

68
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION PARA EL AREA DE SERVICIO A
CLIENTES DE UNA CADENA RESTAURANTERA"**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
ANGEL FERNANDO JIMENEZ LORANCA**

ASESOR: LIC. REGINO QUIROZ SOLIS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260638



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



Departamento de
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

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

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

Recursos humanos. Diseño de un programa de
capacitación para el área de servicio a clientes
de una cadena restaurantera.

que presenta el pasante: Angel Fernando Jiménez Toranca,
con número de cuenta: 8727878-5 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 98.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Regino Quiroz Solís</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Yolanda Zamudio García</u>	<u>[Firma]</u>

INDICE

OBJETIVO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO 1 LA CAPACITACION	
1.1 La función educativa en las organizaciones	4
1.1.1 Entrenamiento	5
1.1.2 Capacitación	5
1.1.3 Adiestramiento	5
1.2 Necesidad e importancia de la capacitación	6
1.2.1 Necesidad legal	6
1.2.2 Necesidad práctica	7
1.2.3 Importancia de la capacitación	9
1.3 Métodos de capacitación	10
1.3.1 Diferencia entre método y técnica	10
1.3.2 Principales métodos de capacitación	11
1.3.3 Criterios de selección del método	14
1.4 Formación de instructores	15
1.4.1 Características de liderazgo que debe poseer el instructor	16
1.4.2 Principios del aprendizaje	17
1.4.3 Recomendaciones para el instructor	18
1.5 Ayudas didácticas	18
1.5.1 Elaboración de manuales	19
CAPITULO 2 EL SERVICIO A CLIENTES	
2.1 Conocer al cliente	20
2.2 Generalidades del servicio	22
2.2.1 Características del servicio	22
2.2.2 Aspectos materiales y personales del servicio	23
2.2.3 Los siete pecados del servicio	24
2.3 Los momentos de verdad	24
2.4 El servicio a clientes	25

2.4.1 Principios de un buen servicio	26
2.4.2 La calidad en el servicio	27
2.4.3 Triángulo del servicio de Karl Albrecht	30
2.4.4 Grupo de Gestión en Servicios	31
2.5 Estrategia del servicio a clientes	31
2.6 Sistema de capacitación orientado al servicio a clientes	34

CAPITULO 3 CUATRO VARIABLES PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL

3.1 La cultura organizacional	38
3.1.1 Características e importancia de la cultura organizacional	38
3.1.2 La socialización organizacional	39
3.2 Influencia de los valores individuales	41
3.2.1 Los valores y la conducta	42
3.2.2 Naturaleza y efectos de las actitudes de los empleados	43
3.3 Administración del cambio y desarrollo organizacional	47
3.3.1 Resistencia al cambio	48
3.3.2 Enfoques para lograr el cambio	48
3.3.3 El desarrollo organizacional	50
3.4 Importancia de la calidad	51
3.4.1 Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo	53

CAPITULO 4 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Detección de necesidades de capacitación	56
4.1.1 Tipos de análisis para detectar las necesidades	57
4.2 Señalamiento de objetivos	58
4.3 Los programas de capacitación	60
4.4 Evaluación de los programas de capacitación	61

CAPITULO 5 CASO PRACTICO (EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN)

5.1 Generalidades de la industria restaurantera y de la empresa en cuestión	64
5.2 Funciones del área de servicio a clientes	65
5.2.1 Proceso de atención a clientes	68
5.2.2 Procedimientos de operación	69
5.3 El programa de capacitación para el área de servicio a clientes	71
5.3.1 Objetivos del programa	71
5.3.2 Actividades propuestas	72
5.3.3 Métodos a emplear	74

OBJETIVO

Identificar las principales funciones del área de servicio a clientes, describir los procedimientos operativos y determinar las actividades, métodos y contenidos de un programa de capacitación para el área de servicio a clientes de una cadena restaurantera, para elevar el nivel de atención y eficiencia de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El personal que da servicio a clientes no realiza su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos debido a la falta de preparación en los mismos, así como por no tener plena conciencia de la importancia del servicio, causando esto un deficiente desarrollo de la organización.

INTRODUCCION

La eficiencia y desarrollo de las organizaciones se sustentan en la productividad y calidad de los individuos que las conforman, siendo las personas por tanto, el principal recurso del que se dispone para el éxito en los negocios.

Las empresas que actualmente quieran ser competitivas y ampliar su participación en el mercado, requieren elevar el nivel de satisfacción tanto de los consumidores de sus productos, como de los usuarios de sus servicios, logrando con esto captar un mayor número de clientes.

A su vez, se hace necesaria la preparación del personal que tiene contacto directo con los clientes externos, no solo en los aspectos técnicos del desempeño de sus funciones, sino sobre todo en el aspecto humano del servicio, en el que intervienen el adecuado manejo de sus actitudes y habilidades públicas para cumplir con las expectativas de los clientes.

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar un programa de capacitación para el personal de servicio a clientes de una cadena restaurantera, pero también presenta contenidos de gran utilidad para cualquier empresa de servicios; entre ellos trata aspectos generales de la capacitación, el servicio y los principales factores para lograr una mejora organizacional.

En el primer capítulo se trata como tema central a la capacitación, siendo ésta la función educativa de las organizaciones que nace tanto de una necesidad legal como práctica. Se explican los principales métodos para llevarla a cabo, así como la participación de instructores y el uso de las ayudas didácticas y de los manuales para impartirla.

En el segundo capítulo se desarrollan los temas relacionados con el servicio a clientes: el conocimiento del cliente, características del servicio, identificación de los momentos de verdad, estrategias de servicio y la capacitación orientada al servicio.

El tercer capítulo da una exposición general de cuatro variables para la mejora organizacional: primeramente la determinación y difusión de una cultura organizacional, en segundo lugar la identificación y fomento de los valores individuales que coinciden con la cultura de la organización, como tercer

variable se tiene el manejo del cambio y por último, orientar los esfuerzos hacia el logro de la calidad.

El cuarto capítulo desarrolla el proceso de capacitación en las organizaciones, el cual se divide en la detección de necesidades, señalamiento de objetivos, establecimiento de programas y la evaluación de los mismos.

En el último capítulo se expone un caso práctico orientado a una cadena restaurantera, describiendo las funciones del área de servicio a clientes, así como los procedimientos de operación. Y se propone un programa de capacitación, determinando los objetivos, actividades, métodos y contenidos a desarrollar.

CAPITULO 1

LA CAPACITACION

1.1 LA FUNCION EDUCATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

La educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad de cualquier país, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos naturales, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes y mejora de la calidad de vida. La educación es importante tanto para un país como para una organización, ya que permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos.

Se entiende por educación la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y consumidor.

Es por tanto la educación, una situación que interesa a las organizaciones donde los individuos van a trabajar, y por ello, está íntimamente ligada a la planeación de recursos humanos.

La educación en las organizaciones es una función que colabora directamente para mantener el alto nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración.

Hay que tomar en cuenta la motivación del hombre con libre voluntad que lo mueve hacia el logro de resultados efectivos y que, mientras más preparado esté, mayores serán su seguridad psicológica y su creatividad.

Las organizaciones contribuyen a la educación de los individuos, proporcionando conocimientos y desarrollando habilidades específicas para el mejor desempeño de las funciones que realizan, a través del entrenamiento, la capacitación y el adiestramiento.

1.1.1 Entrenamiento

Es la preparación para un esfuerzo físico o mental.¹ En las organizaciones el entrenamiento se utiliza para adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará. El entrenamiento es el auxiliar más valioso para lograr que el ser humano adquiera conocimientos y desarrolle habilidades; es la función educativa de una organización por la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén las futuras respecto de la preparación y habilidad de los trabajadores. Aporta a la organización un personal debidamente adiestrado preparado para desempeñar bien sus funciones.

Dependiendo del objetivo fundamental que se persiga: adquisición de conocimientos o de habilidades motrices, el entrenamiento adquiere otros nombres.

1.1.2 Capacitación

Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.²

Es la actividad planeada y basada en las necesidades reales de una organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores. Consiste en instruir a la persona, proporcionándole toda aquella información teórico-práctica, que le permita manejar conceptos, mejorar sus aptitudes y actitudes, elevando su nivel general de conocimientos.

1.1.3 Adiestramiento

Es desarrollar destreza en una habilidad adquirida, mediante una práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz.³

¹ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.

² Idem.

³ Idem.

Es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Está diseñado para mantener y mejorar el desempeño en el trabajo actual.

1.2 NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

1.2.1 Necesidad legal

En el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, referente al trabajo, en la fracción XIII del inciso A se señala que: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación": Esta norma fue publicada en el Diario Oficial el 9 de enero de 1978.

En la actual Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1970, en el Título Cuarto, Capítulo I referente a las obligaciones de los patrones, señala en su artículo 132 fracción XV la obligación de: "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III-bis de este Título".

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial, para entrar en vigor el 1º de mayo del mismo año, un Decreto que adiciona la Ley Federal del Trabajo, con el capítulo III-bis del título cuarto, comprendiendo los artículos 153-A al 153-X.

Entre lo más importante del Capítulo III-bis, referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, se observa lo siguiente:

"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".

"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 se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

“La capacitación o adiestramiento deberá impartirse durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera”.

“La capacitación y el 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 la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

“Los trabajadores a quienes se imparta 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 o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos”.

1.2.2 Necesidad práctica

Casi invariablemente todo trabajador requiere de una capacitación y adiestramiento, por altas que sean sus calificaciones técnicas, para adaptarse a las condiciones particulares de un nuevo trabajo.

El adiestramiento y la capacitación deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de las empresas, de tal modo que el personal cuente en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

Es sabido que en México, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, y también que muchas de ellas no cuentan con una oficina de capacitación, en especial las que no están inscritas en el círculo de acción de uno de los centros de rama industrial o de servicios.

Para este grupo de empresas conviene proponer, desarrollar y aplicar, modalidades y técnicas de capacitación que estén a su nivel y alcance.

Muchos empresarios pueden afirmar que en sus compañías sí se realiza el adiestramiento y la capacitación de sus trabajadores, ya que existen muchas formas de proporcionar información a los trabajadores, familiarizarlos con sus labores y dar oportunidad de aprenderlas paulatinamente. No obstante, el hecho de que el personal se incorpore a la empresa y permanezca en ella no significa que ha recibido necesariamente el adiestramiento o la capacitación que necesita.

La capacitación es un proceso constante que sucede todo el tiempo y en todo lugar y sólo una parte de ella está planeada y programada.

El adiestramiento y la capacitación que exige la Ley Federal del Trabajo deben estar programadas y contar, al menos, con un nivel mínimo de planeación.

Se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

- a) Existe la clara intención de la compañía o patrón, gerentes, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes.
- b) El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación.
- c) Se determinan un lugar y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Después de concluidas las actividades de la capacitación y adiestramiento, se espera que los trabajadores apliquen en su ambiente laboral los aprendizajes adquiridos, gracias al apoyo que les den sus jefes inmediatos,

con lo cual los problemas que se presentaban antes de la capacitación deberán disminuir o desaparecer.

Los encargados de dar capacitación tendrán las siguientes exigencias:

- Conocer y aplicar la variedad de formas que puede asumir.
- Identificar claramente las situaciones en la que debe usarse cada una de ellas.
- Programar y planear convenientemente su utilización.

1.2.3 Importancia de la capacitación

Es un hecho en el medio empresarial que las organizaciones no competitivas tenderán a desaparecer.

Poco se puede lograr en México y en otros países subdesarrollados sin un proceso educativo previo, el cual es llevado a cabo en las organizaciones, como hemos visto, a través de la capacitación y adiestramiento.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus funciones de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo. La calidad (según Deming e Ishikawa) empieza con educación y termina con educación.

El proceso de capacitación y adiestramiento se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional.

Mediante la capacitación y el adiestramiento, el ser humano adquiere una especial motivación orientada hacia mayores y mejores resultados, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad de la organización.

Por lo tanto, las empresas que se propongan ser productivas, competitivas, lograr la calidad, excelencia y en general aspiren a un perfeccionamiento continuo; deberán hacer uso de la capacitación.

