar de corregirlo.

Muchas situaciones de queja se formulan en el momento del servicio, mientras que otras se efectúan después del suceso. En ambos casos, la manera en que se traten las quejas determinará si el cliente permanecerá en la compañía o buscara otro proveedor. La ventaja de obtener quejas en tiempo real es que tenemos oportunidad de corregir la situación antes de que se preste por completo el servicio. La parte negativa de este tipo de

quejas desde el punto de vista del empleado es que pueden resultar desalentadoras, la principal dificultad para los empleados es que habitualmente carecen de autoridad y de las herramientas para resolver los problemas de los clientes, especialmente cuando se trata de buscar opciones a cargo de la empresa o autorizar alguna compensación. Cuando las quejas se hacen después que se efectuó el servicio las opciones son más limitadas, en este caso la empresa puede disculparse, repetir el servicio hasta conseguir la solución deseada u ofrecer alguna compensación.

3.14.6 Principios de una resolución efectiva de los problemas.

Para conseguir recuperarse de las fallas del servicio se requiere compromiso, planeación y unas líneas de acción claras y definidas, tanto los directivos como el personal de cara al público tienen que estar preparados para tratar con clientes insatisfechos, conflictivos y que muchas veces se comportan de una manera insultante hacia el personal de servicio que no tiene ninguna culpa. Existen algunos principios que tomar en cuenta para la resolución de los problemas.

- ❖ Actuar rápidamente. Si la queja se lleva a cabo durante la ejecución del servicio, el tiempo será un elemento clave para recuperar al cliente, cuando la queja se efectúa después del servicio muchas compañías han establecido la política de respuesta dentro de la 24 horas siguientes, cuando la solución del problema lleve más tiempo es muy importante comunicárselo al cliente y aceptar la falla.
- ❖ Admitir la falla pero sin ponerse a la defensiva.
- ❖ Mostrar que se entiende el problema desde el punto de vista del cliente.
- ❖ No discutir con los clientes. Discutir impide escuchar.
- ❖ Reconocer los sentimientos del cliente, tácita y explícitamente. (Con frases como “puedo entender por qué está usted disgustado”) esta acción ayuda a crear una comunicación que es el primer paso para reconstruir una relación dañada.
- ❖ Dar al cliente el beneficio de la duda. No todos los clientes están en lo cierto y no todas las quejas son justificadas. Pero los clientes tendrán que ser tratados como si su queja fuera válida hasta demostrar lo contrario.

- ❖ Establecer de forma clara los pasos necesarios para resolver el problema. Cuando no son posibles las soluciones instantáneas, es necesario informar al cliente el proceso que seguirá la organización para resolver el problema.
- ❖ Mantener informados a los clientes del proceso.
- ❖ Considerar la compensación.
- ❖ Perseverar para recuperar la confianza. Cuando los clientes han sido defraudados, uno de los mayores retos es recuperar la confianza y conservar la relación para el futuro. Los verdaderos esfuerzos de recuperación pueden ser muy efectivos en la construcción de la lealtad y de las referencias.

Si nosotros seguimos estos principios seguramente será mejor la resolución de problemas, también es importante que la compañía cuente con un número suficiente de personas de contacto, que sean capaces de proporcionar un buen servicio ya que a cuantos nos ha pasado que cuando hay algún problema sólo contamos con un teléfono que nos da diferentes opciones automáticas o nos indican entrar a una página de Internet. A menudo esto implica un riesgo ya que sustituyen a una persona por una grabadora pensando que les permitirá continuar resolviendo satisfactoriamente los problemas de los clientes.

También algunas empresas están ofreciendo garantía de servicio.

Garantía de servicio.

Un pequeño pero creciente número de empresas ofrecen a los clientes una garantía incondicional de satisfacción, prometiendo que si el servicio no alcanza un nivel de calidad predefinido, el cliente tiene el derecho a recibir una o más formas de compensación, ya sea el reembolso, el cambio o el abono a cuenta. Christopher Hart da razones por las cuales las garantías de servicio son herramientas poderosas, tanto para la promoción como para el logro de un servicio de calidad. Estas son:

1. Las garantías obligan a las empresas a centrarse en lo que sus clientes realmente quieren y esperan en cada paso del servicio.
2. Las garantías definen unos determinados niveles de calidad, transmitiendo tanto a los clientes como a los empleados lo que la empresa quiere y representa. Las recompensas a los clientes por un servicio de mala calidad hace que los directivos se tomen en serio las garantías, ya que quedan reflejados en los costos financieros de las fallas de calidad.
3. Las garantías requieren el desarrollo de un sistema que haga que el cliente genere información de retroalimentación llena de sentido sobre la que la empresa puede actuar.
4. Las garantías ayudan a las empresas a identificar y superar sus fallas.
5. Las garantías se consideran como una fuerza de marketing porque reducen el riesgo en la decisión de compra. También ayudan a construir una relación de lealtad a largo plazo.

Es importante para las empresas buscar la calidad de servicio y la garantía ayuda a superar fallas y trasmite a clientes y empleados lo que la empresa representa.⁶¹

Cada organización se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes y proporcionar calidad en el servicio, pero ¿Cómo sabe la organización si se está alcanzando satisfacer a los clientes o proporcionale calidad? ¿Cómo se mide la satisfacción al cliente?

3.15 ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?

En la actualidad se busca por parte de las empresas generar un servicio que proporcione una ventaja competitiva, pero dicha ventaja, sólo se consigue teniendo la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del cliente; Frente a esto había un obstáculo al menos aparente, como es la dificultad de la intangibilidad de los servicios, una dificultad

⁶¹Lovelock, Christopher H; (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos* pp. 528-538.

que empezó a resolverse gracias a la aportación de A. Parasuraman, Valarie Zeithmal y Leonard L. Berry.

Estos autores crearon una metodología que definieron como *“un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto al servicio”*, identificando el Termino Escala con una clasificación de preguntas. Por lo tanto consistía en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del Marketing Science Institute llamado escala **SERVQUAL**.⁶²

Ellos validaron dicho instrumento en sectores de servicio de reparación y mantenimiento de aparatos, banca minorista, llamadas de larga distancia, corredores de valores y tarjetas de crédito en Estados Unidos.

Según Leonard L. Berry los servicios tienen cuatro características:

- 1.-Intangibilidad. Los servicios son intangibles al contrario de los productos no se les puede ver, tocar, oler.
- 2.-Heterogeneidad. Los servicios varían, al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar.
- 3.-Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio generalmente se consume mientras se realiza.
- 4.-Caducidad la mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

⁶²http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d

Valarie Zeithmal, Leonard Berry y A. Parasuraman definen la **“Calidad del Servicio”** como **la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios**. De esta forma, el usuario valorará negativa o positivamente la calidad del servicio recibido de acuerdo a las percepciones que han obtenido, sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía.

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente estos autores han sido capaces de encontrar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio, las cuales son:

- 1.- Los elementos tangibles. Son la parte visible de la oferta de los servicios: instalaciones, equipos, apariencia del personal de contacto, que da la indicación de la naturaleza del servicio mismo.
- 2.- La fiabilidad. Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud.
- 3.- Responsabilidad. Es estar listo para servir, es el deseo de servir a los demás pronta y eficazmente.
- 4.- La seguridad. Se refiere a la competencia y a la cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el usuario.
- 5.- Empatía. Es un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga las necesidades.⁶³

La puesta en práctica de este instrumento consiste en seleccionar una muestra representativa de clientes del servicio, los cuáles responderán a un cuestionario clasificado en dos bloques. En el primero se incluirán los 22 ítems relacionados todos con las expectativas del cliente donde evaluaremos tanto el servicio “deseado” como el “adecuado” (importancia que otorgamos a las dimensiones sobre las que se nos pregunta). En el segundo bloque, estas 22 afirmaciones serán relativas a la calidad percibida.

⁶³ <http://www.revistaupiicsa.20m.com/Emilia/RevSepDic03/Melva1.pdf> 07/07/14

Es fundamental que las afirmaciones a contestar sean lo más sencillas posibles puesto que irán dirigidas a todo tipo de personas y reflejan con mayor velocidad los datos reflejados en el cuestionario.

En definitiva la estructura básica de la herramienta SERVQUAL es la siguiente: dos cuestionarios, de los cuales uno es para medir las expectativas y otro para medir las percepciones. Es fundamental expresar la capacidad de adaptabilidad de este cuestionario que con leves modificaciones es ajustable a todo tipo de organizaciones.

Cada cuestionario está compuesto por 22 declaraciones numeradas:

1 a 4= Tangibles

5 a 9= Fiabilidad

10 a 13= Capacidad de repuesta

14 a 17= Seguridad

18 a 22= Empatía

El diseño de los cuestionarios en todo momento tiene que facilitar su comprensión, con esto se busca que refleje sin ningún tipo de obstáculos las opiniones de los clientes a los que va dirigido.

CALIDAD PERCIBIDA

1.- Los equipos de 1 2 3 4 5 6 7

Son aparentemente modernos.

2.- Las instalaciones de..... 1 2 3 4 5 6 7

Son atractivas visualmente.

3.- Los empleados de 1 2 3 4 5 6 7

Tienen una apariencia correcta.

22.- Los empleados de 1 2 3 4 5 6 7

Comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

En relación a las ventajas que podemos obtener utilizando SERVQUAL podemos observar que permite realizar un análisis departamental, o sea que parte de poder cuantificar el servicio en general que presta la organización podemos obtener la calidad de servicio que presta un determinado departamento o área.

Con mediciones SERVQUAL podremos realizar seguimientos periódicos que nos permitan comparar todos los cambios que se van produciendo tanto en las expectativas como en las percepciones, hecho que nos proporcionará una línea de actuación a seguir.

Facilita la comparación con otros competidores, esto se realizara una vez que tengamos una estandarización de parámetros que nos sirvan como referencia para comparar el resto de las organizaciones.

El **SERVQUAL** nos servirá también como herramienta para evaluar la calidad de servicio que perciben los clientes internos dentro de la propia organización.

También es cierto que el modelo ha recibido críticas en el sentido de que algunos autores consideran que esta escala tendría que basarse exclusivamente en la calidad percibida y no en las expectativas ya que estas lo único que aportan es ambigüedad a la medición. (Taylor, Cronin y Teas).

En definitiva el proceso de medición de la calidad del servicio es la estrategia que parte, en una primera fase, de las expectativas de los clientes para, posteriormente, elaborar las dimensiones de calidad y más tarde encontrar la Calidad de servicio a través de una comparación entre el servicio esperado y el servicio percibido⁶⁴

Modelo de brechas en el servicio o modelo de las 5 brechas.

El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio se centra en la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones de cliente, Valerie A Zeithaml y Mary Jo Bitner

⁶⁴ http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d

sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias.

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

Una de las principales razones por las que la calidad en el servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan.

El GAP 1. El Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son los imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad.

Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir sus expectativas .Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que sepan lo que los consumidores desean, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la representación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda, que creen que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de servicios, la calidad de estos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (Personas, sistema, tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra entre otras, en las siguientes causas.

- ❖ Especificaciones demasiado complicadas o rígidas.
- ❖ Desajuste entre empleados y funciones.
- ❖ Ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa.
- ❖ Especificaciones incoherentes con la cultura empresarial.
- ❖ Empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales.
- ❖ Inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa.
- ❖ Tecnología inapropiada.
- ❖ Falta de trabajo en equipo.
- ❖ Falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil. Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la primera etapa se toman aspectos relaciones cliente o usuario, el cuál en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas

sobre el servicio que va a recibir. La segunda etapa incluye sobre el servicio que va a recibir. Incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene para tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar restantes gaps del modelo: $GAP5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$.

Los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño estableciendo un conjunto de hipótesis.

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico interno y externo de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto, ese primer Gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas.

GAP Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado.

Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma.

GAP De Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no solo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos etc.) Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas.

GAP Global = F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

El modelo **SERVQUAL**, define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente.⁶⁵

Como hemos hablado anteriormente es importante la calidad en el servicio y las empresas día a día se esfuerzan en lograrla y esta herramienta el método SERVQUAL nos ayuda

⁶⁵López Reyna Rosario (2008) *Propuesta de mejora de la calidad en el servicio en el área de la consulta externa en una clínica*. Tesis Lic. En Administración; México (UNAM- FESC) pp. 66-68

para saber en qué aspecto necesitamos mejorar, sabemos que cada miembro de nuestra organización juega un papel muy importante para reflejar calidad, y precisamente las empresas de servicio buscan poner en primer lugar a sus empleados ya que esto origina un cambio radical en la organización.

Los gerentes de servicio exitosos prestan atención a los factores que impulsan las utilidades en este nuevo paradigma de servicio: invertir en las personas una tecnología que apoye a los empleados de contacto, la renovación de las prácticas de contratación y capacitación y la compensación vinculada al desempeño de los empleados en todos los niveles.

La nueva economía de servicio requiere técnicas de medición innovadoras; Estas técnicas calibran el impacto de la satisfacción, la lealtad y la productividad de los empleados, sobre el valor de los productos y servicios proporcionados, de manera que los gerentes pueden desarrollar la satisfacción y lealtad de los clientes y evaluar el impacto correspondiente sobre las utilidades y el crecimiento.

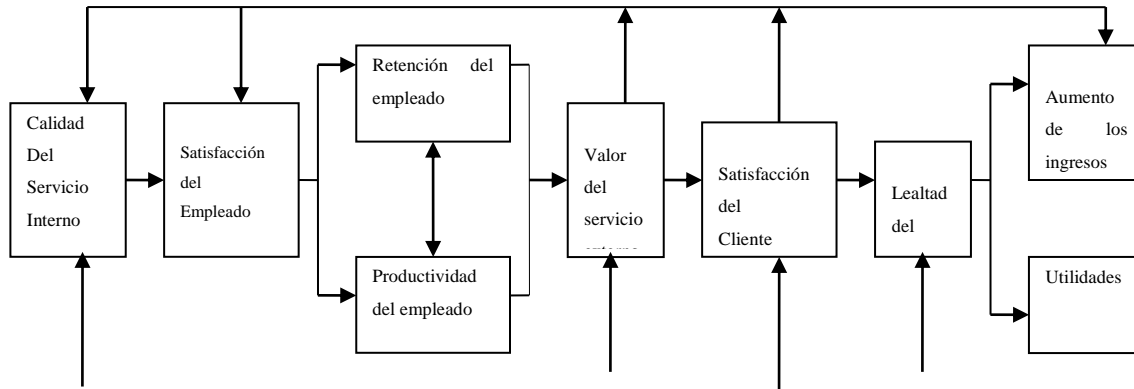
3.16 La cadena de utilidad en el servicio.

La cadena de utilidad en el servicio desarrollada a partir de los análisis de organizaciones de servicio exitosas, asigna valores cuantitativos a las medidas cualitativas. Esto ayuda a los gerentes a orientarse hacia nuevas inversiones, con el fin de desarrollar niveles de servicio y de satisfacción para lograr un máximo impacto competitivo, ensanchando la brecha entre los líderes de servicio y los competidores que son simplemente buenos.

La cadena de utilidad en el servicio establece relaciones entre la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado. Los eslabones de la cadena (que se deberían considerar como proposiciones) son los siguientes: La lealtad del comprador es lo que estimula primordialmente las utilidades y el crecimiento. La lealtad es un resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción está incluida en gran parte por el valor de los servicios proporcionados. El valor se crea por medio de los empleados satisfechos, leales y productivos. A su vez, la satisfacción de estos es

primordialmente el resultado de servicios de apoyo de elevada calidad y de políticas que permiten proporcionar resultados a los clientes.

Estrategia de operación y Sistema de entrega del servicio.



Diseño de lugar de Trabajo	»Concepto del	»Un servicio diseñado	»Retención
Diseño del trabajo	del servicio:	y proporcionado	»Recompra
Selección y desarrollo de los empleados	resultados	para satisfacer las	»Referencias
Recompensas y reconocimiento	para los	necesidades de	
para los empleados	clientes.	los clientes objetivo	
Instrumentos para servir a los clientes			

Los eslabones de la cadena de utilidad en el servicio⁶⁶

La cadena de utilidad en el servicio también se define mediante una clase especial de liderazgo. *Los directores ejecutivos de compañías de servicio ejemplares subrayan la importancia de cada cliente y de cada empleado.* Para esos directores ejecutivos el enfoque en los clientes y los empleados no es un lema carente de sentido. Por ejemplo podemos ver a Herbert Kelleher, director ejecutivo de South-westAirlines, a bordo de los

⁶⁶Ibídem **Lovelock, Christopher H;** (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos* pp. 83

aviones, en las pistas y en las terminales, interactuando con los empleados y los clientes. Kelleher considera que la contratación de empleados que tengan una actitud correcta es tan importante que el proceso de contratación asume un “aura de espiritualidad “. Además, cree cualquiera que vea las cosas exclusivamente en términos de los factores que se puedan cuantificar con facilidad, está ignorando la esencia del negocio que son las personas. “William Pollard, presidente del consejo de Service Master, subraya continuamente la importancia de los gerentes que son “maestros-aprendices”, que tienen lo que él llama un corazón de servidores”. Los líderes que comprenden lo que es la cadena de utilidad en el servicio desarrollan y mantienen una cultura corporativa centrada en el servicio a los clientes y a sus compañeros de trabajo. Muestran buena disposición y habilidad para escuchar. Los directores y ejecutivos exitosos pasan mucho tiempo con sus clientes y empleados, experimentando los procesos de servicios de sus compañías, al mismo tiempo que escuchan sugerencias del personal en lo concerniente a las mejoras. Se preocupan por él y pasan mucho tiempo seleccionándolo, siguiendo sus pasos y reconociendo sus esfuerzos.

Una mirada más de cerca de cada eslabón revela la forma en la cual la cadena de utilidad en el servicio funciona como un todo.⁶⁷

La cadena de utilidad en el servicio nos muestra el papel tan importante que tiene cada miembro de la organización ya que cada colaborador tiene un cliente interno a quién proporcionarle un servicio de calidad, de la misma manera los directivos tienen que preocuparse por proporcionar calidad en el servicio a cada uno de sus empleados; ya que la calidad interna se refleja a cada cliente externo que llega a la organización.

Al conocer esta información estamos seguros que cada organización que desea sobresalir en el mercado debe comprometerse a proporcionar calidad en el servicio sobre todo a su personal, es decir calidad en el servicio interno para que esta satisfacción que tiene el

⁶⁷Lovelock, Christopher H; (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos* pp. 81-83.

personal de contacto y el personal de la empresa se refleje y lo palpe sobre todo el cliente externo.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO



CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1 Situación actual.

La organización de nuestro estudio es una Distribuidora de productos naturales ubicada en Av. Paseo de la Reforma, pertenece a una empresa internacional que elabora productos a base de una fruta originaria de la Polinesia Francesa cuyo nombre científico es *Morinda Citrifolia*, elabora productos únicos en el mercado, es una de las empresas pioneras en el mundo en difundir los beneficios de este fruto; cuenta con una excelente calidad en los procesos de elaboración, misma que ha mantenido a la empresa en el mercado.

Los productos que se distribuyen no son de primera necesidad, y dado el nivel adquisitivo que el país ha presentado y el pesimismo que se tiene en la economía mexicana según los expertos consultados por el Banco de México, donde recortaron el nivel de crecimiento de un 2.56 a un 2.47% para este año⁶⁸, ha derivado en un bajo nivel de ventas en la organización, razón por la cual la esta Distribuidora se vio en la necesidad de realizar algunos ajustes, entre ellos prescindir de su personal más antiguo, situación que ha afectado el servicio a nuestros clientes, ya que se quejan de la atención que reciben, así como de la información que se les proporciona, debido a que en muchas ocasiones no es fidedigna.

El área encargada de proporcionar dicha información es el área de ventas, siendo uno de los departamentos que se vio más afectado con el recorte de personal, quedándose con el mayor número de personal de nuevo ingreso. Cabe mencionar que en la actualidad la división de México no cuenta con un organigrama establecido, así como con un objetivo definido.

⁶⁸<http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/09/02/expertos-recortan-pronostico-de-crecimiento-para-mexico>
[02/09/14](#)

4.2 Historia de la organización.

A principios de los años noventa, el científico en alimentos John Wadsworth escuchó de un fruto tropical cuyo nombre científico es morinda citrifolia, una fuente que los nativos de Tahití Nuí siempre habían utilizado por sus propiedades sanadoras, Intrigado, comenzó un curso de investigación que lo llevaría a muchas horas de investigación en biblioteca, y periódicos profesionales. Finalmente su búsqueda lo llevó a concluir que era necesario realizar un viaje a Tahití.

Jonh pasó muchos días manejando alrededor de una de las islas, buscando el fruto, en su última noche allí, desanimado y cansado se bajó de su jeep para descansar y ver el atardecer. Sus ojos siguieron los rayos del sol hacia el valle que se encontraba hacia abajo, el vio un exuberante bosque de árboles de morinda citrifolia.

“Al estar tan impresionado por tanta belleza” Jonh recuerda, “una muy fuerte impresión vino a mí”. Este fruto ha sido preservado del mundo y ahora es tiempo de llevarlo al mundo. Bendecirá las vidas de millones y millones de personas, también bendecirá las vidas de la gente de Tahití.