1.3 METODOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación ofrecerá mejores resultados si se realiza periódicamente, basada en una concienzuda determinación de necesidades, en vez de obedecer a problemas o síntomas eventuales o esporádicos. Es preferible darle un enfoque preventivo en vez de correctivo, usando el último sólo cuando sea necesario.

Para la correcta impartición de la capacitación es necesario conocer los diferentes métodos con que se cuenta, además de las técnicas que pueden aplicarse.

1.3.1 Diferencia entre método y técnica

Los métodos de capacitación deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser formas generales de organización de los participantes.
- b) Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado al mismo tiempo, o separadas, incluso de sitios distantes entre sí.
- c) Que su aplicación involucre un periodo suficiente para que se logre el aprendizaje.
- d) Que se diferencien por su naturaleza y características el ambiente y lugar en donde se realizan.

Las técnicas se distinguen de los métodos por las siguientes características:

- a) Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

Como se puede observar, los métodos son de carácter general y las técnicas son restringibles, limitadas. En algunos casos los métodos se componen de varias técnicas. Como ejemplos de técnicas se tienen la conferencia, dramatización, estudio de casos, juegos de negocios, congreso, mesa redonda, panel, seminario, entrevistas, visitas, etc.

1.3.2 Principales métodos de capacitación

El no conocer los diferentes métodos de capacitación hace que se desaprovechen valiosas oportunidades de aprendizaje sistemático.

A continuación se describen los métodos más comúnmente utilizados en las organizaciones para llevar a cabo la capacitación. Estos métodos son: la inducción, TWI o ADE, escuela vestibular, cursos en aula y la rotación de puestos.

- 1) Inducción.- se usa para acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, proporcionándole información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiriera como trabajador.

Ventajas: facilita la integración del personal a la compañía. Reduce el tiempo normal que tarda el trabajador en conocer las características de la empresa y sus labores. Proporciona una visión general de los productos y/o servicios de la compañía. Facilita la aplicación de otros métodos de capacitación que se pueden emplear después.

Inconvenientes: el relativo al tiempo de preparación y de ejecución, sobre todo cuando se hace de manera individual.

- 2) TWI (training within industry) o ADE (adiestramiento dentro de la empresa).- el supervisor enseña a un trabajador las tareas de su puesto paulatinamente, verifica el logro de los objetivos de aprendizaje y utiliza la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales. Se adapta a las diferencias individuales de aprendizaje por la relación instructor-estudiante, dándole un sentido real a la experiencia de aprendizaje.

Ventajas: considera un trato personal y directo. Proporciona el aprendizaje a la medida de las necesidades y características del trabajador. Se adapta al ritmo de aprendizaje de los destinatarios. No considera gastos directos por instrucción. No requiere que los trabajadores se ausenten del puesto de trabajo, ni exige instalaciones especiales.

Inconvenientes: la enseñanza de labores complejas resulta lenta y a veces complicada. Puede resultar costoso destinar la maquinaria y el equipo necesarios para el aprendizaje. El contacto permanente con las condiciones y presiones de la empresa puede desvirtuarlo. Costo del tiempo del supervisor y la atención requerida en la fase de ejecución.

- 3) **Escuela vestibular.-** los empleados trabajan con el equipo verdadero y en un ambiente realista, aunque en un local diferente de aquel en que desempeñarán sus labores para evitar las presiones en el trabajo que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. Un vestíbulo es una cámara aislada o un área separada, pero formando parte de una misma entidad. El método se lleva a cabo en una escuela dentro de la organización a fin de introducir trabajadores nuevos en el ambiente de trabajo mediante una práctica de unas cuantas semanas en un trabajo determinado; es muy apropiado cuando hay que entrenar a muchos empleados al mismo tiempo en un mismo tipo de trabajo, dándole más importancia al aprendizaje en lugar de la producción, relacionando la teoría con la práctica. La aplicación de este método es supervisada por instructores competentes e interesados al respecto.

Ventajas: las actividades de producción no se ven obstaculizadas por errores. Es conveniente para las organizaciones con necesidades de gran cantidad de personal nuevo para la ejecución de diferentes trabajos.

Inconvenientes: puede dificultar la adaptación al trabajo debido a que el ambiente sea distinto al real. Costos directos por el pago a instructores especializados.

- 4) **Cursos en aula.-** se basa en la instrucción convencional y se lleva a cabo en aulas o salones de clase reales, dentro o fuera de la organización. Ciertos aspectos de todos los trabajos se aprenden más fácilmente en el aula, entre ellos los conceptos, aptitudes, teorías y capacidad para resolver problemas. Un grupo de empleados reciben de un instructor (quien puede o no pertenecer a la empresa), durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico-prácticos. Es posible lograr con este método tanto objetivos de aprendizaje cognoscitivos como psicomotrices y afectivos.

Ventajas: puede reducir costos al usarse con grupos numerosos. Puede aplicarse de manera intensiva. Utiliza una gran variedad de técnicas y materiales de aprendizaje, en función de las características de los grupos y los objetivos de aprendizaje.

Inconvenientes: no considera las diferencias individuales ya que se dirige más bien a los grupos que a las personas. El costo de la elaboración del curso suele ser elevado. Tiende a desvincularse de la realidad laboral y a ser académica y memorística. Costo del tiempo de los trabajadores cuando los cursos se imparten dentro de la jornada, así como de los instructores cuando no pertenecen a la empresa. Exige una buena preparación de los instructores, la cual debe ser más amplia y sólida a medida que se incluyen técnicas y materiales más complejos.

- 5) **Rotación de puestos.-** el empleado desempeña una serie de trabajos durante un periodo, aprendiendo así una amplia gama de conocimientos y destrezas. Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios trabajadores, de un puesto a otro, por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y de que amplíen sus conocimientos y experiencias. Puede cumplir diferentes objetivos: aminorar o eliminar la percepción de rutina que pueda tener el trabajo; proporcionar una visión más amplia e integrada de las actividades de la empresa; preparar a algunos trabajadores para que asuman mayores responsabilidades o para el ascenso; motivar y conocer las potencialidades del personal haciéndolo más versátil para que pueda en cualquier momento suplir a sus compañeros.

Ventajas: elimina prácticamente todos los problemas de transferencia del aprendizaje a la situación laboral. No necesita, en sí misma, de técnicas y materiales didácticos que reflejen la realidad del trabajo. Es motivadora para el personal, dado que lo enfrenta a un importante reto y a situaciones novedosas. Facilita la incorporación de los enfoques, las actitudes y los compromisos de los puestos que se ocupan.

Inconvenientes: puede implicar plazos largos. Puede ocasionar trastornos a ciertas áreas de la empresa por los cambios que supone. Para algunas personas representa una

situación emocional tensa y difícil de sobrellevar. Requiere actividades preparatorias y de coordinación que involucran mucho tiempo y trabajo. No siempre es sencillo deslindar las responsabilidades que debe enfrentar el personal en rotación, ni se está seguro de que puede encararlas con éxito.

En función del número de participantes, los métodos de capacitación se clasifican en individuales (TWI, Rotación de puestos) y grupales (Escuela vestibular, Cursos en aula). La Inducción puede ser tanto individual como grupal.

En función del momento en que se imparten, los métodos se clasifican en aplicados en el sitio de trabajo (Inducción, TWI, Rotación de puestos) y aplicados fuera del sitio de trabajo (Escuela vestibular, Cursos en aula).

1.3.3 Criterios de selección del método

En la medida en que un método se aleja de la realidad laboral se perderán las posibilidades de aprendizaje y se dificultará su aplicación a la situación de trabajo, lo cual podrá crear reacciones desfavorables de los participantes y de sus jefes, además de un eventual rechazo, a futuro, a la capacitación.

Todos los métodos se pueden complementar entre sí para adecuarse mejor a las necesidades, a las características de la empresa y a los recursos de que se dispone. No siempre es necesario contratar cursos externos. Se recomienda que las empresas inicien y fortalezcan paulatinamente su propia infraestructura de capacitación, la cual debe reposar en sus directivos, mandos medios y supervisores. La capacitación por su propia naturaleza concierne a todo aquel que tenga bajo sus órdenes a uno o más subordinados.

El método que se escoja depende del tiempo, costo, esfuerzo, profundidad de conocimientos requerida, disponibilidad, capacidad del instructor, número de personas a capacitar, características personales de los trabajadores, instalaciones con que se cuenta, objetivos del aprendizaje y principios de aprendizaje a emplear.

La más importante consideración se resume en el análisis cuidadoso de necesidades y características de la empresa, el personal y los métodos.

La planeación del horario y lugar, así como el análisis de los costos directos (inscripciones, tiempo de instructores y trabajadores, materiales, etc.) y de los costos indirectos (actividades preparatorias, de coordinación, uso de las instalaciones y los equipos, producción no obtenida, etc.) deben tenerse en cuenta para la selección de los métodos que convengan a las necesidades y características de la empresa.

Los métodos de capacitación que facilitan el seguimiento (TWI o ADE, Rotación de puestos), evidentemente tienen importantes ventajas, ya que la meta final de la capacitación es la aplicación al trabajo de los conocimientos y habilidades adquiridos. La capacitación impartida por instructores al servicio de la misma empresa, resulta en ciertos niveles por muchas consideraciones la más conveniente.

Criterios adicionales para la selección de métodos:

- Clase de conducta en la que se tienen necesidades (cognoscitiva, psicomotriz o afectiva).
- Número de trabajadores por capacitar simultáneamente, tanto a largo como a corto plazo.
- Posibilidades de aprovechar internamente, a futuro, la infraestructura que implica la aplicación del método.
- Diferencias individuales entre los trabajadores.
- Nivel de conocimientos y destrezas que poseen.
- Estimación de costos directos e indirectos.
- Principios de aprendizaje que incorpora (motivación, ejercitación, refuerzo, resultados, aplicación en la vida real, objetivos, contenido y contexto).
- Posibilidades de combinación con otros métodos.

1.4 FORMACION DE INSTRUCTORES

El instructor es la persona encargada de impartir la capacitación, quien debe conocer y manejar adecuadamente los métodos, las técnicas y los medios necesarios para llevarla a cabo. La clave del éxito de la capacitación está en los diversos papeles que desempeña el instructor: como maestro, líder, expositor, mediador y sobre todo como un facilitador del proceso de aprendizaje.

La cuidadosa selección de los instructores y coordinadores es tan importante como la preparación que tengan. Para que una persona sea elegida como instructor se recomienda lo siguiente:

- Que conozca bien el trabajo a desarrollar.
- Que quiera enseñar a otros.
- Que tenga habilidad para transmitir ideas.
- Que sea leal a la organización y a sus objetivos.
- Que cumpla con calidad las actividades requeridas.

También se recomienda que los posibles instructores sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de ayudas didácticas y manuales de instrucción, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, en la aplicación de los principios y las técnicas de aprendizaje, etc.

1.4.1 Características de liderazgo que debe poseer el instructor

La labor del instructor generalmente se desarrolla ante un grupo y en este caso ha de identificar y saber manejar la conducta grupal (conjunto de reacciones y comportamientos del grupo en sí), al igual que la conducta individual (personalidad propia y particular de cada uno de los miembros), para el eficiente logro de las actividades de enseñanza-aprendizaje que se desarrollen.

Saber manejar un grupo e instruirlo con éxito es un gran reto para todo instructor, por lo cual es necesario que posea y desarrolle las siguientes características de liderazgo:

- Capacidad para señalar un objetivo común.
- Mostrar el camino a seguir para lograr ese objetivo.
- Estar actualizado en su especialidad.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio.
- Lograr la plena involucración del grupo con los objetivos.
- Crear un ambiente de automotivación y de sincero apoyo y amistad.

1.4.2 Principios del aprendizaje

Anteriormente señalábamos la necesidad de conocer y manejar adecuadamente los principios del aprendizaje, los cuales son lineamientos sobre las formas en que las personas aprenden con mayor eficiencia, por lo tanto sirven como guías para impartir conocimientos y habilidades. Cuanto mayor sea la cantidad de principios que se incluyan en la capacitación, mayores posibilidades tendrá de ser eficaz.