Al regresar a los Estados Unidos, Jonh se unió a un colega científico en alimentos, los dos trabajaron por casi tres años para perfeccionar la fórmula de nuestro producto principal que fue el primer jugo de Morinda Citrifolia en el mercado, en 1996 dando inicio a esta compañía, el éxito fue muy grande y en 1999 ya se exportaba a Japón, México y Hong Kong, al día de hoy el producto se ha distribuido en diferentes países y se tiene presencia en Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Bermuda, Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Estados Unidos, España, Uruguay, Venezuela, Austria, Bélgica, Bosnia, Croacia, Egipto, Estonia, Finlandia, Ghana, Israel, Italia, Kuwait, Lituania, Malta, Moroco, Nigeria, Omán, Portugal, Francia, Australia, China,

India, Corea, Macao, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Tahití, Tailandia, Vietnam y sigue creciendo, gracias a las bondades de este fruto.

Misión.

“Bendecir toda la tierra con las bondades naturales de los bioactivos naturales de nuestros productos a medida que contamos la historia de las vidas que transforma.”

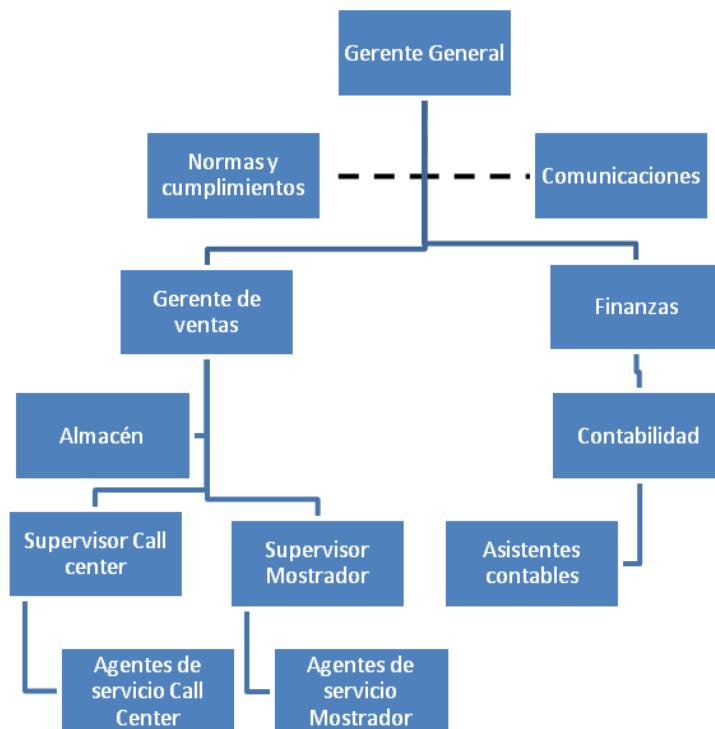
Visión.

Llevar nuestro producto a todo el mundo y en todas partes.

Objetivo(sugerido).

Que cada hogar en México disfrute de los beneficios de nuestros productos.

**Organigrama
(sugerido).**



4.3 Problemática.

Como se mencionó anteriormente en este momento la situación económica del país no es muy buena y el poder adquisitivo de cada familia sirve para solventar las necesidades básicas de la población en general; aunque los productos son excelentes y proporcionan muchos beneficios, no son de primera necesidad.

Dentro de la empresa nos encontramos que los clientes se quejan de la atención que reciben y de la información que se les proporciona, esta tarea la realizan nuestros agentes de servicio o fuerza de ventas, quienes en su mayoría tienen poco tiempo en la compañía, por lo que se busca una mejora en la atención y servicio al cliente.

4.4 Situación deseada.

Esta organización ha tenido posicionamiento en el mercado gracias a sus productos y a los beneficios que proporciona, pero el deseo de esta Distribuidora es que cada persona que tenga contacto con la misma, la recuerde por su excelente producto y servicio proporcionado, ya que cubren sus necesidades, proporciona información verídica y con el mejor trato, ya sea vía telefónica o directamente en sus instalaciones.

4.5 Propuesta.

Analizando la situación actual y la problemática presentada; se propone elaborar un programa de capacitación, enfocado a las necesidades del área de ventas, y de esta forma ayudar a mejorar el servicio proporcionado.

Para verificar cuál es la principal necesidad de capacitación se aplicara un cuestionario a toda la fuerza de ventas, con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación que se tengan, para este fin se utilizará la escala de Likert para su medición, posteriormente se elaborará un diagnóstico y se propondrá el proyecto a realizar.

CUESTIONARIO

Por favor, lea con atención las preguntas y responda lo más sinceramente posible, encierre en un círculo la respuesta con la que usted más se identifique.

1.- ¿Cómo calificarías la capacitación proporcionada?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

2.- Evalúe la calidad del material impreso y los medios audiovisuales utilizados en la capacitación.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

3.- ¿Se concedió la cantidad de tiempo adecuado para la capacitación?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

4.- ¿Los ejemplos utilizados en el curso fueron claros y precisos?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

5.- ¿El expositor indicó el programa de capacitación a seguir?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

6.- ¿El expositor da seguimiento a cada tema de la capacitación?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

7.- ¿Cómo calificarías tus conocimientos de cada producto de la empresa?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

8.- Del producto principal como evaluarías tus conocimientos acerca de este.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

9.- ¿La información que se te ha proporcionado para desarrollar tu trabajo ha sido?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

10.- ¿En algún curso que te hayan proporcionado se ha incluido el tema control de stress?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

11.- ¿En qué aspectos te gustaría recibir capacitación?

- a) comisiones
- b) productos
- c) Otros

12.- ¿El expositor desarrollo los temas con claridad y en un lenguaje sencillo?

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

13.- En su opinión el expositor fue

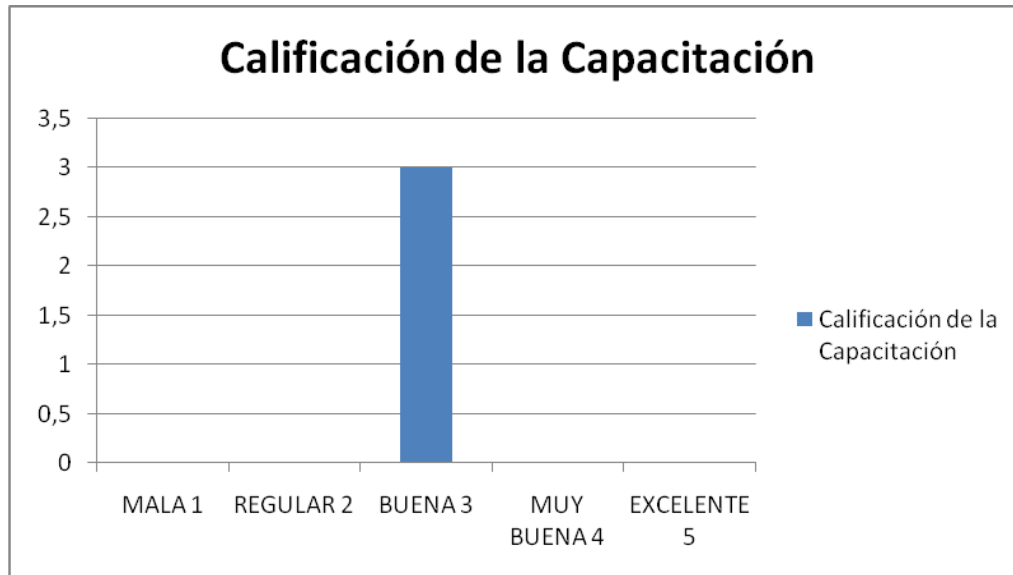
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Para poder realizar una capacitación adecuada, es necesario identificar cual es la principal necesidad de la organización para obtener los resultados deseados, en esta Distribuidora de productos naturales se realizaron encuestas al 100% de los agentes de servicio, los resultados son los siguientes:

La primera pregunta fue ¿Cómo califican la capacitación proporcionada?

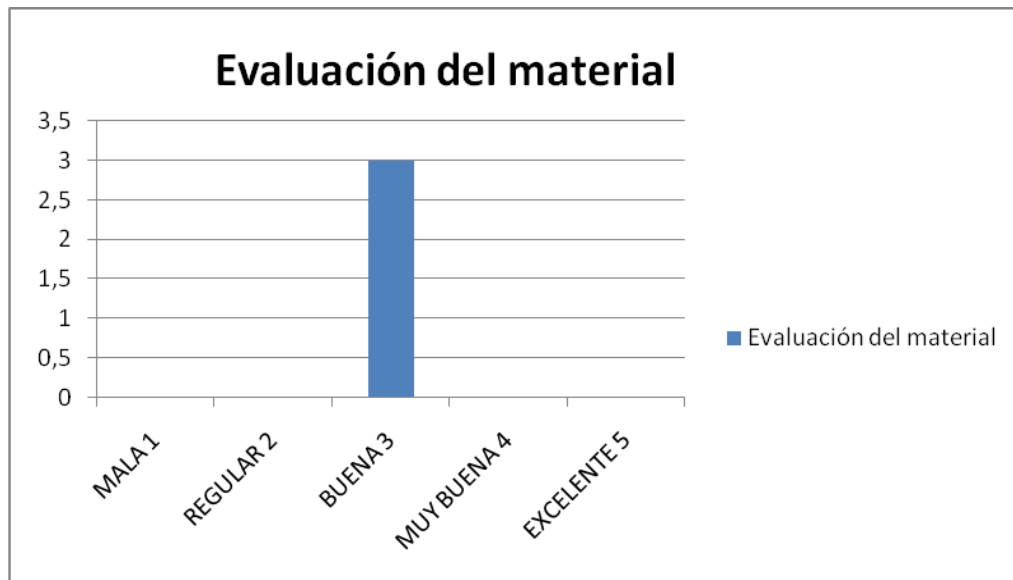
MALA 1 REGULAR 2 BUENA 3 MUY BUENA 4 EXCELENTE 5



Como podemos apreciar en la gráfica se califica a la capacitación como buena, pero la percepción de nuestra fuerza de ventas o agentes de servicio, tendría que ser que la capacitación es excelente.

La segunda pregunta fue, evalúe la calidad del material impreso y los medios audiovisuales utilizados en la capacitación.

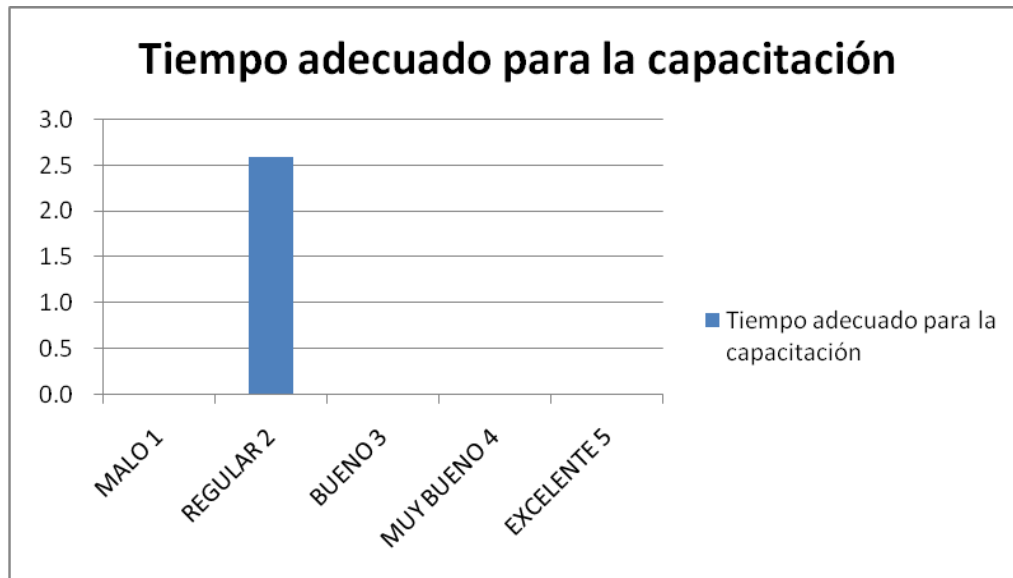
MALA 1 REGULAR 2 BUENA 3 MUY BUENA 4 EXCELENTE 5.



De la misma manera, nos indican que el material impreso y los medios audiovisuales son buenos.

El tercer cuestionamiento fue ¿Se concedió la cantidad de tiempo adecuado para la capacitación?

MALO 1 REGULAR 2 BUENO 3 MUY BUENO 4 EXCELENTE 5



En este cuestionamiento los agentes nos muestran que a la capacitación no se le ha proporcionado un tiempo adecuado, esto refleja que a nuestros colaboradores les ha parecido poco el tiempo de la misma.

El cuarto cuestionamiento fue ¿Los ejemplos utilizados en el curso fueron claros y precisos?

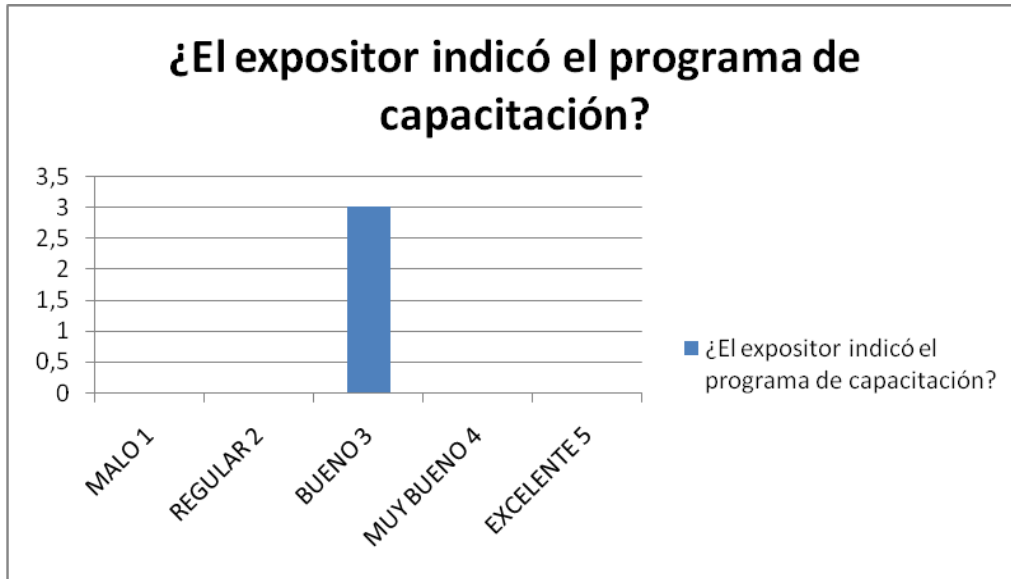
MALOS 1 REGULARES 2 BUENOS 3 MUY BUENOS 4 EXCELENTES 5



A nuestros agentes les parece que se les proporcionan ejemplos que les son representativos.

La quinta pregunta fue ¿El expositor indicó el programa de capacitación a seguir?

MALO 1 REGULAR 2 BUENO 3 MUY BUENO 4 EXCELENTE 5



Nuevamente observamos la misma constante indican que el expositor si proporcionó el programa de capacitación, y les pareció bueno, pero platicando con los encargados del área de ventas nos indican que No han realizado un programa de capacitación como tal, solo les ha proporcionado la información que sea necesaria para desempeñar su trabajo.

En el sexto cuestionamiento preguntamos ¿El expositor da seguimiento a cada tema de la capacitación?

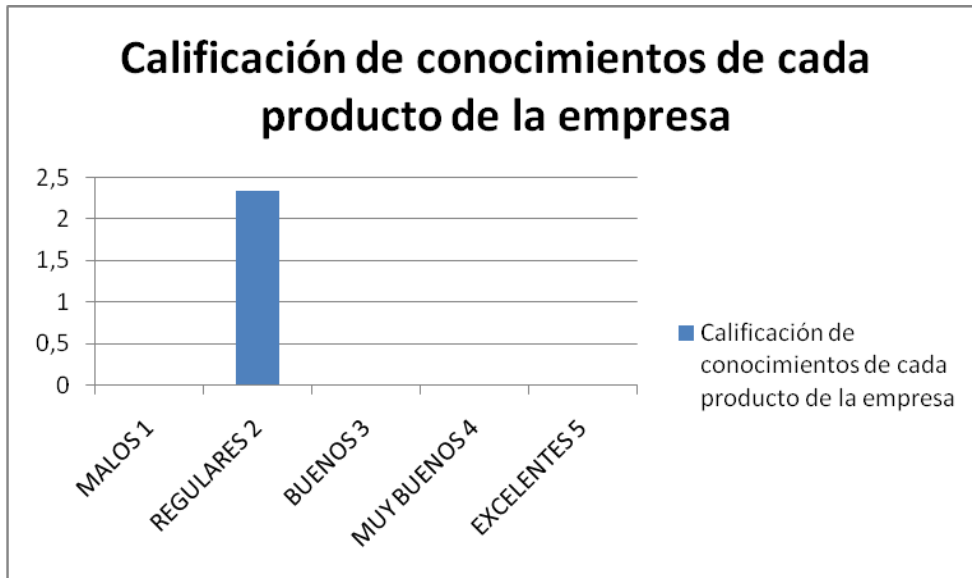
MALO 1 REGULAR 2 BUENO 3 MUY BUENO 4 EXCELENTE 5



A los agentes les parece que el expositor da seguimiento a cada tema expuesto y lo evalúan como bueno.

La séptima pregunta fue ¿Cómo calificarías tus conocimientos de cada producto de la empresa?

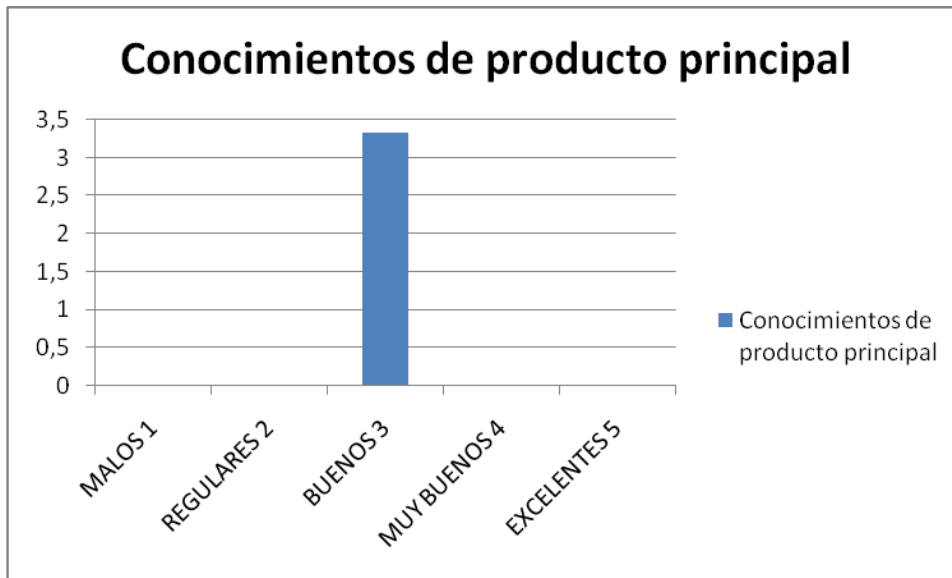
MALOS 1 REGULARES 2 BUENOS 3 MUY BUENOS 4 EXCELENTES 5



En esta pregunta nos refleja como consideran los agentes sus conocimientos en cada producto que la empresa ofrece, este resultado preocupa, ya que si el producto no se conoce al 100% no se proporciona la información que el cliente necesita para poder adquirir tales productos, es un punto muy importante para poder proporcionar al cliente el producto que satisfaga sus necesidades y así brindar un mejor servicio.

La octava pregunta fue ¿Del producto principal cómo evaluarías tus conocimientos acerca de éste?

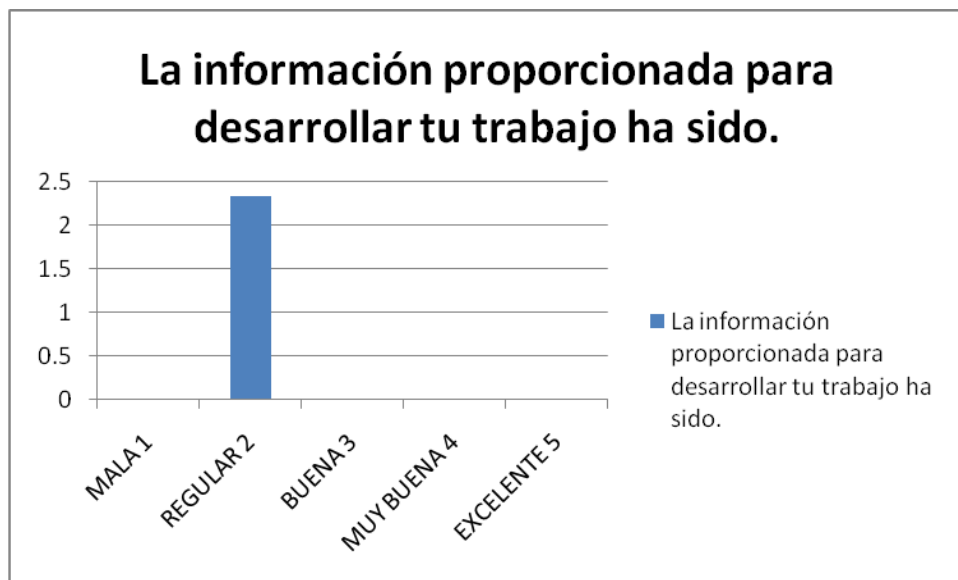
MALOS 1 REGULARES 2 BUENOS 3 MUY BUENOS 4 EXCELENTES 5



También este resultado es de llamar la atención, ya que el producto que sostiene a la organización, es el número uno en ventas y debería de conocerse al 100%.