Los principios de aprendizaje más comunes son:

- a) La motivación.- se refiere a los factores intrínsecos que activan y dirigen la conducta del individuo para satisfacer una necesidad. Al existir motivación en el estudiante, el aprendizaje se facilita al considerarse como una necesidad en vez de una obligación impuesta.
- b) La participación.- involucra directamente al estudiante en el proceso de aprendizaje, logrando que se aprenda más rápidamente, se retenga por más tiempo el conocimiento y se refuerce la motivación.
- c) La significación.- consiste en darle sentido a lo que se intenta enseñar, para que adquiera un significado y relevancia en el contexto mental de la persona que aprende.
- d) El refuerzo.- consiste en reafirmar lo aprendido con cada ensayo. Repasar totalmente el conocimiento adquirido cuando éste no sea extenso, o por partes cuando lo es.
- e) Las recompensas.- son el reconocimiento a los resultados obtenidos, no siempre consisten en premio económicos, sino sobre todo en la palabra de estímulo, hacer notar los logros, otorgar una certificación escrita, etc.
- f) La retroalimentación.- informar sobre el proceso alcanzado, la relación de aprendizaje-tiempo y dedicación empleada. Establecer la cantidad aprendida y la evaluación obtenida.
- g) La transferencia.- se refiere al grado en que coinciden las demandas de capacitación con las exigencias del puesto a desempeñar. Cuanto más se aplique lo aprendido al desempeño de las labores de trabajo, mayor éxito tendrá la capacitación.
- h) Antecedentes y diferencias individuales.- considerar el grado de preparación que posee cada persona, así como la capacidad para aprender, razonar y desarrollar habilidades.

1.4.3 Recomendaciones para el instructor.

El instructor debe ser capaz de tratar a cada persona según sea necesario, estar preparado para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra una actividad parcial o absoluta. Debe desempeñar un papel tal que permita la eliminación de tensión y haga que el alumno participe.

Los que imparten conocimientos, deben hacer un esfuerzo especial por ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, dando oportunidad para hacer efectiva la amistad y colaboración que ofrecen a un grupo. El instructor debe ser ejemplo y convertir en realidad lo que predica; esto lo logran los instructores que además de impartir conocimientos, orientan actitudes.

En la mayor parte de los casos, el instructor es también coordinador de los cursos. Esta labor implica ser responsable de una serie de trámites administrativos de cuya eficacia depende la realización de cualquier curso.

En consecuencia, el instructor debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Claridad en los objetivos que persiga.
- Comunicación y colaboración recíproca entre grupos e instructores.
- Promoción y publicidad del curso.
- Informar a los participantes, al principio del curso, sobre los objetivos, políticas, programas y horarios.
- Cerciorarse de la existencia del material y equipo necesario para la instrucción.
- Saber manejar correctamente los equipos empleados para la instrucción.

1.5 AYUDAS DIDACTICAS

Los medios auxiliares de la capacitación tienen una estrecha relación con los métodos de instrucción. El fenómeno de la comunicación es el eje de todo proceso de aprendizaje; en términos generales, el instructor será el emisor y el alumno el receptor. El medio de comunicación es, por tanto, cuestión de especial interés: mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor al emitir su mensaje.

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.

Las ayudas didácticas usadas en la capacitación, aceleran el aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador y del receptor, además de que permiten aprender más en menos tiempo.

A través de la recepción de mensajes por medio de la vista y el oído principalmente, las ayudas didácticas ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

Como ejemplos de ayudas didácticas tenemos: carteles, manuales, rotafolio, gráficas, transparencias, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, películas, televisión y video, data show, cañón, multimedia.

1.5.1 Elaboración de manuales.

El manual sirve de guía porque contiene el procedimiento a seguir para todo curso, constituye una gran ayuda para el instructor, pues indica el trabajo a desarrollar.

El contenido del manual puede dividirse en seis partes principales:

- 1) **Introducción.-** especifica la razón de la existencia del manual.
- 2) **Recomendaciones al instructor.-** explican la forma de entender las partes específicas (etapas, temas, anexos, etc.) que componen el manual y mencionan los propósitos y características del curso, aconsejan como utilizar el manual, dirigir al grupo y efectuar el curso.
- 3) **Objetivos.-** tanto el general del curso, como los específicos por cada parte del temario que se desarrolle. Expresan los resultados esperados en el estudiante después del aprendizaje.
- 4) **Programas.-** contienen los temas a desarrollar, duración de los mismos y actividades a realizar.
- 5) **Hojas-guías para el instructor.-** las ayudas para recordar cada uno de los pasos a desarrollar en cada tema (objetivos, materiales, actividades, etc.).
- 6) **Evaluación.-** normas de calificación para establecer el grado de aprendizaje obtenido.

CAPITULO 2

EL SERVICIO A CLIENTES

2.1 CONOCER AL CLIENTE

La prioridad más importante en todo negocio debe ser ganar y retener clientes. Las empresas sobresalientes tienen una conciencia clara de por quien subsisten; para ellas la organización existe y opera en función del cliente. Su objetivo primordial es estar más cerca de sus clientes.

Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Por lo tanto las organizaciones deben adaptarse a las necesidades de sus clientes, en cuanto a calidad, eficacia y servicio personal.

Un cliente es alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.

Cuando los clientes se reducen a números en un computador y se tratan de una manera friamente lógica, el negocio pierde de vista a su activo más valioso. El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

“Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio...”

Autor anónimo

En resumen, un cliente es la razón de existir de un negocio.

Lo más importante para que la empresa prospere es conocer a sus clientes y esto se puede hacer de dos formas:

- 1) En función de sus patrones y motivaciones de compra (enfoque mercadológico).

- 2) Conocerlos como individuos, en virtud de las interacciones próxima y cara a cara que los empleados tienen con ellos (enfoque de servicio)

La mejor inversión comercial es la que "conserva" los clientes, perder un cliente y reemplazarlo cuesta cinco veces más que mantenerlo.

Se debe conocer y manejar adecuadamente lo que se denomina "reflujo", que es el mecanismo psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos", interiormente, después de realizar la compra.

El comprador intenta resolver el reflujo de una de las tres maneras siguientes:

- Devolver el producto
- Resignarse
- Dejarse manipular

Atender el reflujo es muy importante si se quiere conseguir que el comprador quede satisfecho, de forma que no se bloqueen compras futuras.

Si no se fomenta la libertad de espíritu para que reclamen, jamás se captará al comprador haciendo de él un cliente.

Cuando de verdad se ofrece al comprador todo aquello que él espera encontrar (calidad percibida) y cuando además se cuida el tratamiento adecuado para el reflujo, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción induce la repetición. La repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto.

También es necesario pensar como piensa el cliente y ver el negocio como él lo ve, no como nosotros lo vemos o como imaginamos que es.

Con estos pasos, sólo entonces, estaremos en condiciones de construir una ventaja competitiva basada en la calidad percibida de servicio.

Hay cinco formas principales de empezar a utilizar los descubrimientos hechos sobre los clientes:

- 1) Vendiendo mejor
- 2) Creando mejores sistemas

- 3) Atrayendo y conservando mejores empleados (a través de la selección, inducción, capacitación, evaluación, reconocimiento)
- 4) Recuperándose mejor de los errores
- 5) Sirviendo mejor

Las mejores compañías serán aquellas que hagan del mejor conocimiento de los clientes una parte integral de su cultura organizacional. Y de ésta forma crear una verdadera diferencia en la mente de los clientes entre su negocio y el de sus competidores.

2.2 GENERALIDADES DEL SERVICIO

Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y a su "manera". Para esa "función" entrega él su dinero.

El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria, la cual se da cuando las expectativas del cliente son igual o mayores a las que percibe, y cuando además se controla el reflujo.

El talante, la cultura y el momento, así como la anterior experiencia del cliente, son elementos que afectan a la forma en que percibe el servicio.

El concepto de servicio implica que hay que tratar al cliente como persona y establecer sistemas dentro de la organización que apoyen y no estorben este objetivo.

El servicio debe contar con una buena reputación para que la gente lo solicite, ser una experiencia gratificante y agradable, además de ofrecer las pequeñas atenciones sin necesidad de haberlas pedido el cliente.

2.2.1 Características del servicio

- La función comercial se presta sin producto intermediario.
- La operación se realiza con un contacto humano "inmediato" con el cliente.
- La función se cumple "a la medida".
- El cliente y el usuario se confunden.

- No se almacena.
- Compite más sobre bases "conceptuales" que reales.
- No hay mayoristas, ni canal de distribución. Hay usuario, operador y modo de hacer.
- Todo el hacer está totalmente interrelacionado y tiene "significación".
- La calidad percibida es más "manipulable", por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso.
- Suma importancia de las actitudes del personal que lo brinda.

2.2.2 Aspectos materiales y personales del servicio

El servicio incluye aspectos materiales como la utilidad del producto, exactitud en la entrega, y el elemento personal representado por la interacción con el cliente. El cliente valora permanentemente el servicio que recibe en ambos campos, y la empresa debe hacer lo mismo diseñando estrategias para lograr un nivel excelente en ambos campos.

También dentro de los aspectos materiales del servicio se incluye el entorno, el cual debe reflejar la calidad de la organización, y los sistemas de prestación del servicio que deben funcionar a la perfección.

Los aspectos personales del servicio abarcan los conocimientos y habilidades que deben satisfacer las expectativas del cliente, la actitud del personal que debe apoyar la estrategia de servicio, y los sistemas personales que deben ser diseñados para motivar al personal a que apoye la estrategia de servicio.

La falta de técnica y/o conocimientos produce un rechazo inmediato por parte del cliente. Por lo tanto es importante examinar los siguientes elementos:

- Conocimientos técnicos
- Conocimientos del producto
- Conocimientos sobre el negocio y la organización
- Técnicas de relación con el cliente (venta, solución de problemas, aclaraciones y capacidad de resumen)
- Amabilidad y cortesía

Muchos de los puntos citados son también importantes para el resto del personal que no tiene contacto directo con los clientes, pero que representa a la compañía fuera de su trabajo y tiene clientes internos.

2.2.3 Los siete pecados del servicio

El mal servicio puede venir de una mala "actitud" en el trato, o de malos "procesos" en la operación, o de erróneas "políticas comerciales".

En "La revolución del servicio", Karl Albrecht identifica siete desaciertos más comunes que fastidian a los clientes:

- 1) Tratar a los clientes con apatía
- 2) Desairar a los clientes
- 3) Ser frío con los clientes
- 4) Tratar los clientes con aire de superioridad
- 5) Trabajar como un robot
- 6) Ceñirse al reglamento
- 7) Dar evasivas al cliente

En un negocio orientado hacia el servicio, todo el mando es responsable del manejo del servicio. Pero hay una categoría especial de personas que están idealmente ubicadas para ayudarnos a llegar y conocer mejor al cliente: los empleados de contacto con el cliente.

2.3 LOS MOMENTOS DE VERDAD

En cada contacto con la empresa el cliente incrementa o disminuye su percepción de calidad. Todos pasamos a diario por la experiencia de ser clientes y emitimos un juicio sobre el servicio y decidimos si continuaremos o no siendo clientes de quien nos prestó el servicio.

El término "momentos de verdad" fue empleado por Jan Carlzon, director general de la compañía Escandinava de Aviación "SAS", para determinar los puntos de contacto entre el cliente y un miembro de la organización en que ambos tienen un instante para tomar una decisión y el resultado del acontecimiento se determina en ese instante. Sobre la base de ese contacto, el

cliente se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto.

Cada momento de verdad se debe manejar hacia un resultado positivo si uno espera renovar la lealtad del cliente una y otra vez.

El momento de verdad es bien manejado cuando el cliente se retira enriquecido y satisfecho con la experiencia. Las personas generalmente no saben lo que es el buen servicio hasta que lo reciben.