La novena pregunta fue ¿La información que se te ha proporcionado para desarrollar tu trabajo ha sido?

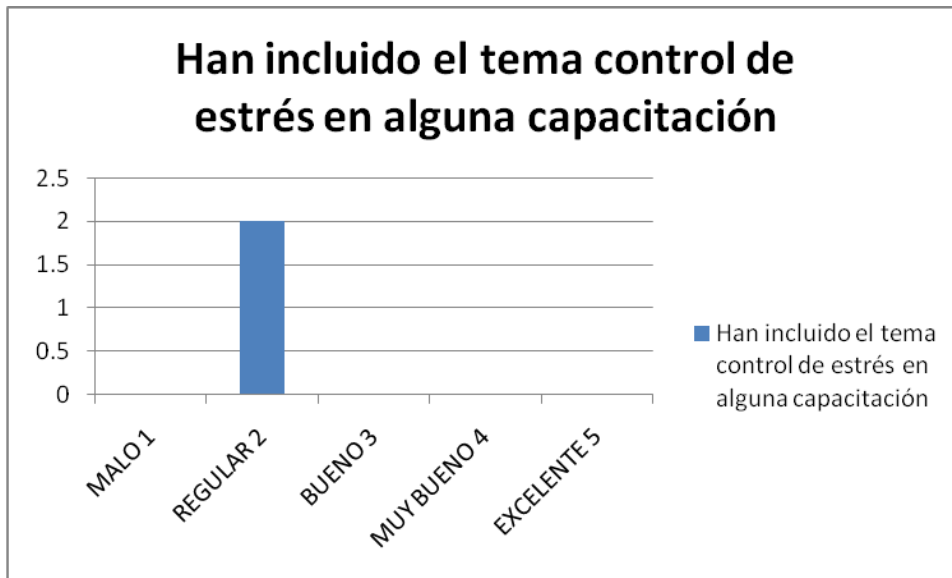
MALA 1 REGULAR 2 BUENA 3 MUY BUENA 4 EXCELENTE 5



Los agentes nos indican con este resultado, que consideran que la información que se les proporciona para desarrollar su trabajo No es suficiente.

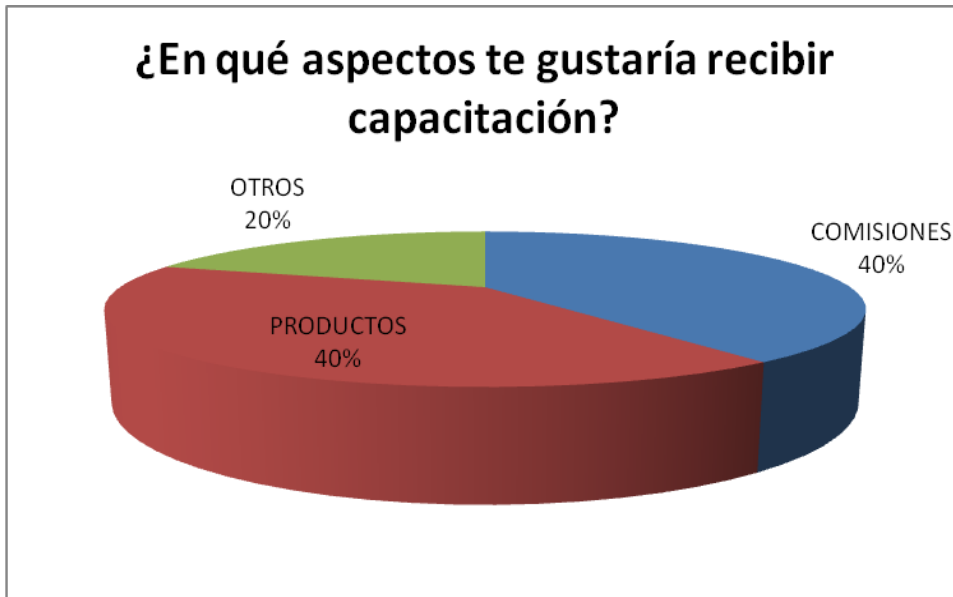
La décima pregunta fue ¿En algún curso que te hayan proporcionado se ha incluido el tema de control de estrés?

MALO 1 REGULAR 2 BUENO 3 MUY BUENO 4 EXCELENTE 5



En esta organización hay algunos días en el mes donde el estrés es mucho, generalmente hay más presión en los días de cierre de cada mes, por tal motivo se realizó esta pregunta a los agentes de servicio, y la respuesta nos indica que este es un punto poco tratado en la organización.

La onceava pregunta fue ¿En qué aspectos te gustaría recibir capacitación?

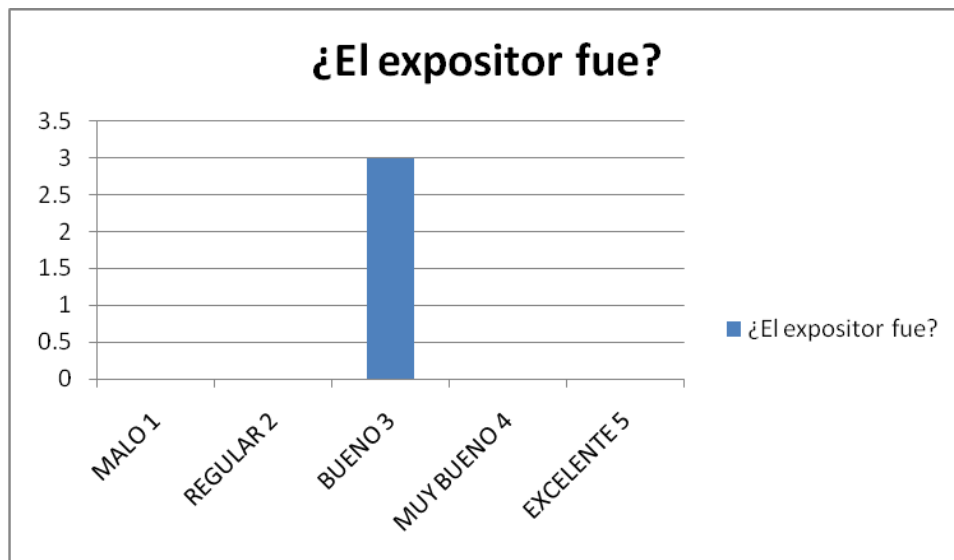


En esta pregunta es importante ver, en que aspecto los agentes consideran que necesitan capacitación, ya que se nos indicó que las quejas que tiene la organización, son por falta de información en estos temas que se señalan. Aquí se encontró que se necesita impartir capacitación en dos aspectos que son: productos y comisiones.

Se debe de considerar, que en la actualidad la empresa cuenta con una persona especialista en el tema de comisiones, y en lo que respecta a los productos, no hay una persona designada para proporcionar la información completa, así como de las propiedades y beneficios que estos proporcionan.

La última pregunta fue ¿En su opinión el expositor fue?

MALO 1 REGULAR 2 BUENO 3 MUY BUENO 4 EXCELENTE 5.



En general podemos observar que los agentes indican que el expositor es bueno, aunque deben ser calificados con excelencia.

4.6 DIAGNÓSTICO

En la Distribuidora de productos naturales, se aplicó un cuestionario al 100% de nuestros agentes de servicio o fuerza de ventas arrojando el siguiente resultado.

No se ha proporcionado un programa de capacitación como tal, pero se les ha facilitado la información que requieren en el momento para las necesidades que se presentan, nuestros agentes de servicio consideran que los expositores son buenos, utilizan material audiovisual, ejemplos representativos, que indican el tema a tratar y le dan seguimiento, consideran estos puntos como buenos.

También podemos observar que califican el tiempo que se les proporciona la capacitación como regular, esto puede ser mucho o poco, generalmente falta tiempo para tratar algún tema, un punto muy importante es que los agentes califican el conocimiento de productos como regular, este punto es de considerar ya que si no tienen los conocimientos del producto al 100% no pueden proporcionar al cliente la información que requiere o la información será proporcionada incompleta o erróneamente; Lo mismo ocurre con el producto principal de la compañía, califican sus conocimientos como buenos y también deben conocerlo al 100%.

Otro aspecto importante en los cuestionamientos que se realizaron a los agentes de servicio, es que no se les proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo ya que lo califican como regular.

También indican que No se les ha proporcionado información suficiente sobre estrés ya que en días de cierre se encuentran muy presionados y no saben cómo manejar esta situación por lo que se califica este punto como regular.

Se les cuestionó directamente sobre qué aspectos les gustaría recibir capacitación a nuestros agentes de servicio y el 40 % comento que les gustaría capacitarse en productos y el otro 40% respondió en comisiones y el restante 20% en otros aspectos.

Podemos concluir que a nuestros agentes de servicio les parece que los expositores son buenos que utilizan material audiovisual y ejemplos representativos, indican el tema a estudiar y le dan seguimiento, pero falta tiempo para tratar los temas; consideran que no se les ha proporcionado la información necesaria para desarrollar su trabajo ni para controlar su estrés en determinado momento, además que necesitan más capacitación en comisiones y conocimiento de productos.

La acción a seguir es elaborar un programa de capacitación para ayudar a mejorar la calidad del servicio, tomando en cuenta la necesidad de que cada uno de nuestros agentes de servicio conozca al 100 % los productos que la organización ofrece y así proporcionar información verídica de la misma. También se propone a la persona encargada del área de comisiones que nos ayude a ver las mismas en el sistema, ya que es necesaria esta información para nuestros colaboradores y para el desempeño de sus funciones. Al encargado de comisiones se le sugiere que posteriormente se pueda proporcionar este tema a fondo a nuestra fuerza de ventas.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MÓDULO 1

Introducción a la empresa

- 1.1 Historia de la organización
- 1.2 Fundación
- 1.3 Posicionamiento del mercado
- 1.4 Certificaciones
- 1.5 Labor social de la empresa
- 1.6 ¿Qué es Morinda Citrifolia? Introducción.
- 1.7 ¿Qué es el mercadeo tradicional?
- 1.8 ¿Qué es mercadeo en redes?
- 1.9 ¿Qué es un distribuidor?
- 1.10 ¿Quién es un cliente preferido, y un cliente?

MÓDULO 2

Beneficios para distribuidores

- 2.1 Títulos
- 2.2 Camino al éxito
- 2.3 Campamentos
- 2.4 Rembolso personal (en sistema)
- 2.5 Bono de inicio rápido (en sistema)
- 2.6 Uninivel (en sistema)
- 2.7 Bono infinito (en sistema)

MÓDULO 3

Compensaciones para los colaboradores

- 3.1 Desarrollo dentro de la organización
- 3.2 Compensaciones
- 3.3 Esquema de comisiones
- 3.4 Bonos
- 3.5 Ejemplos

3.6 Prestaciones adicionales

3.7 Viaje de fin de año

MÓDULO 4

Conocimiento de producto, degustación y aplicación.