Las personas a las que relatamos las malas experiencias son más del doble de aquéllas a quienes contamos las buenas. Por lo tanto un cliente insatisfecho puede producir daños irreparables a cualquier empresa. Sin embargo del total de clientes insatisfechos, sólo alrededor del 5% llegan a formular una queja. Muchas de estas reclamaciones pueden solucionarse satisfactoriamente. Todos los demás casos suponen una oportunidad para aprender y corregir ciertos errores.

Un reclamo es un momento de verdad que brinda una segunda oportunidad. Al atender un reclamo debemos sentirnos seguros, enfrentar el problema, admitir el derecho a reclamar del cliente, y agradecerle que lo haya hecho.

Recomendaciones para el uso de los momentos de verdad:

- 1) Identificar los puntos de contacto
- 2) Describir los contactos
- 3) Relacionar los contactos con los procesos
- 4) Plan de detalles inesperados (para manejar el contacto y el reflujo)
- 5) Capacitar intensamente a la gente que tiene contacto con el cliente

2.4 EL SERVICIO A CLIENTES

Para que una empresa de negocios tenga éxito es preciso que cuente con clientes satisfechos. Esta exigencia es cumplida por muy pocas empresas que operan de tal forma que su actividad gire alrededor de su cliente, de servir al cliente tal como el cliente quiere ser atendido.

Por medio del servicio puede lograrse la fidelidad de los clientes y tener una ventaja competitiva, haciendo que las cosas se hagan bien a los ojos del cliente.

La ventaja competitiva debe basarse en satisfacer las necesidades del cliente mejor que los competidores. Esto puede ocurrir considerando el servicio como una estrategia y un valor fundamental para la organización.

A la gente le importa, sobre todo, que le den fielmente aquello que busca y aquello que le prometieron. La gente compra "funciones" y no productos; entendiendo el término "función" como la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor. Por lo tanto, la empresa debe entender y valorar la importancia de perfeccionar el cumplimiento de la "función" hasta límites insospechados.

Para lograr un margen competitivo con la gerencia del servicio, se deben entender los valores, las creencias y las actitudes predominantes y la forma como influyen en las acciones de los clientes.

La gerencia del servicio es un conjunto de valores y actitudes, un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio.

2.4.1 Principios de un buen servicio

El buen servicio es brindar a los clientes un poco más de lo que esperan y el servicio excelente implica entusiasmo al hacerlo.

Aquellos empleados que tienen contacto con el cliente son los que se vuelven más importantes y dan forma a sus impresiones. Para un cliente, estas personas son la compañía. Ellos dan forma a la imagen de la organización y a la percepción que el cliente tiene de ella. Todas las funciones realmente existen para complacer al cliente.

Principios de un buen servicio:

- Conocer las necesidades de los clientes
- Comunicar al personal dichas necesidades
- Establecer y comunicar normas claras de servicio

- Determinar las ventajas que el servicio puede proporcionar sobre los competidores
- Desarrollar las habilidades y conocimientos que debe poseer el personal para prestar un servicio de calidad
- Identificar las técnicas de dirección y crear programas para darlas a conocer a todos los ejecutivos
- Determinar el costo de un mal servicio y sus causas
- Implantar sistemas de calidad en el servicio
- Selección y capacitación del personal para ofrecer un buen servicio

La British Airways señala cuatro condiciones de un buen servicio:

- 1) Poner interés en el contacto
- 2) Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto
- 3) Ir más allá (flexibilidad)
- 4) Arreglo cuando las cosas salieron mal

Hay tres factores de competencia en los negocios: la calidad, el servicio y la innovación.

El modo de vivir habitual de aquellas empresas que hacen del servicio su propósito, es un viaje sin fin, en el que hay que estar constantemente elevando el nivel de la percepción. A su vez, el enfoque de servicio al cliente requiere el uso de las siguientes reglas:

- | | | |
|-------------------|-----------------------|----------------------|
| 1) Claridad | 2) Coherencia | 3) Contexto |
| 4) Participación | 5) Liderazgo | 6) Comunicación |
| 7) Compromisos | 8) Celebrar y premiar | 9) Determinar logros |
| 10) Consolidación | | |

2.4.2 La calidad en el servicio

La calidad la establece el cliente. La calidad es servicio acumulado; acumulación de experiencias satisfactorias repetidas.

La calidad se recuerda mucho después de haber olvidado el precio.

Cuando el cliente no queda satisfecho, nos encontramos ante un problema de "procesos", los cuales son diseñados por lo que se piensa es lo óptimo para el proceso en sí, lo que quizá obtenga mayor "productividad"; pero se olvidan del cliente; por lo que la experiencia de éste no es satisfactoria; no hay calidad.

Porque la calidad son procesos se afirma que "la calidad se hace". La calidad depende en un 40% del diseño, en un 30% de los insumos y en un 30% de los procesos.

La calidad y el servicio, son un mismo y único proceso. El único criterio de calidad lo da el cliente aunque en ocasiones no sepa expresar sus criterios, o ni siquiera los tenga formalizados.

Hay que conceptuar la calidad en términos de acumulación de experiencias satisfactorias repetidas, es decir, en términos de servicio.

En la calidad percibida interviene un efecto "sorpresa", un recibir más de lo que se esperaba. Esto, que en términos económicos se llama valor agregado, es la diferencia entre el costo, para la empresa, de generar un bien o servicio, y la calidad percibida por el cliente.

El cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad, siempre y cuando perciba y reciba valor agregado.

Una promesa de servicio es una garantía para los clientes, la cual establece que van a ser tratados en una forma especial, que la interacción será mejor que el tratamiento que pueda recibir en cualquier otra parte.

W. L. Hart señala cinco condiciones para una buena garantía:

- 1) Que sea incondicional
- 2) Fácil de entender y comunicar
- 3) Significativa
- 4) Fácil de invocar y sin molestias
- 5) Fácil y rápida de cobrar

Los detalles inesperados son el condimento de un buen servicio, los cuales fijan en la mente del cliente una referencia enormemente positiva.

Las motivaciones, actitudes, creencias y valores de los clientes pueden parecer predecibles y cuantificables un día y totalmente incomprensibles al día siguiente. Por lo tanto habrá que crear un medio por el cual se pueda evaluar

regularmente la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. Esto se logra con un sistema de evaluación de la calidad del servicio, el cual es necesario no solamente para permanecer en contacto con las percepciones de los clientes, sino también como un medio de informar a los empleados y gerentes sobre la forma como están desempeñándose en sus esfuerzos por ofrecer servicio de calidad.

Hasta donde se pueda dar vida a la información para que resulte importante a los empleados, se aumenta la utilidad y la aplicabilidad de los datos que genera el sistema de evaluación de la calidad del servicio.

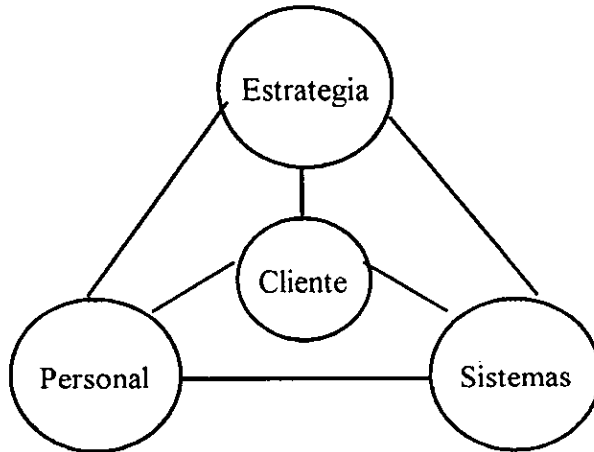
La calidad del servicio a los clientes externos comienza con la calidad del servicio que existe en el intercambio entre las personas y departamentos que conforman la organización.

Todos en la empresa son clientes de alguien y también proveedor de alguien. Esta cadena es la que acaba tratando a el cliente real, externo, de la empresa.

No se puede departamentalizar la calidad. Todos en la empresa son producto, todos en la empresa son cliente, todos en la empresa son proveedor; todos en la empresa son base de calidad y servicio.

La existencia de un departamento o puesto sólo se justifica como "proveedor" de algo. La labor de un puesto tiene sentido en la medida que sirve a alguien, que satisface necesidades de su cliente interno y, a través de ello se vincula con las necesidades del cliente externo. Si en un conjunto se enfoca a servir al cliente externo y en cada punto se enfocan los proveedores internos a servir al cliente interno, la empresa logrará el grado de calidad total, grado que se alcanza cuando el enfoque a las necesidades del cliente externo tiene lugar en forma permanente y sistemática y se integra ese enfoque a los procesos de la empresa buscando adecuarlos a este fin.

2.4.3 Triángulo del servicio de Karl Albrecht



La estrategia de servicio, la capacitación del personal y la mejora a los sistemas van dirigidos a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, para que la organización sea competitiva.

Debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio.

Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan. Si intervenimos en uno de estos sistemas, se afectan todos los demás sistemas de la organización. Hay cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas que adquieren mayor importancia al crear una cultura orientada hacia el servicio:

- 1) El sistema gerencial (propietarios, ejecutivos y gerentes)
- 2) El sistema de reglas y regulaciones (manual de organización, procedimientos y políticas)

- 3) El sistema técnico (todas las herramientas físicas y técnicas para realizar el producto o servicio)
- 4) El sistema social (trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo del conflicto)

Hay que evaluar sobre éstos sistemas principales si son amables con los clientes, así como con los empleados.

Muchos sistemas se han diseñado y puesto en marcha para la conveniencia del negocio y no para la conveniencia del cliente.

2.4.4 Grupo de Gestión en Servicios

Un programa de gestión en servicios necesita atención y refuerzo permanente. Debe haber grupos que supervisen los progresos en forma permanente, que determinen qué se está haciendo bien, en qué se puede mejorar y cómo se logrará.

Un Grupo de Gestión en servicios de atención al cliente compuesto por personas de distintos niveles y funciones, tiene las siguientes funciones:

- 1) Verificar el establecimiento de niveles de servicio y que se revisen con regularidad.
- 2) Recibir informes periódicos de los equipos de servicio.
- 3) Reunir sugerencias de servicio y dar curso a las que sean factibles.
- 4) Difundir internamente las anécdotas exitosas de servicios y de las mejores prácticas.
- 5) Supervisar los procedimientos de atención a los reclamos.
- 6) Sugiere iniciativas de servicio al cliente.
- 7) Promueve esquemas de reconocimiento y evalúa su eficacia.

2.5 ESTRATEGIA DEL SERVICIO A CLIENTES

La estrategia es un programa general para determinar y alcanzar los objetivos de una organización. Constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de la organización, es a largo plazo y de gran

alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización para alcanzar el éxito.

Las buenas inversiones se justifican también con aspectos intangibles; porque se refieren a unas mejoras en campos no aprisionables por los números; o a áreas dirigidas a dar más servicio, o a hacer más ágil o mejor, algún proceso administrativo.

Este es un terreno en donde las empresas familiares los criterios de inversión tienen que ver más, a veces, con el cariño al oficio, con el querer estar y querer permanecer atendiendo al cliente en lo que se presente, que con razonamientos financieros. Y estos comportamientos, que suelen ser menoscabados por los profesionales de los números, generan en ocasiones las grandes fortalezas futuras de un negocio.

Las empresas centradas en el cliente son las que ganan en términos de calidad percibida y son las que expulsan del mercado a las centradas en el producto.

Crear relaciones con los clientes con objeto de conseguir su fidelidad no sólo parece aconsejable desde el punto de vista económico, sino que sirve, además, para mantener a raya a la competencia, al proporcionar a sus clientes un entendimiento y atención a sus necesidades mejor que la que puedan lograr los competidores.

Lograr un servicio de calidad implica un replanteamiento de la distribución de los recursos empresariales. Si la empresa está sólidamente orientada hacia la producción a las finanzas, resultará difícil que se centre totalmente en el cliente. La estrategia de servicio estará condenada al fracaso si las decisiones se toman siempre basándose en la eficiencia de los recursos, más que en las necesidades del cliente.

La preocupación por la calidad y el servicio al cliente merecen, al menos, la misma atención que la preocupación por los costos, la eficiencia y el rendimiento.

La estrategia de servicio debe incluir un estudio preliminar sobre los siguientes elementos:

- 1.- Las necesidades y expectativas de los clientes.
- 2.- Las actividades de los competidores.
- 3.- Visión de futuro.

Es necesario conocer a los competidores y analizar qué cosas hacen de manera diferente y mejor y qué efecto produce sobre el mercado.

Se debe indicar con toda claridad la naturaleza, el contenido y el propósito de realizar las iniciativas necesarias para mejorar la prestación del servicio.

Una vez comunicados y entendidos los valores a los que aspira la organización, se puede pasar a hablar de objetivos más concretos y de sistemas para fijar las metas a alcanzar.

Estrategia de servicio a clientes:

- Establecer en que negocio está
- Conocer a los clientes (Quiénes son, qué esperan y cómo puede proporcionarles un poco más de lo que esperan)
- Crear una visión que motive a actuar (Hacia dónde se dirige, comprometerse al futuro; la visión debe estar a la vista pero no al alcance de la mano)
- Describir los momentos de verdad
- Brindar buen servicio unos a otros (Cultura de servicio dentro de la organización)

Es necesario que todos reconozcan quién es su cliente. La mayoría estará compuesta por clientes internos, pero sus necesidades y expectativas son tan relevantes como las de los clientes externos.

- Orientar la experiencia del cliente (Habilidades -personal capacitado-, productos, presentación y prácticas de servicio)
- Transformar los reclamos en un beneficio (sistema para solicitarlos y atenderlos)
- Mantenerse en estrecho contacto con el cliente (Dialogar con el cliente, rolar al personal jerárquico en puestos de atención al público, mantener periódicamente informados a los clientes, boletines informativos).

Las relaciones humanas con los clientes son doblemente importantes respecto de los factores operativos. Las experiencias negativas destruyen la buena disposición, más de lo que las positivas la alimentan.

- Diseñar un programa de servicio (Seleccionar y capacitar a los "comunicadores", diseñar taller de gestión de servicios; diseñar taller de capacitación en servicios para el personal de atención al público,

sistema de comunicación y celebrar el éxito del servicio, elegir un nombre para el programa)

- Determinar los criterios de servicio (Afianzar el programa, garantizar que todo el esfuerzo y compromiso pase a formar parte de la infraestructura organizacional)
- Recompensar y celebrar la excelencia en el servicio (Evaluaciones de desempeño y sistemas de bonificación, reconocimientos al personal que da un buen servicio)
- Desarrollar el programa de servicio

La organización del personal y la manera de dirigirlo deben también ser compatibles con la idea de prestar un buen servicio.

La selección debe reflejar la necesidad de hacer del cliente el eje del programa, la inducción debe presentar esta idea desde el primer momento, la capacitación debe reforzarla y la evaluación del desempeño debe ir creando objetivos respecto a la prestación de servicios.

Los conocimientos que el personal posea sobre los clientes, productos y prácticas son invaluable. Cuanto más estén en la organización, mayores serán estos conocimientos desarrollándolos y recompensándolos adecuadamente.

La capacitación es la mejor forma en que una organización puede prestar un buen servicio a su personal. Si cuida a su personal, ellos cuidarán a sus clientes.

2.6 SISTEMA DE CAPACITACION ORIENTADO AL SERVICIO

La íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de un modo especial la selección del personal y su capacitación.

Este esfuerzo va de la mano con las medidas para retener al personal, para buscar en ellos una disposición de lealtad y compromiso de por vida. En parte, esta actitud se genera por la propia configuración de la tarea y por su enaltecimiento.

Cuando los empleados se capacitan para convertirse en investigadores inmediatos del mercado, la organización obtiene una visión personal muy valiosa del cliente. Los empleados que se han entrenado y estimulado para atender a los clientes no solamente generan más satisfacción entre ellos, sino que también aumentan el conocimiento de la compañía sobre sus diversas necesidades.

La capacitación debe ser un componente de la organización que persiga la excelencia en el servicio. La motivación del personal que participe en ella se fortalecerá al observar que la alta gerencia está totalmente comprometida con tal iniciativa, determina, comunica y modela los valores fundamentales del programa. Será necesario efectuar algunos cambios en la estructura dándole mayor poder de decisión al personal de atención al público en cuestiones relativas al cliente.

Se propone conseguir que el personal esté perfectamente preparado y dotado de los conocimientos necesarios, que podrá aplicar después a la búsqueda de mejores métodos operativos y la mejora permanente de la calidad.

La calidad del servicio depende en gran medida de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.

La capacitación en servicio al cliente desarrolla el potencial para "desarrollar relaciones" y no sólo para vender productos. El resultado debe ser que el cliente gane al obtener un tratamiento de calidad, el empleado gane al sentirse satisfecho con un trabajo bien hecho y la empresa gane al obtener mayores ganancias generadas por la lealtad de un cliente satisfecho que regresa en busca de esa atención de calidad y la recomienda a otros.

No se trata de algo que el Departamento de Capacitación o que los consultores externos imponen a la línea, como a veces el personal de línea experimenta las actividades de capacitación, sino que debe generar un sentido de propiedad; todos deben sentirse responsables por lo que ocurre, deben sentir que marcan una diferencia. Se requiere no sólo concientización y destreza, sino también libertad de acción.

El gerente ha de actuar como instructor y asesor de los equipos auto-administrados. El personal puede desarrollar sus conocimientos técnicos y las habilidades y valores interactivos en los "centros de aprendizaje".

El requisito fundamental para el personal de atención a clientes es su habilidad en el trato personal, todo lo demás puede aprenderse. Enseñar al personal de atención al público una rutina, no fomenta el buen servicio, es necesario enseñar al personal a adaptarse a un amplio rango de estados de ánimo y necesidades de los clientes.

El personal puede estar perfectamente preparado en cuanto a capacidad y conocimientos, pero puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente (mostrar actitudes negativas o desinterés por el cliente).

Las actitudes no son fáciles de concebir pero el comportamiento que resulta de ellas suele ser muy fácil de observar, al igual que el efecto que produce sobre los clientes. El programa de atención al cliente debe abarcar:

- El actual nivel de rendimiento y los impedimentos para elevarlo
- Las normas por las que se rige el servicio
- La presentación del personal
- La empatía
- Las actitudes positivas
- Los efectos del lenguaje corporal

Las actividades del programa tienen por objetivo general aplicar la estrategia del servicio, para fomentar la comprensión, el compromiso emocional y la participación práctica con el fin de mejorar la prestación del servicio y establecer metas concretas.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1) Garantizar que los recién contratados adquieran los conocimientos y técnicas adecuadas. Tales técnicas y conocimientos deben ser supervisados en acción y para que esto sea eficaz, es necesario definir y comunicar unas normas claras de actuación como parte del programa de capacitación. Seis habilidades principales que deben desarrollarse en las personas:

- Lograr que el cliente se sienta especial
- Manejar la primera y la última impresión
- Demostrar una actitud positiva
- Comunicar mensajes claros
- Mostrar gran energía
- Saber trabajar bajo presión

- 2) Cubrir la atención al cliente y las técnicas de relación con el cliente, así como los aspectos de capacitación técnica. El programa de capacitación implica una oportunidad de reforzar los principios del servicio a clientes y la necesidad de aspirar a un perfeccionamiento continuo. Hacer entender desde el inicio de la capacitación que se trata de crear un entorno favorable a la gente y al servicio.
- 3) Lograr la máxima calidad del servicio. La capacitación incluye los aspectos técnicos, de servicio, de calidad, conocimiento de la organización y la cultura organizacional. Hay que cultivar un ambiente que facilite la atención a las necesidades del servicio. Toda mejora depende de que la dirección defina las metas a alcanzar y lo que se espera de quienes se hallan en un lugar más bajo de la escala jerárquica. La organización debe ofrecer capacitación en las habilidades necesarias para brindar un buen servicio. Asegurarse que los gerentes ofrezcan un buen servicio a su personal. Asegurarse que el producto que ofrece sea valioso de tal manera que el personal sienta orgullo por lo que produce y vende. Asegurarse que el medio físico sea cómodo y atractivo no sólo para el cliente sino también para el personal que labora. El buen servicio no compensa la mala calidad de un mal producto.
- 4) Revisar periódicamente los conocimientos del personal. En muchas ocasiones el servicio fracasa por razones insignificantes. Por lo tanto, toda empresa debe estudiar en qué condiciones prestan sus servicios para ver cuáles son sus puntos vulnerables y determinar en dónde puede producirse un fallo que dé lugar a insatisfacción de los clientes. Incluso problemas provocados aparentemente por la actitud del personal tienen sus raíces en su mala preparación, proceso del que, en gran medida, es responsable la dirección de la empresa. Los supervisores deben contar con las mismas técnicas y conocimientos que su personal, si bien se deben conocer con mayor detalle la política y procedimientos que deben aplicar quienes tratan directamente con los clientes de la empresa.

La capacitación debe ser diseñada de forma que permita a todo el personal cumplir bien con su trabajo y desarrollar totalmente su potencial.

No se debe enseñar a un tesorero a utilizar la caja con un programa distinto del que le instruya sobre las técnicas del servicio. El cliente no percibe dos aspectos diferentes en un puesto de trabajo sino que le preocupa el servicio como un todo único.

Claro está que el objetivo de todas esas actividades no es más que crear una ventaja competitiva que permita que la organización prospere y crezca.

CAPITULO 3

CUATRO VARIABLES PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL

3.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El término cultura designa los patrones sobresalientes de actividades, interacciones, normas, valores, actitudes y sentimientos.

Según Vijay Sathe, la cultura es el "conjunto de ideas importantes que comparten los miembros de una comunidad". Esas ideas se componen de normas, valores, actitudes y creencias; y la comunidad en cuestión puede ser tan amplia como una sociedad o industria, o tan pequeña como una compañía, departamento o unidad particular de trabajo.

3.1.1 Características e importancia de la cultura organizacional

La cultura de una organización puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común. Incluye los aspectos informales de la vida organizacional (percepciones, actitudes, sentimientos, valores, interacciones informales, normas del grupo) y también los formales (metas, tecnología, estructura, políticas y procedimientos, recursos financieros).

En términos generales podemos decir que la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo y puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Aunque la idea de cultura organizacional sea intangible (no podemos verla ni tocarla), siempre está en todas partes, envuelve y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa. A su vez, casi todo lo que sucede en el seno de la organización influye en la cultura organizacional.

Cada organización es singular, posee su propia historia, medios de comunicación, sistemas y procedimientos, filosofía, mitos, etc. que en su totalidad, constituyen su cultura. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público, entonces se perpetúa, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. De igual forma, los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Los elementos de la cultura organizacional generalmente son compatibles entre sí; la mayor parte de los miembros acepta los supuestos y los valores de la cultura; la mayor parte de las culturas son influidas directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes a su vez influyen poderosamente en sus subordinados; las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles", según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

La investigación indica que existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. Una "cultura de productividad" es un elemento esencial del éxito en las empresas.

Peters y Waterman sostienen que las compañías con fuertes culturas que se centran en el exterior (servicio a clientes) pueden ser más sensibles a los cambios ambientales y adaptarse más pronto a ellos que las que carecen de ese tipo de cultura.

Concluimos entonces que la cultura organizacional es un elemento determinante del buen o mal servicio otorgado por una empresa, ya que incluye conceptos como honradez y sinceridad, flexibilidad, ambiente que permita lograr el máximo potencial y desear de escuchar a clientes y personal.