Morinda Citrifolia

4.1 ¿Que es morinda citrifolia?

4.2 ¿Cuáles son sus propiedades?

4.3 ¿Cuáles son sus Nutrientes?

4.4 ¿Qué es un antioxidante?

4.5 ¿Cómo funciona?

4.6 Investigaciones

4.7 Presentaciones

4.8 Línea tropical.

4.8.1 Gel de la hoja de morinda citrifolia.

4.8.2 Aceite de la semilla de morinda citrifolia.

4.9 Línea de Control de peso.

4.9.1 Paquete Básico.

4.9.2 Paquete 3 días.

4.9.3 Bebidas limpiadoras.

4.9.4 Bebida proteína de soya.

4.9.5 Malteada alta en proteína.

4.9.6 Malteada complete.

4.9.7 Mezcla de fibras.

4.10 Línea de cuidado personal.

4.10.1 Shampoo y acondicionador hidratación y suavidad.

4.10.2 Mascarilla de barro.

4.10.3 Protector de labios, mora y natural.

4.11 Cuidado del cuerpo.

4.11.1 Paquete de Spa.

4.11.2 Exfoliante para la piel.

- 4.11.3 Hidratante para el cuerpo.
- 4.11.4 Crema para el cuerpo.
- 4.11.5 Crema para el cuerpo con PFS30.
- 4.11.6 Gel de baño mango y bugambilia.
- 4.11.7 Gel de baño lima y papaya.
- 4.11.8 Gel de baño gardenia y vainilla.

4.12 Cuidado facial

- 4.12.1 Protector contra el medio ambiente.
- 4.12.2 Humectante cremoso.
- 4.12.3 Loción hidratante.
- 4.12.4 Tonificador que regula PH.
- 4.12.5 Aceite de limpieza.
- 4.12.6 Gel de limpieza.
- 4.12.7 Paquete para piel normal a seca
- 4.12.8 Paquete para piel mixta a grasa.
- 4.12.9 Exfoliador revelador para la piel.
- 4.12.10 Suero para restaurar la piel.
- 4.12.11 Aclarador para la piel.
- 4.12.12 Esencia para restaurar los ojos.
- 4.12.13 Crema renovadora

4.13 Bebidas bioactivas.

- 4.13.1 La ciencia detrás de las bebidas bioactivas.

MÓDULO 5

Atención a clientes.

- 5.1 ¿Cuán importante es mi rol?
- 5.2 Mis Cualidades y habilidades
- 5.3 ¿Quién es un cliente?
- 5.4 Clasificación de los clientes
- 5.5 Necesidades y expectativas de los clientes
- 5.6 Lectura del cliente

- 5.7 Sabiendo escuchar
- 5.8 Ejercicios
- 5.9 La importancia del teléfono
- 5.10 Etiqueta telefónica
- 5.11 Modulación de voz
- 5.12 Ejercicios
- 5.13 ¿Cómo tratar a clientes disgustados?
- 5.14 Empatía
- 5.15 El arte de formular preguntas
- 5.16 Manejo de objeciones
- 5.17 Resolución efectiva de problemas
- 5.18 Cierre de ventas

MÓDULO 6

Motivación

- 6.1 ¿Qué es motivación?
- 6.2 Ciclo Motivacional
- 6.3 Jerarquía de las necesidades
- 6.4 Motivación en el trabajo
- 6.5 Desarrollo de espíritu de equipo
 - 6.5.1 Positivismo
 - 6.5.2 Gratitud
 - 6.5.3 Auto- valoración
 - 6.5.4 Ejercicios.
- 6.6 El poder de cambiar
 - 6.6.1 El pensamiento que te limita
 - 6.6.2 Salta, el reto no es tan grande y hay posibilidad de éxito
 - 6.6.3 Ejercicios.
- 6.7 Desarrollo de confianza, y el lado positivo de la vida
 - 6.7.1 Auto- estima

6.7.2 Desarrollo de confianza en los colaboradores

6.7.3 El lado positivo

6.7.4 Ejercicio el libro

6.8 ¿Cómo elevar el nivel de desempeño?

6.8.1 El proceso del delfín

6.8.2 Ejercicios

6.9 No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy

6.10 Enfoque de objetivos

6.10.1 Urgente vs importante

6.10.2 Ejercicios.

MÓDULO 7

Control de estrés

7.1 ¿Qué es el estrés?

7.2 ¿Qué tan estresado está usted?

7.3 Ejercicios

7.4 La anatomía del estrés

7.5 ¿Cuál es la causa del estrés excesivo?

7.6 La trampa de la adicción al trabajo

7.7 Estrés en el hogar

7.8 ¿Cuál es la causa del estrés excesivo? ¿Usted mismo?.

7.9 Contrólese usted mismo

7.10 Técnicas para evitar el estrés

7.11 La dieta anti estrés.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			MES																														
FECHA INICIAL	FECHA FINAL	ACTIVIDAD	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi	J	V	S	D	L	M	Mi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Día 1	Día 17	Módulo																															
Día 1	Día 2	Módulo 1																															
Día 3	Día 4	Módulo 2																															
Día 5	Día 5	Módulo 3																															
Día 6	Día 7	Módulo 4																															
Día 8	Día 9	Módulo 4																															
Día 10	Día 10	Módulo 4																															
Día 11	Día 12	Módulo 4																															
Día 13	Día 14	Módulo 5																															
Día 15	Día 16	Módulo 6																															
Día 17	Día 17	Módulo 7																															

4.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El presente programa de capacitación se presenta a la Distribuidora de productos naturales de nuestro estudio, se impartirá en las instalaciones de la organización, en el salón de juntas de la misma, ya que cuenta con todas las facilidades para el buen desempeño del programa de capacitación, en el horario de trabajo de nuestros colaboradores en dos grupos, de la siguiente manera:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
Duración 68 horas					
Se impartirá en 2 grupos					
Fecha de inicio de módulo:					
Abierto					
Fecha de término de módulo :					
Abierto					
Expositor: Gerente de ventas					
Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
	<u>GRUPO 1</u>	<u>GRUPO 2</u>			
Módulo 1 Introducción a la empresa					
	9:00 a	9:00 a			
1.1 Historia de la organización	11:00	11:00			
1.2 Fundación					
1.3 Posicionamiento del mercado					
	11:00 a	11:00 a			
RECESO	11:15	11:15			
1.4 Certificaciones					
1.5 Labor social de la empresa					
	13:30 a	13:30 a			
COMIDA	14:30	14:30			
1.6 ¿Qué es Morinda Citrifolia? Introducción.					
1.7 ¿Qué es el mercadeo tradicional?					
1.8 ¿Qué es mercadeo en redes?					
	16:30 a	16:30 a			
RECESO	16: 45	16: 45			
1.9 ¿Qué es un distribuidor?					
1.10 ¿Quién es un cliente preferido?					
	16:45 a	16:45 a			
EVALUACIÓN DEL MÓDULO	18:00	18:00			

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de Inicio del módulo: Abierto

Fecha de término de módulo : Abierto

Expositor: Gerente de ventas y encargado de comisiones

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
----------------	-------	--------	-----------	--------	---------

Módulo 2 beneficios para distribuidores

GRUPO 1

GRUPO 2

2.1 Títulos

9:00 a 11:00

9:00 a 11:00

2.2 Camino al éxito

RECESO

11:00 a 11:15

11:00 a 11:15

2.3 Campamentos

2.4 Rembolso personal / sistema

COMIDA

13:30 a 14:30

13:30 a 14:30

2.5 Bono de inicio rápido/ en sistema

2.6 Uninivel / en sistema

RECESO

16:30 a 16:45

16:30 a 16:45

2.7 Bono infinito/ en sistema

EJERCICIOS

EVALUACIÓN DEL MÓDULO

16:45 a 18:00

16:45 a 18:00

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo : Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Módulo 3 Compensaciones para los colaboradores

**GRUPO 1 DE
9 A 13:30**

3.1 Desarrollo dentro de la organización

9:00 a 11:00

3.2 Compensaciones

3.3 Esquema de comisiones

RECESO

11:00 a 11:15

3.4 Bonos

3.5 Ejemplos

3.6 Prestaciones adicionales

3.7 Viaje de fin de año

COMIDA

13:30 a 14:30

**GRUPO 2 DE
14:30 A 18:00**

3.1 Desarrollo dentro de la organización

3.2 Compensaciones

3.3 Esquema de comisiones

RECESO

16:30 a 16: 45

3.4 Bonos

3.5 Ejemplos

3.6 Prestaciones adicionales

3.7 Viaje de fin de año

EVALUACIÓN DE MÓDULO

16:45 a 18:00

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo :Abierto

Fecha de término de módulo : Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
----------------	-------	--------	-----------	--------	---------

Módulo 4 Conocimiento de producto, degustación y aplicación

	<u>GRUPO 1</u>	<u>GRUPO 2</u>
Morinda Citrifolia		
4.1 ¿Qué es Morinda Citrifolia?	9:00 a 11:00	9:00 a 11:00
4.2 ¿Cuáles son sus propiedades?		
	11:00 a	11:00 a
RECESO	11:15	11:15
4.3 ¿Cuáles son sus Nutrientes?		
4.4 ¿Qué es un antioxidante?		
4.5 ¿Cómo funciona?		
	13:30 a 14:30	13:30 a 14:30
COMIDA		
4.6 Investigaciones		
	16:30 a 16:45	16:30 a 16:45
RECESO		
4.7 Presentaciones		
4.8 Línea tropical.		
4.8.1 Gel de la hoja de Morinda Citrifolia		
4.8.2 Aceite de la semilla de Morinda Citrifolia		
Aplicación de producto y degustación del producto	16:45 a 18:00	16:45 a 18:00
EVALUACIÓN DEL MÓDULO		

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
			<u>GRUPO 1</u>	<u>GRUPO 2</u>	
Módulo 4 Línea de Control de peso					
4.9 Línea de control de peso			9:00 a 11:00	9:00 a 11:00	
4.9.1 Paquete Básico					
4.9.2 Paquete 3 días					
RECESO			11:00 a 11:15	11:00 a 11:15	
4.9.3 Bebidas limpiadoras					
4.9.4 Bebida proteína de soya					
4.9.5 Malteada alta en proteína					
COMIDA			13:30 a 14:30	13:30 a 14:30	
4.9.6 Malteada complete					
4.9.7 Mezcla de fibras					
RECESO			16:30 a 16: 45	16:30 a 16: 45	
Formas de Preparación de las bebidas y degustación					
EVALUACIÓN DEL MÓDULO			16:45 a 18:00	16:45 a 18:00	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
					GRUPO 1
					DE 9
					A:13:30
Módulo 4 Cuidado personal					9:00 a
4.10. Línea de cuidado personal					11:00
4.10.1 Shampoo y acondicionador hidratación Y suavidad					
4.10.2 Mascarilla de barro					
4.10.3 Protector de labios, mora y natural					
4.11 Cuidado del cuerpo.					
4.11.1 Paquete de Spa.					
4.11.2 Exfoliante para la piel					11:00 a
RECESO					11:15
4.11.3 Hidratante para el cuerpo					
4.11.4 Crema para el cuerpo					
4.11.5 Crema para el cuerpo con PFS30					
4.11.6 Gel de baño mango y bugambilia					
4.11.7 Gel de baño lima y papaya					
4.11.8 Gel de baño gardenia y vainilla.					
EVALUACIÓN DEL MÓDULO					13:30 a
COMIDA					14:30