3.1.2 La socialización organizacional

Para que las organizaciones desarrollen y dirijan conscientemente su cultura, es necesario que tengan la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de nuevo ingreso. En general, los individuos están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye métodos formales (adoctrinamiento, capacitación) y medios informales (moldeamiento de papeles, convivencia) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamientos del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

La rapidez y la eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como el ingreso y egreso de los mismos. La socialización se concentra en la interacción de la organización con los nuevos miembros que a ella ingresan y se refiere al proceso mediante el cual aprenden valores, normas y pautas de conducta, que incluyen por lo general:

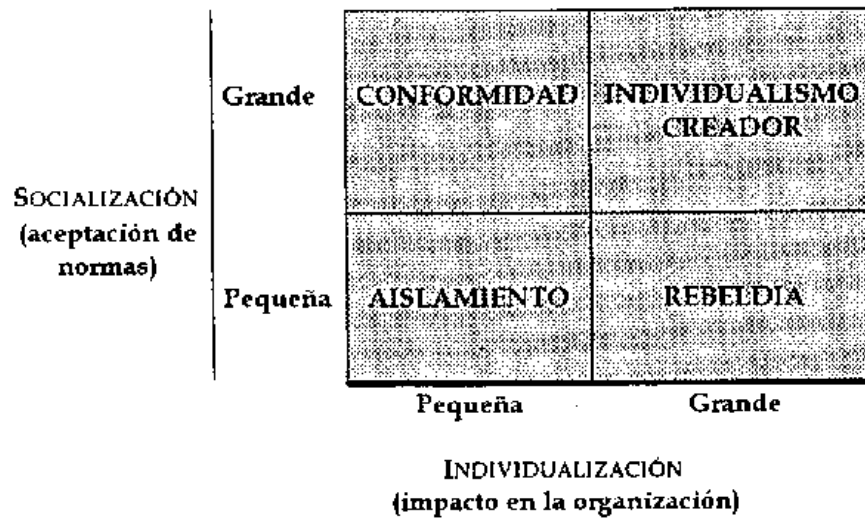
- Las metas fundamentales de la organización
- Los medios preferidos para alcanzarlas
- Las responsabilidades fundamentales del individuo en el rol que se le adjudica
- Las pautas de conducta necesarias para su desempeño eficaz
- El conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la identidad y la integridad de la organización

Si el personal de nuevo ingreso previó acertadamente las normas de la organización a la cual se incorpora, el proceso de socialización no implicará sino la reafirmación de esas normas a través de diversos canales de comunicación, del ejemplo personal de las personas clave y de las instrucciones directas provenientes de supervisores, adiestradores y entrenadores informales.

Pero si llega a la organización con valores y pautas de conducta divergentes en diversos grados a los del organismo, el proceso de socialización implicará primero una fase destructiva o de descongelamiento, que tiene la función de apartar a la persona de sus valores anteriores y transmitirle los valores organizacionales a través de los nuevos roles que se le adjudiquen.

También los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa, produciéndose entonces la individualización

La relación entre la socialización y la individualización se describe en la siguiente figura, donde se muestran los tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y valores de la empresa, ejerciendo a la vez diversos grados de influencia.



Suponiendo que la cultura de una organización invita a los empleados a ponerla en tela de juicio, a desafiarla o a hacer innovaciones sin ocasionar una desorganización excesiva, los "individualistas creativos" pueden infundir nueva vida e ideas en beneficio de la empresa. Los dos extremos (rebelión y conformismo total) pueden perjudicarla a la larga, así como también la carrera del individuo.

El tipo rebelde produce un rechazo a todos los valores y normas, por lo que dedica sus energías a frustrar las metas de la organización. El individuo conforme reprime su creatividad y por tanto impulsa al organismo hacia una forma estéril de burocracia. La persona aislada es totalmente neutral a influir en la organización, así como a ser influida por ésta.

3.2 INFLUENCIA DE LOS VALORES INDIVIDUALES

El concepto de valor es un concepto de relación, porque expresa la concordancia del objeto con los fines humanos. Los valores son concepciones específicamente sociales de los objetos del mundo circundante, que expresan su significado positivo o negativo para el hombre y la sociedad y están

implícitos en los fenómenos de la vida social o de la naturaleza. Entre sus características fundamentales encontramos:

- a) La polaridad, ya que los valores se presentan desdoblados en sentido positivo y el correspondiente negativo.
- b) La organización jerárquica, pues de acuerdo con la importancia para determinados grupos, en la sociedad existen valores inferiores y superiores.
- c) El carácter altamente simbólico e ideológico, ya que el tipo de conducta que manifiestan los individuos está orientado por valores, tales como la verdad, la virtud, el honor, la justicia, que son sostenidos por determinados grupos sociales para mantener sus intereses.
- d) El hecho de que son compartidos entre la mayoría de los miembros de una sociedad a fin de conservar su coherencia y continuidad, además de facilitar la interacción social.

3.2.1 Los valores y la conducta

La adquisición de actitudes y valores se halla profundamente enmarcada en un proceso de aprendizaje que se cumple mediante la interacción e influencia social. Individualmente muchos valores se incorporan en forma de motivos persistentes y de gran alcance que plasman la conducta.

Los valores característicos de una cultura tienen un efecto bastante generalizado como punto de referencia fundamentales en los juicios personales y en las percepciones y expectativas de los miembros pertenecientes a ella acerca de los fenómenos y de las relaciones sociales.

Así, la necesidad, las demandas y los intereses de la sociedad se transmiten y expresan como valores generalmente aceptados, de ahí que adopten la forma de conductas obligatorias y que por lo tanto:

- a) Sirvan como estándares del comportamiento
- b) Idealicen la conducta
- c) Sean la expresión conceptual de las necesidades del hombre
- d) Determinen actitudes en los individuos, que producen conductas consecuentes

Dentro de cada cultura se observa una tendencia a preservar y compartir valores, ya que poseen propiedades que definen lo que se espera y lo que se

desea; además ejercen gran influencia en las experiencias y en la orientación y dirección de las acciones.

Varios estudios psicológicos han demostrado el poder de los valores de los grupos sobre el individuo ya que son instrumentos de control de la conducta debido a las recompensas o sanciones que se pueden emplear con quienes se conforman o se desvían de sus valores. Otra gran fuente de fuerza de los valores de un sistema es que éste refleja y justifica la manera de vivir de un grupo.

Los valores prevalecientes en una época, en una sociedad, inciden directamente en el desempeño de los individuos en una organización. La percepción que del mundo tiene un individuo tiene una fuerte interrelación con su desarrollo productivo.

Los valores entendidos como principios de validez universal o como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres de una sociedad, han tomado diversas direcciones a través del tiempo, lo que a su vez a influido en sus patrones de comportamiento en el trabajo.

Podemos resumir que los valores determinan el destino del hombre, la cultura de las organizaciones es resultado de los valores culturales predominantes en la sociedad. El cambio en la cultura de las organizaciones debe sustentarse en el caudal de valores de los hombres que la integran, ya que la productividad y la calidad de las organizaciones reside en los valores de los individuos que las forman.

3.2.2 Naturaleza y efectos de las actitudes de los empleados

Actitudes, procesos y políticas comerciales son básicas, hasta cierto punto, en las empresa de servicio. Pero resalta todavía más la importancia de las actitudes.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo; son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea y que tiene un impacto sobre la forma en que juzga su medio.

La principal actitud que una organización debe fomentar en sus empleados es la satisfacción en el trabajo, la cual es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados perciben su trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. Estas tres partes de las actitudes (sentimientos, pensamientos e intenciones) ayudan a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Puede referirse a las actitudes de un solo empleado o referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo, puesto que los individuos con frecuencia obtienen sus claves sociales de sus compañeros de trabajo y adaptan sus propias actitudes para que sean consistentes con las del grupo.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Los estudios sobre la satisfacción en el empleo se centran en las partes consideradas como importantes, ya que éstas predisponen a un trabajador a comportarse de cierto modo; también pueden atender los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (la naturaleza del trabajo) y aquellos que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).

La satisfacción en el trabajo se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, a medida que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse.

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante, sino que se relaciona con muchas variables. Las variables clave giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

La satisfacción es producto de las percepciones que tiene un empleado acerca de la organización, así como de la equidad y el salario que percibe. Además son deseables los puestos con retos, ya que los empleados se sentirán satisfechos cuando pueden alcanzar metas difíciles.

A muchas personas les desagrada también la ambigüedad, por lo que se hacen necesarias claras expectativas de su papel, con asignaciones específicas de su trabajo. La gente también se muestra ansiosa por obtener información acerca de cómo se desempeñan, siendo entonces útil una retroalimentación

frecuente. Los empleados se sienten más confortables con un supervisor considerado, que muestre preocupación por sus sentimientos y les ofrezca oportunidades para que participen en la toma de decisiones.

Además de la satisfacción en el empleo, hay otras dos actitudes de los empleados que son importantes para las organizaciones. La participación en el empleo es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general. Los empleados involucrados en su empleo tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella; es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. También puede reflejar la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí. El compromiso organizacional es más amplio en alcance que la simple lealtad, puede ser más fuerte entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Cuando los trabajadores están satisfechos en la organización, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos subsecuentes. Específicamente, interesa saber si un empleado insatisfecho tiene más probabilidades de llegar tarde o faltar, disminuir su nivel de productividad, robar a la organización o renunciar.

Una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal, ya que es la proporción de empleados que salen de la organización. La rotación de personal puede tener consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es alto. Con frecuencia es difícil reemplazar a los trabajadores que se van y los costos en que incurre la organización para hacerlo son altos. Los empleados restantes podrían sentirse desmoralizados ante la pérdida de compañeros valiosos y los esquemas sociales y de trabajo podrían interrumpirse hasta que se encuentren sustitutos. Sin embargo, también pueden producirse algunos beneficios, como mayores oportunidades para la promoción interna, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores.

Cuatro Variables Para la Mejora Organizacional

Los empleados que sienten menos satisfacción en el empleo tienden a faltar con mayor frecuencia y llegar tarde frecuentemente. Con los retardos los trabajadores se retraen de la participación activa en la organización. Un

retardo podría impedir la realización oportuna del trabajo y bloquear las relaciones productivas con sus compañeros.

Algunos empleados pueden llegar a tomar lo que no les pertenece al sentirse frustrados por el trato impersonal que reciben de su organización. En sus mentes, los empleados quizás justifiquen este comportamiento como una manera de cobrar venganza por lo que consideran un maltrato por parte del supervisor o la organización en general; siendo esto parte de una serie de síntomas de un grave nivel de insatisfacción.

En la siguiente figura se ilustran cuatro productos de la combinación de las actitudes de los empleados y la organización.

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS HACIA LA ORGANIZACIÓN	Positiva	EL EMPLEADO PERMANECE	SE DESPIDE AL EMPLEADO
	Negativa	EL EMPLEADO SE RETIRA VOLUNTARIAM ENTE	EL EMPLEADO SE RETIRA POR MUTUO ACUERDO
		Positiva	Negativa
		ACTITUD DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL EMPLEADO	

3.3 ADMINISTRACION DEL CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la lucha por sobresalir, la única constante es el cambio; las organizaciones que no acepten la necesidad del cambio, tendrán que resignarse a desaparecer.

Saber que se quiere en el futuro, analizar los puntos fuertes y débiles, evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la imprescindible necesidad de mejorar son el primer paso para lograr un cambio.

El cambio organizacional ocurrirá necesariamente, pues tanto dentro de la organización como fuera de ella hay varias fuerzas que lo exigen, entre ellas:

- La búsqueda de mejores rendimientos
- El impacto de los avances tecnológicos
- La competencia
- Utilización de nuevas estrategias

Frecuentemente están íntimamente relacionados los motivos internos y externos para el cambio, principalmente cuando intervienen cambios de valores y actitudes. En la organización ingresan personas con nuevas actitudes, causando un cambio en ella.

El proceso de cambio puede verse desde distintos puntos de vista: el cambio total del estilo de gestión y estructura o el cambio continuo en el producto y servicio como parte de la vida cotidiana de la empresa.

El cambio debe ser planeado y generado desde los altos niveles de la gerencia, para así lograr el compromiso de todos los miembros de la organización. Cambiar las organizaciones supone cambiar la cultura organizacional y a los individuos que la conforman.

La innovación o renovación, vista como el mejoramiento constante de la calidad y el servicio, es también un factor de cambio que forma parte de la vida cotidiana de las empresas sobresalientes, ya que el cambio engendra oportunidad y transforma las amenazas y problemas en oportunidades de superación.