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
					GRUPO 2
					DE 14:30
					A:18:00
					14:30 a
					16:30
Módulo 4 Cuidado personal					
4.10. Línea de cuidado personal					
4.10.1 Shampoo y acondicionador hidratación Y suavidad					
4.10.2 Mascarilla de barro					
4.10.3 Protector de labios, mora y natural					
4.11 Cuidado del cuerpo.					
4.11.1 Paquete de Spa.					
4.11.2 Exfoliante para la piel					16:30 a
					16:45
RECESO					
4.11.3 Hidratante para el cuerpo					
4.11.4 Crema para el cuerpo					
4.11.5 Crema para el cuerpo con PFS30					
4.11.6 Gel de baño mango y bugambilia					
4.11.7 Gel de baño lima y papaya					
4.11.8 Gel de baño gardenia y vainilla.					
EVALUACIÓN DEL MÓDULO					16:45 a
					18:00

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
----------------	-------	--------	-----------	--------	---------

Módulo 4 Línea de cuidado facial y Beb. Bioactivas

	<u>GRUPO 1</u>	<u>GRUPO 2</u>
4.12 Cuidado Facial	9:00 a	9:00 a
4.12.1 Protector contra el medio ambiente	11:00	11:00
4.12.2 Humectante cremoso		
4.12.3 Loción hidratante		
4.12.4 Tonificador que regula PH		
4.12.5 Aceite de limpieza	11:00 a	11:00 a
RECESO	11:15	11:15
4.12.6 Gel de limpieza		
4.12.7 Paq. para piel normal a seca		
4.12.8 Paq. Para piel mixta a grasa		
4.12.9 Exfoliador revelador para la piel		
	13:30 a	13:30 a
COMIDA	14:30	14:30
4.12.10 Suero para restaurar la piel.		
4.12.11 Aclarador para la piel.		
4.12.12 Esencia para restaurar los ojos.		
4.12.13 Crema renovadora		
	16:30 a	16:30 a
RECESO	16:45	16:45
4.13 Bebida bioactiva		
4.13.1 La ciencia detrás de las bebidas bioactivas		
Aplicación del producto y degustación del producto		
	16:45 a	16:45 a
EVALUACIÓN DEL MÓDULO	18:00	18:00

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Gerente de ventas

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
----------------	-------	--------	-----------	--------	---------

Módulo 5 Atención a clientes	GRUPO 1	GRUPO 2
------------------------------	---------	---------

5.1 ¿Cuán importante es mi rol?	9:00 a 11:00	9:00 a 11:00
5.2 Mis Cualidades y habilidades		
5.3 ¿Quién es un cliente?		
5.4 Clasificación de los clientes		
RECESO	11:00 a 11:15	11:00 a 11:15
5.5 Necesidades y expectativas de los clientes		
5.6 Lectura del cliente		
5.7 Sabiendo escuchar		
5.8 Ejercicios		
COMIDA	13:30 a 14:30	13:30 a 14:30
5.9 La importancia del teléfono		
5.10 Etiqueta telefónica		
5.11 Modulación de voz		
5.12 Ejercicios		
5.13 ¿Cómo tratar a clientes disgustados?		
5.14 Empatía		
RECESO	16:30 a 16:45	16:30 a 16:45
5.15 El arte de formular preguntas		
5.16 Manejo de objeciones		
5.17 Resolución efectiva de problemas		
5.18 Cierre de ventas		
EJERCICIOS	16:45 a 18:00	16:45 a 18:00
EVALUACIÓN DEL MÓDULO		

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor : Capacitador

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
----------------	-------	--------	-----------	--------	---------

Módulo 6 Motivación	<u>GRUPO 1</u>	<u>GRUPO 2</u>
6.1 ¿Qué es motivación?		
6.2 Ciclo motivacional		
6.3 Jerarquía de la necesidades	9:00 a 11:00	9:00 a 11:00
6.4 Motivación en el trabajo		
6.5 Desarrollo de espíritu de equipo		
RECESO	11:00 a 11:15	11:00 a 11:15
6.5.1 Positivismo		
6.5.2 Gratitud		
6.5.3 Auto- valoración		
6.5.4 Ejercicios.		
COMIDA	13:30 a 14:30	13:30 a 14:30

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor : Capacitador

Días sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Módulo 6 Motivación			GRUPO 1	GRUPO 2	
			13:30 a	13:30 a	
COMIDA			14:30	14:30	
6.6 El poder de cambiar					
6.6.1 El pensamiento que te limita			14:30 a	14:30 a	
6.6.2 Salta, el reto no es tan grande y hay posibilidad De éxito.			16:30	16:30	
6.6.3 Ejercicios.					
6.7 Desarrollo de confianza, y el lado positivo de la vida					
6.7.1 Auto- estima					
6.7.2 Desarrollo de confianza en los colaboradores					
6.7.3 El lado positivo					
6.7.4 Ejercicio el libro					
			16:30 a	16:30 a	
RECESO			16:45	16:45	
6.8 ¿Cómo elevar el nivel de desempeño?					
6.8.1 El proceso del delfín					
6.8.2 Ejercicios					
6.9 No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy					
6.10 Enfoque de objetivos					
6.10.1 Urgente vs importante					
6.10.2 Ejercicios.					
			16:45 a	16:45 a	
EVALUACIÓN DEL MÓDULO			18:00	18:00	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Capacitador

Días sugeridos

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes

Módulo 7 Control de Estrés

7.1 ¿Qué es el estrés?

7.2 ¿Qué tan estresado está usted?

7.3 Ejercicios

7.4 La anatomía del estrés

7.5 ¿Cuál es la causa del estrés excesivo?

RECESO

7.6 La trampa de la adicción al trabajo

7.7 Estrés en el hogar

7.8 ¿Cuál es la causa del estrés excesivo?
¿Usted mismo?

7.9 Contrólese usted mismo

7.10 Técnicas para evitar el estrés

7.11 La dieta anti estrés.

EVALUACIÓN DEL MÓDULO

GRUPO 1
De 9:00 A
13:30

9:00 a
11:00

11:00 a
11:15

11:15 a
13:30

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Duración 68 horas

Se impartirá en 2 grupos

Fecha de inicio de módulo: Abierto

Fecha de término de módulo: Abierto

Expositor: Capacitador

Días sugeridos

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes

**GRUPO 2
DE 14:30 A
18:00**

Módulo 7 Control de Estrés

7.1 ¿Qué es el estrés?

14:30 a
16:30

7.2 ¿Qué tan estresado está usted?

7.3 Ejercicios

7.4 La anatomía del estrés

7.5 ¿Cuál es la causa del estrés excesivo?

16:30 a
16:45

RECESO

7.6 La trampa de la adicción al trabajo

7.7 Estrés en el hogar

7.8 ¿Cuál es la causa del estrés excesivo?
¿Usted mismo?

7.9 Contrólese usted mismo

7.10 Técnicas para evitar el estrés

7.11 La dieta anti estrés.

16:45 a
18:00

EVALUACIÓN DEL MÓDULO

PRESUPUESTO

De acuerdo al programa de capacitación que se propone, presentamos el siguiente presupuesto para los tiempos de refrigerio.

Receso

Agua	\$50 por garrafón	\$600
Café	\$70 de 200gr.	\$2240
Azúcar	\$15 Kg.	\$150
Vasos de unicel	\$15 por 50 vasos	\$270
Cucharas desechables	\$8 por 50 cucharas	\$144
Splenda	\$59 caja con 100 sobres	\$236
Crema para café	\$30 envase con 300gr.	\$120
Servilletas	\$19 con 500	\$38
Galletas	\$35 de medio Kilo	\$1190
TOTAL	-----	\$4988

Este programa de capacitación, abarca también la participación del despacho *IDEA Investigación Desarrollo y Asesoría* el cual después de haber investigado presupuesto en varios despachos, es la mejor propuesta que encontramos y envía la siguiente información:

En respuesta a su atenta solicitud, envío la siguiente propuesta de curso, esperando que cumpla con los requerimientos especificados por ustedes:

PROPUESTA DE CURSO

Orientación

El curso está orientado a Gerentes, Jefes de Área y fuerza de ventas; para que facilite el trabajo con personal motivado y satisfecho con lo que realiza.

Visión

Este curso desea contribuir a que los participantes mejoren sus habilidades de motivación y manejo de la actitud positiva, de acuerdo a las exigencias de la organización

Objetivo:

Los participantes instrumentarán acciones tendientes a elevar los niveles de motivación del personal , con base en el análisis de los diferentes enfoques teóricos en materia motivacional

Contenido del Programa:

Para lograr su cometido, el curso consta de diez temas, mismos que pueden desarrollarse en forma coordinada de la siguiente forma:

CONTENIDO TEMÁTICO:

Motivación

1. ¿Qué es motivación?
2. Ciclo motivacional
3. Jerarquía de las necesidades
4. Motivación en el trabajo
5. Desarrollo de espíritu de quipo
 - 5.1 Positivismo
 - 5.2 Gratitud

- 5.3 Auto valoración
 - 5.4 Ejercicios
 - 6. El poder de cambiar
 - 6.1 El pensamiento que te limita
 - 6.2 Salta, el reto no es tan grande y hay posibilidad de éxito
 - 6.3 Ejercicios
 - 7. Desarrollo de confianza, y el lado positivo de la vida
 - 7.1 Auto – estima
 - 7.2 Desarrollo de confianza en los colaboradores
 - 7.3 El lado positivo
 - 7.4 Ejercicio el libro
 - 8. ¿Cómo elevar el nivel de desempeño?
 - 8.1 El proceso del delfín
 - 8.2 Ejercicios
 - 9. No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy
 - 10. Enfoque de objetivos
 - 10.1 Urgente vs importante
 - 10.2 Ejercicios
- Evaluación del módulo

Duración, grupo y la inversión:

-
- La duración del programa es de 8 horas, de 9:00 a.m. a 18:00 p.m. del día que Usted decida.
 - El tamaño del grupo se propone de: 20 personas como máximo
 - La inversión propuesta es de: \$ 1,500 por hora instrucción (más IVA).

Metodología

El curso es diseñado con técnicas didácticas que promueven la participación individual y grupal, a través de ejercicios que permiten la aplicación inmediata de los conceptos.