El agente del cambio es el individuo encargado de asumir un papel de líder en la administración del proceso de cambio. Los agentes del cambio pueden ser miembros de la organización o consultores contratados del exterior.

3.3.1 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización es un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación.

Se tienen tres fuentes generales de resistencia al cambio:

- 1) Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio
- 2) Renuencia a renunciar a los beneficios actuales
- 3) Conciencia de debilidades en los cambios propuestos

La resistencia a una propuesta de cambio constituye una señal de que algo anda mal con la propuesta, o de que hay errores en su presentación. Por lo tanto, el agente de cambio deberá determinar las causas reales de la resistencia y mantener una actitud flexible para superarlas en forma apropiada.

En una situación determinada pueden usarse algunas de las siguientes formas para superar la resistencia al cambio:

- 1) Educación y comunicación
- 2) Participación e intervención activa
- 3) Facilitación y soporte
- 4) Negociación y aceptación
- 5) Manipulación y cooperación
- 6) Coerción explícita e implícita

3.3.2 Enfoques para lograr el cambio

Una organización puede cambiar si se modifican su estructura, su tecnología y su personal. Cambiar la estructura supone reorganizar los sistemas internos: líneas de comunicación, flujo del trabajo o jerarquía gerencial. Cambiar la tecnología significa modificar el equipo, procesos de ingeniería, técnicas de investigación y métodos de producción. Cambiar al

personal requiere modificar la selección, entrenamiento, relaciones, actitudes o papeles de los miembros de la organización.

Las organizaciones son sistemas, puesto que se componen de elementos interdependientes entre sí y bajo la influencia de fuerzas comunes. La estructura, la tecnología y el personal son por tanto, elementos sumamente interdependientes, por lo que todo cambio en cualquiera de ellos influirá sin duda en los otros elementos. Un buen programa de cambio será el que reconozca la interacción de esos tres elementos y trate de cambiar los tres conforme se vaya necesitando. Cuanto mayor sea el cambio deseado, mayores probabilidades habrá de que los esfuerzos orientados a él incluyan a los tres elementos, a fin de ser eficientes.

Las actividades tendientes a realizar los cambios organizacionales, según el enfoque estructural, se dividen en tres áreas:

- 1) El diseño organizacional clásico se propone mejorar el desempeño organizacional determinando con claridad las responsabilidades laborales del personal y creando divisiones apropiadas del personal y de las líneas de autoridad.
- 2) La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad.
- 3) La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades contribuyen directamente a mejorar la productividad y a elevar la moral y la satisfacción en el trabajo.

Los enfoques tecnológicos tienen que ver con las interacciones entre los empleados y las máquinas para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo. Pueden combinarse con los enfoques estructurales para mejorar el desempeño a través de programas de agrandamiento y enriquecimiento del trabajo.

Los enfoques de cambio orientado a las personas intentan modificar el comportamiento centrándose directamente en las destrezas, actitudes, percepciones y expectativas de los individuos.

Los intentos de modificar el comportamiento y las actitudes de la gente pueden estar dirigidos a los individuos, a grupos o a la empresa en general. Muchos de esos intentos reciben el nombre de técnicas de desarrollo organizacional. Entre los otros enfoques con que se pretende cambiar a las

personas están el desarrollo gerencial, la modificación de la conducta y la administración por objetivos.

3.3.3 El desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque más amplio y a largo plazo que se propone llevar toda la organización a un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros; su interés principal es cambiar a las personas, así como la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales.

A continuación se mencionan, en términos generales, los conceptos de la actual filosofía y práctica del desarrollo organizacional:

- Es necesario mantener vivos los valores de una organización; si éstos no existen, se deben crear.
- Es posible cambiar simultáneamente el ambiente organizacional, y aumentar la productividad y la satisfacción.
- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y ha de darse especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con qué contribuir y deben ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.
- Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidades de éxito.
- La comunicación efectiva y oportuna con los colaboradores, los involucra y compromete más en la organización.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- Es muy importante ser flexible y lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo y donde se generen medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.
- Se debe ver a la organización en su relación con el medio que la rodea.
- La organización debe ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y los cambios que están viviendo.

Por su parte, French y Bell en su obra "Desarrollo Organizacional" distinguen un conjunto de condiciones que, a su juicio, son necesarias para el éxito de un programa de desarrollo organizacional:

- 1) Reconocimiento, por parte de la alta dirección y demás ejecutivos, de que la organización tiene problemas.
- 2) Uso de un experto en ciencias del comportamiento como consultor.
- 3) Apoyo y participación iniciales de los gerentes de alto nivel.
- 4) Participación de los líderes del grupo de trabajo.
- 5) Obtención de éxitos iniciales con las actividades relativas al desarrollo organizacional.
- 6) Instruir a los empleados respecto al desarrollo organizacional.
- 7) Reconocimiento de las cualidades de los gerentes.
- 8) Participación con los gerentes de los departamentos de recursos humanos.
- 9) Desarrollo de los recursos internos del desarrollo organizacional.
- 10) Administración eficaz del programa de desarrollo organizacional.
- 11) Medición de los resultados.

3.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El proceso de mejoramiento de la calidad es toda una filosofía de vida en las empresas japonesas, que surgió al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Su aplicación ha dado origen a impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad, productividad y eficiencia en Japón y en algunas empresas de Occidente.

La estrategia de las empresas sobresalientes consiste en hacer que la calidad sea un elemento central del plan de negocio a través de un sistema cuyos elementos clave son: la satisfacción del cliente, uso de métodos estadísticos, la prevención, planeación y diseño de productos y procesos, participación de todos los empleados, liderazgo y compromiso de la alta dirección.

"Calidad es la totalidad de características y cualidades de un producto o servicio que denotan su capacidad para satisfacer determinadas necesidades." (Sociedad Americana de Control de Calidad).

La calidad es consecuencia de una necesidad del cliente; debe ser vista como una satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Debe ser vista no solo como control de procesos, sino como satisfacción de necesidades.

La calidad debe ser parte del trabajo de todos. La calidad involucra a todos en la organización y debe de ser un movimientos en el que cada trabajador busque activamente el logro de una meta común (la mejora continua), basada en el principio de que la calidad del producto se determina por las ventajas

del producto para el usuario y en que lo que sea una ventaja para el cliente será una ventaja para la compañía, que le permitirá maximizar las utilidades y ayudará al desarrollo de la misma.

La calidad es algo que todos hacen sistemáticamente para el bien de todos. A su vez, la gerencia debe establecer estándares de trabajo y proveer los materiales adecuados y el equipo necesario para desarrollar dichos estándares. La calidad implica identificar aspectos problema, diagnosticar y analizar sus causas e implementar acciones para solucionarlos; los análisis estadísticos serán herramientas de gran ayuda, así como el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se hace necesario porque:

- La mayoría de los problemas de calidad cruzan las barreras límites funcionales de la organización.
- Muchos problemas de calidad requieren de conocimiento, habilidades y experiencias diversas para su solución.
- Todos los empleados deben estar facultados para participar con sus manos y sus mentes. Cada quien debe ser solucionador de problemas, creando un todo que es más grande que la suma de sus partes (efecto sinérgico).
- Se debe crear un clima en que el cambio y la mejora sean posibles y aceptados socialmente; un clima que provoque compromiso.

Con el logro de la calidad se origina un gran impacto o reacción en cadena:

Al mejorar la calidad se reducen costos, con lo cual se incrementa la productividad y con ella se captura una mayor parte del mercado a través de ofrecer alta calidad y bajos costos, y con esto se asegura la permanencia del negocio, el cual generará más empleos.

Las fases del cambio para lograr la calidad, propuestas por Philip Crosby son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los

miembros de la organización comprendan sus propósitos. Lograr la calidad sólo es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

3.4.1 Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que se excelente para los empleados, además de colaborar a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa de mejora de la calidad de vida en el trabajo son:

- Comunicación abierta
- Sistemas equitativos de premios y recompensas
- Interés por la seguridad laboral de los trabajadores
- Participación en el diseño de puestos
- Desarrollo de habilidades
- Reducción del estrés ocupacional
- Establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados

Rediseñar el trabajo de las organizaciones para que tengan, el primero, los atributos, y las segundas, el ambiente deseado por las personas; es el enfoque que busca el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Tal enfoque exige la necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de retos, de tareas completas, mayor oportunidad de crecimiento y de utilización de técnicas avanzadas, y más ocasión de aportar sus ideas. Consiste en ofrecer un equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el imperativo tecnológico. Los ambientes laborales, y los empleos que existen en ellos, requieren adaptarse tanto a las personas como a la tecnología. Este es un

nuevo esquema de valores y una nueva forma de pensamiento que destaca la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano. Intenta la satisfacción de las principales necesidades de los trabajadores. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es desarrollar los recursos humanos y no solamente utilizarlos. Más aún, cuidar que el trabajo no tenga condiciones negativas, ni presionar excesivamente a los empleados, ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador, ni ser amenazante o demasiado peligroso. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

El trabajo humanizado presupone fundamentalmente ofrecer lo mejor a los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente.

CAPITULO 4

EL PROCESO DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES

Para lograr el mejor aprovechamiento de un programa de capacitación se debe seguir un proceso sistemático y llevarse a cabo en tiempo y circunstancias adecuadas.

El proceso de capacitación está compuesto por los siguientes elementos:

- a) Diagnóstico de necesidades.- su finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores con relación a las actividades que realizan.
- b) Diseño y operación de programas.- son el conjunto de estrategias a seguir para la satisfacción de necesidades detectadas. Consiste en la determinación de objetivos, diseño de contenidos, selección de métodos y técnicas, orden de actividades a corto, mediano y a largo plazo, y la asignación presupuestal, con relación a las prioridades y necesidades de capacitación.
- c) Establecimiento de controles administrativos.- son los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.
- d) Formulación y aplicación del modelo de evaluación.- incluye los medios para verificar el aprovechamiento del programa y obtener elementos de retroalimentación al sistema. Mide el desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materiales y ayudas, del apoyo administrativo, etc. Además obtiene información del costo-beneficio del programa y esfuerzos de capacitación.

Se busca que el Departamento o División de Capacitación capte de la organización recursos que logren generar en 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 obtenidos. El correcto desarrollo del proceso de capacitación permitirá:

- a) Identificar clara y concretamente los sujetos a capacitar
- b) Establecer objetivos generales, metas y actividades a realizar
- c) Determinar las actividades y tareas concretas y evaluables
- d) Identificar los recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización

4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En las organizaciones, las necesidades de capacitación representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de una medida. Antes de lanzar programas de capacitación se deben conocer las necesidades actuales y futuras; siendo por tanto la detección de necesidades, un análisis comparativo entre las tareas que se llevan a cabo contra la demanda de tareas que presenta la organización.

Los pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación son básicamente los siguientes:

- 1) Describir la situación idónea
- 2) Describir la situación real
- 3) Hacer un análisis comparativo de ambas descripciones
- 4) Determinar las necesidades en base a las diferencias obtenidas

Las necesidades de capacitación serán:

- a) Aquellos conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo que colabora en la organización.
- b) La diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras conforme a los objetivos de la organización.
- c) Las carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en su desempeño.

Los beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación son:

- Análisis y localización de las necesidades educativas
- Diagnóstico del clima organizacional
- Evaluación de la moral del personal
- Obtención de perfiles educativos de los puestos
- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación
- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación
- Determinación de recursos necesarios para capacitar

4.1.1 Tipos de análisis para detectar las necesidades

Se tienen tres tipos de análisis para detectar las necesidades de capacitación: análisis de la organización, análisis de funciones y análisis de personas.

Los análisis de la organización se centran en la determinación de los objetivos de la organización, sus recursos, su eficiencia y su éxito en la obtención de las metas para determinar dónde existen diferencias.

Entre las fuentes empleadas en este tipo de análisis se tienen la estructura formal de la organización, índices de desperdicio, expansión y crecimiento de la organización, costos de operación, estadísticas de productividad, calidad de bienes y servicios, costos de distribución, etc.