Lugar de las sesiones:

En instalaciones de la empresa

Es responsabilidades del despacho:

- Impartir curso de acuerdo a la temática establecida, con instructores especializados y con experiencia en cada temática

- Entrega de un breve material didáctico a los participantes, en apoyo a las actividades didácticas y de acuerdo con el criterio del instructor y las normas de calidad del despacho Idea.
- Llevar el registro y control de asistencias y evaluaciones de los participantes
- Solicitar a los participantes que evalúen la exposición del instructor

Es responsabilidad de (La Distribuidora de Productos Naturales)

- Proporcionar el aula y equipo, así como los servicios necesarios en los recesos durante el desarrollo del programa.
- El grupo deberá ser máximo de 20 participantes por grupo, para lograr la interacción y eficacia de las estrategias didácticas del instructor.

Estoy a sus órdenes para cualquier aclaración o información adicional, seguro de que estos eventos cumplirán con sus altas expectativas.

A t e n t a m e n t e

Mtro. José Miguel Hernández Barajas
Socio

C.V. DE LOS SOCIOS - INSTRUCTORES

Dr. Sergio Antonio Bastar Guzmán

- Lic. en Psicología por la Facultad de Psicología de la UNAM (1974-1978), con estudios de Maestría en Psicología Clínica y Psicología Social en la misma Facultad (1992 – 1997). Maestría en Estudios Organizacionales (2003-2005) en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa que está dentro del programa de excelencia de CONACYT (México, D.F.), Doctorado en Estudios Organizacionales UAM-CONACYT (2006-2009). Certificado en la Norma de Competencia Laboral en el diseño e impartición de Cursos de Capacitación por CONOCER
- 29 años como Académico de la Carrera de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores “Zaragoza” de la UNAM.
- Coordinador Académico de los Diplomados en Psicología Organizacional, Formación de Líderes y Desarrollo de Habilidades Directivas

Mtro. José Miguel Hernández Barajas

- Maestro en administración con especialidad en Dirección del Factor Humano, En la Universidad del Valle de México.
- Lic. en Psicología egresado de la UNAM.
- Es profesor de asignatura en la Universidad del Valle de México. Fue profesor de asignatura en la Universidad Nacional Autónoma de México, Fue Profesor de asignatura en la Universidad Tecnológica.
- Se desempeñó como Gerente General en la empresa MASTERGRAPH, S.A. de C. V.
- Instructor para el ITESM (Tecnológico de Monterrey), Michoacán, Edo. México. Toluca, Hidalgo, Mérida, Veracruz, Ecuador, Perú,. Como instructor para el CIESS (Centro Interamericano de Estudios de la Seguridad Social), varios Diplomados: Bolivia, San José de Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Panamá, para la O.E.A., O.P.S. y en el CIESS, en diferentes cursos y diplomados.
- Instructor para el CNACyP IMSS, SNTSS. Instructor en el Centro de Estudios Superiores Navales. Instructor y consultor en diferentes despachos de Consultoría y Capacitación, miembro fundador de Consultores de Negocios de América.

Mtro. Antonio Pérez Gómez.



- Licenciado en Psicología y Maestro en Administración en Sistemas de Salud por la Universidad Nacional Autónoma de México, ha recibido diversos cursos y diplomado en diferentes Universidades.
- Ha sido expositor del Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ha impartido cursos y conferencias en diferentes Instituciones, Empresas y Universidades.
- Fue profesor de la Universidad ISEC.
- Ha impartido cursos en Argentina, Antigua y Barbuda, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Ecuador, Nicaragua, Panamá y Uruguay.
- Fue Profesor invitado de la Maestría en Administración en Sistemas de Salud de la Universidad Cayetano Heredia, Perú con sede en Lima y Arequipa.
- Desde 1987 ha colaborado para diferentes firmas consultoras.
- Fue jefe de la División de Administración en el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social.
- Ha colaborado en diferentes puestos durante 26 años en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Presupuesto Total del Programa de capacitación

El presupuesto total para este Programa de Capacitación es de:

Recesos (Café y galletas) \$4988.00

Despacho IDEA (Investigación, Desarrollo y Asesoría)= \$13,800.

Gran total = \$18,788.00

CONCLUSIONES.

Cada uno de nosotros somos clientes, consumimos o utilizamos diversos productos o servicios que nos ayudan a satisfacer nuestras necesidades, en la actualidad las empresas de servicio han tenido un gran crecimiento ya que hacen la vida más cómoda y viable, estas organizaciones se esfuerzan día a día para alcanzar mayor calidad en los servicios proporcionados, buscando así la fidelidad de sus clientes.

La empresa de nuestro estudio es una Distribuidora de Productos Naturales la cual desplaza productos a nivel nacional con una excelente calidad y muy buenos resultados, el problema que encontramos es que la gente se queja del servicio proporcionado.

En el presente trabajo se fijaron los siguientes objetivos específicos.

- 1.- Analizar el nivel de capacitación de la fuerza de ventas de la Distribuidora de Productos naturales.
- 2.- Identificar las necesidades de capacitación para la propuesta de capacitación y así llegar a la mejora de la calidad en el servicio al cliente.
- 3.- Diseñar la propuesta de capacitación que ayude a mejorar el servicio el cliente.

Al comenzar a identificar las necesidades de capacitación, encontramos un poco de resistencia en la fuerza de ventas de la organización, ya que decían, que normalmente no se hace nada con sus comentarios, pero de la misma manera, había a quienes les parecía que era bueno y con gusto brindaban la información, afortunadamente se contó con el apoyo de la dirección de esta organización para llevar acabo las mismas.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, y realizado el proceso de los mismos, se obtuvo que los agentes de servicio o fuerza de ventas de esta Distribuidora de Productos Naturales, perciben que no se les ha proporcionado un programa de capacitación, que les falta información necesaria para realizar su trabajo, y que cuando se les brinda información de algún tema que requieren para realizar sus labores, les falta

tiempo a los expositores; asimismo indican que desean obtener capacitación en los productos que distribuye la empresa y en el área de comisiones; por lo antes mencionado se considera de vital importancia que la fuerza de ventas tenga mayor conocimiento de los productos que distribuye la organización, ya que si se brinda información verás a nuestros clientes y se les proporciona el producto adecuado a sus necesidades, mejorará la calidad en el servicio, asimismo una vez concluido el presente programa de capacitación, se considera prudente se capacite al personal en el área de comisiones, ya que en este momento la organización cuenta con una persona experta en el tema, que puede auxiliar a la fuerza de ventas en esta necesidad.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación se diseñó el programa que la organización necesita para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Podemos concluir que el objetivo general y la hipótesis se cumplen, si se propone un programa de capacitación en la distribuidora de productos naturales, entonces mejorará la calidad en el servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA.

Anderson, Sweeney, Williams; (1999) *Métodos Cuantitativos para los Negocios*, Editorial Thomson 7ª edición México.

Arias Galicia; (2006) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* Editorial Trillas México.

Arreguin Ávila Rubén Eduardo (2006) *Calidad de las organizaciones públicas y privadas la calidad personal como base para un buen desempeño del trabajo en el área de cajeros automáticos de una empresa de traslado de valores* Tesis Lic. Administración; México (UNAM-FESC).

Beverly Rokes; (2004) *Servicio al cliente*, serie Busines Editorial Thomson México.

Bohlander, Snell, Sherman; (2001) *Administración de recursos humanos* Editorial Thomson decimosegunda edición México.

Chiavenato Idalberto;(2000) *Administración de recursos humanos* Editorial Mc Graw Interamericana México.

García Muñoz Manuela;(2004) *Incremento de la calidad en el servicio a clientes a través de la implementación de un Call-center en una empresa industrial.* Tesis Lic. en Administración; México (UNAM-FESC).

González, Martín;(2005) *Administración de recursos humanos diversidad – caos* Editorial Continental México.

González, Morales; (2008) *Diseño de un programa de capacitación para eficientar el funcionamiento del área de crédito y cobranzas en la empresa Elevadores Schindler de C.V.* Tesis Lic. en Administración; México (UNAM-FESC)

Hernández Aguilar Blanca Estela;(2006) *Implantación de un modelo de calidad en el servicio como una estrategia competitiva en una sucursal bancaria* Tesis Lic. Administración; México (UNAM-FESC).

L. Morgan Rebeca;(1998) *Como contentar a clientes disgustados, conserve la calma ante situaciones desagradables.* Editorial Iberoamérica México

Lloyd Finch; (1992) *La cortesía por teléfono y el servicio al cliente* Editorial Iberoamérica México

López Reyna Rosario; (2008) *Propuesta de mejora de la calidad en el servicio en el área de la consulta externa en una clínica.* Tesis Lic. Administración; México (UNAM-FESC).

Lovelock, Christopher H; (2004) *Administración de Servicios Estrategias de Marketing operaciones y recursos humanos* Editorial. Pearson Prentice Hall México.

Münch Lourdes (2010); *Administración Gestión Organizacional, enfoques y Proceso Administrativo.* Editorial Pearson Prentice Hall México.

Olvera Romero Ileana; (2009) *“El servicio al cliente y la Calidad en el Servicio”.* Editorial Trillas México.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic;(2006) *Introducción a la Administración* Editorial Thomsom 4ª edición México.

Rodríguez Valencia Joaquín;(1999) *Administración moderna de personal* Ediciones contables administrativas y fiscales México.

Siliceo Aguilar Alfonso;(2004) *Capacitación y Desarrollo de personal* Editorial Limusa 4ª edición México.

Vargas Bravo Elizabeth; (2007) *Implantación de un programa de capacitación para atención a clientes del servicio de tintorerías* Tesis Lic. En Administración; México (UNAM-FESC).

Vaughn, Robert H;(2006) *El formador profesional guía completa para planear, impartir y evaluar programas de capacitación* Editorial Continental México.

William B. Martin;(1992) *Calidad en el servicio al cliente guía para la excelencia en el servicio* Editorial Iberoamérica México.

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_11.htm 09/01/11

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm20/11/13

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_11.htm 29/01/11

<http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror10.htm>29/01/11

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.8/18Herramientas_planeacion.htm 29/01/11

<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html> 29/04/12

<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm?s=> 29/01/11



<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/888.htm> 29/01/11

<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/547.htm> 29/01/11

<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/156.htm> 29/01/11

<http://www.revistaupiicsa.20m.com/Emilia/RevSepDic03/Melva1.pdf> 07/07/2014

<http://gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm> 25/02/13

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/pertvml.htm> 29/01/11

<http://www.marketing-xxi.com/los-consumidores-58.htm> 29/01/11

<http://www.rebiun.org/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio:servqual.pdf&>

[%5d](#) Asociación española para la calidad. 08/07/14

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/09/02/expertos-recortan-pronostico-de-crecimiento-para-mexico> 02/09/2014

<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> 30/05/14