Los análisis de funciones buscan determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva; examinan las destrezas o conocimientos especificados en la descripción apropiada del trabajo.

Debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y por tanto establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc. determinando lo que la persona hace y lo que debe saber hacer para hacerlo bien. Estos análisis se basan principalmente en el análisis, descripción y evaluación de los puestos.

Los análisis de personas consisten en conocer el comportamiento de cada trabajador, incluyendo sus conocimientos, actitudes y habilidades para determinar si requiere alguna modificación al desempeño de sus actividades.

Utilizan principalmente como herramientas las calificación de méritos (mide el trabajo de cada empleado a partir de normas y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo), el inventario de recursos humanos (indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro) y los estudios para determinar la moral de trabajo de la organización (actitudes de los empleados hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, que son producto de sus experiencias).

Como otras fuentes de información de análisis de personas se tienen el proceso de selección de personal, datos referentes a nuevas contrataciones,

transferencias, ascensos y promociones, la rotación de personal, retardos y faltas, etc.

Una vez que han sido detectadas las necesidades de capacitación, sigue iniciar las actividades de capacitación mediante el establecimiento de los objetivos y la aplicación de un programa.

4.2 SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la empresa; de esta manera todas estarán vinculadas a un fin común.

La capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y las metas globales y departamentales de la empresa.

Las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación son:

- a) Desarrollar un comportamiento individual, entendido como el grado de compromiso e integración que adquiere la persona, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.
- b) Desarrollar una integración de equipo (comportamiento grupal), entendida como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad.

Señalamos siete objetivos generales de la capacitación llevada a cabo en cualquier empresa:

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: dependiendo el éxito de estas tareas del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- 2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: los verdaderos cambios de actitud en sentido de mejora, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.
- 3) Elevar la calidad del desempeño: una vez que se han detectado casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades.

- 4) Resolver problemas: aunque los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, la capacitación constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a diversas dificultades tanto financieras, administrativas, tecnológicas y humanas.
- 5) Habilitar para una promoción: ayuda al individuo a recorrer 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 obtiene de la empresa, tiene un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.
- 7) Actualizar conocimientos y habilidades: sobre todo en el uso de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más eficiente. La actualización previene contra la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal.

El poner en marcha esfuerzos institucionales de capacitación representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Determinar el contenido o materias de capacitación es parte del establecimiento de objetivos del programa a desarrollar. Los siguientes puntos sirven como base para el contenido de los diferentes programas de capacitación:

- a) Conocimientos generales sobre la empresa.
- b) Conocimientos y habilidades requeridos para el puesto que se desempeña.
- c) Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.
- d) Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes).

En su mayoría, la capacitación impartida, tanto en instituciones especializadas como dentro de la empresa, tienen dos tipos de cursos básicos.

Uno exclusivamente técnico, con un 90% a 100% de materias técnico-específicas orientadas directa e inmediatamente al puesto de trabajo. Y otro de información y formación en general, que tiene como objetivo primordial proporcionar información y orientación general.

Se recomienda alternar ambos tipos de conocimiento, ya que las dos áreas contribuyen en el mismo grado de importancia a la correcta formación de la persona. A veces se da mayor importancia a las materias técnico-específicas, aduciendo que son las que a corto y mediano plazo originarán resultados más productivos para la empresa. Sin embargo de nada sirven los conocimientos técnicos si las actitudes del trabajador no son positivas. Lo que debe lograr la capacitación es una formación integral y no un alto grado de erudición fría y poco fructuosa.

Dependiendo de las necesidades concretas a satisfacer, se puede hacer hincapié en los conocimientos eminentemente técnicos, o en las áreas de formación general.

4.3 LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Un programa es un plan elaborado para alcanzar propósitos específicos, que comprende un conjunto relativamente extenso de actividades y que establece los pasos principales, el orden y el tiempo de cada paso, así como la unidad o miembros de la organización encargado de cada paso.

El programa de capacitación se constituye de acuerdo con el diagnóstico de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quien pondrá en juego su experiencia, conocimientos y pericia para lograr las metas y soluciones deseadas.

La etapa de planeación y organización del programa implica:

- La involucración de los diferentes niveles de mando interesados, a través de la comunicación entre éstos y él o los especialistas.
- Clasificación de necesidades detectadas en:
 - a) Niveles organizacionales (directivo-ejecutivo, mandos intermedios, técnicos, operativos)
 - b) Tipos de necesidades (técnicas, humanas, administrativas)
 - c) Metas a corto, mediano o a largo plazo
- Identificar y evaluar diversas alternativas de solución, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso.

- Establecer contenidos, métodos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.
- Determinación y obtención de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros requeridos para el desarrollo del programa, destacando la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de capacitadores externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipo y materiales.

La ejecución del programa consiste en la instrumentación de todos y cada uno de sus componentes, estando al pendiente de los detalles y manteniendo una estrecha comunicación entre el responsable general y los involucrados en la realización y éxito del programa.

También debe existir un mecanismo de detección para proponer y/o efectuar ajustes de actualización al programa, que garanticen que en todo momento serán capacitadas sólo las personas que lo requieren y en las áreas que necesitan.

Se hace necesario poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc.

4.4 EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

La última parte del proceso de capacitación es la evaluación, la cual es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados del programa de capacitación y de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir posibles errores.

Conocer los resultados obtenidos en cada paso del programa permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos.

Todo programa llevado a cabo se debe evaluar a fin de medir su éxito y el grado de asimilación de los participantes, así como para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

La evaluación de cualquier programa debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- a) La reacción de los participantes
- b) Los conocimientos adquiridos
- c) El desempeño después del curso
- d) Los resultados específicos

La evaluación del personal que se capacita puede realizarse en tres etapas diferentes: antes, durante y al final de la capacitación.

Generalmente la evaluación a priori se realiza mediante un examen de conocimientos y actitudes en relación a los temas que se impartirán en un curso. De esta manera se trata de descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega la persona al curso.

La evaluación durante la capacitación da la ventaja de conocer con regularidad la reacción, conocimientos y cambios en las actitudes de los participantes mientras se les imparte un curso.

La evaluación al final de la capacitación es la más comúnmente utilizada y se enfoca casi exclusivamente a determinar el grado de conocimientos adquiridos por los participantes después de concluir un curso.

Una forma sumamente sencilla para evaluar un programa de capacitación consiste en obtener información sobre los conocimientos y habilidades aprendidos por los participantes a través de cuestionarios o investigación de opiniones. El inconveniente de este procedimiento radica en que con frecuencia los participantes califican los programas de capacitación de acuerdo con su valor de entretenimiento, facilidad o características personales del instructor, en vez de su contenido informativo y formativo.

Una forma más efectiva de la evaluación son la comparación de las calificaciones obtenidas en las pruebas anteriores y posteriores a la capacitación. Un aumento significativo en la calificación de las pruebas posteriores a un curso, indicará el valor de su contenido.

Una alternativa de evaluación mejor que las anteriores es determinar cierto índice de desempeño del trabajo real. Los participantes son evaluados antes de aplicar el programa de capacitación, posteriormente éste se lleva a cabo y después los participantes son reevaluados usando el mismo índice de desempeño de trabajo. El aumento de las calificaciones debe reflejar la competencia y desempeño de trabajo.

Por último es importante recalcar la necesidad de dar un seguimiento al programa de capacitación con la finalidad de que perdure y se continúe en el tiempo.

A efectos de medir los resultados de un programa de capacitación y el desarrollo personal del trabajador, en los aspectos de conocimientos, creatividad, actitud, promociones o cambios, etc. se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior a la ejecución del programa. La comunicación ha de proporcionar la información para saber si se han registrado (en base a criterios objetivos) algunos cambios en la persona y actuación del trabajador, tanto en conocimientos, habilidades, actitudes y en su desempeño en general.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

5.1 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA Y DE LA EMPRESA EN CUESTION

La industria restaurantera está conformada por dos tipos principales de establecimientos: los formales y los informales. A su vez los establecimientos formales se diferencian entre sí por sus características particulares en:

- 1) Restaurantes de lujo: ofrecen como platillos principales carnes, pescados y mariscos y son los más selectivos en cuanto a los clientes que acuden a ellos. Los precios son los más elevados y atienden menos clientes en promedio. Los costos de instalación están por arriba del promedio y emplean una media de 55 empleados.
- 2) Restaurantes especializados: como su nombre lo indica, se especializan en platillos determinados o diversas cocinas internacionales (italiana, japonesa, argentina, española, mexicana, etc.) Los precios pueden ser más bajos que en los restaurantes formales y por lo tanto atienden un mayor promedio de clientes. Son los que tienen el mayor costo promedio de instalación y emplean una media de 57 empleados.
- 3) Restaurantes de comida rápida (fast food): se especializan en el servicio de comida rápida (hamburguesas, pizzas y similares). Tienen un mayor nivel de ventas, empleando en promedio a 36 personas por establecimiento.
- 4) Cafeterías: tienen el menor precio promedio por cliente debido a que el mayor flujo de ingresos es por la venta de café. Sin embargo, también ofrecen alimentos complementarios así como paquetes de desayunos, comidas y cenas. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que hace que sean los establecimientos que captan al mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento. También son los que mayor empleo promedio registran, siendo de 75 personas por establecimiento.

Por su parte los establecimientos informales son aquellos compuestos por fondas, loncherías, puestos ambulantes, pequeños restaurantes, etc. y atienden a un mayor número de clientes ofreciendo precios bajos.

En cuanto a las fuentes de los recursos captados por la industria restaurantera, los mayores ingresos se obtienen por comida y en segundo lugar por desayunos y cenas. Aunque en el caso de los establecimientos de comida rápida, obtienen su mayor ingreso por el servicio de comidas para llevar, y las cafeterías lo obtienen de los desayunos.

En relación a las inversiones en nuevos establecimientos, ésta se ha dado sobre todo en los segmentos de cafeterías y establecimientos de comida rápida, que son los que más han crecido en los últimos años.

La distribución geográfica de los establecimientos de las principales cadenas de restaurantes actualmente es del 71.4% de los establecimientos en el área metropolitana, 6.6% en Jalisco, 4.8% en Nuevo León y el resto en otras ciudades de la República.

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, la aportación de la industria restaurantera a la economía nacional es del 2% del Producto Interno Bruto y del empleo formal de la economía. Por cada billón de pesos captado, la industria restaurantera otorga en promedio quince mil empleos, en tanto que la industria hotelera solo aporta nueve mil.

Además, prácticamente el total de empleo generado por la industria restaurantera es de bajos niveles de calificación. Por esto, la industria ofrece oportunidades de trabajo a empleados no calificados que encuentran dificultades para emplearse en industrias donde se requiere un nivel más elevado de calificación. Siendo entonces una industria con gran capacidad e importancia para generar empleos.

El programa propuesto en este trabajo se enfoca a una cadena de restaurantes cafeterías que atiende a sus clientes en sus diferentes unidades, las cuales actualmente se encuentran ocho de ellas en el D.F., una más en Cuernavaca y otra en Toluca, así como seis franquicias en el área metropolitana.

El objetivo fundamental de la empresa es la plena satisfacción del cliente, proporcionándole los más altos niveles de calidad, higiene y servicio.

La empresa tiene como principales valores la calidad, la honestidad, la lealtad, el respeto, la disciplina, la limpieza y el trabajo en equipo.

5.2 FUNCIONES DEL AREA DE SERVICIO A CLIENTES

Las funciones realizadas por el personal que da servicio a clientes pretenden identificar y satisfacer las necesidades, gustos y deseos de los clientes, asegurándose que queden plenamente satisfechos del servicio. Deben

llevarse a cabo de forma amable, ágil y oportuna, tratando siempre con cortesía a los clientes, sin distinguir o discriminar por ningún concepto ni por mínimo que sea su consumo.

El área de servicio a clientes de los restaurantes está compuesta por tres puestos que tienen contacto inmediato y otorgan su servicio directamente a los clientes externos. Estos puestos son el de vendedora o mesera, el de cajera (o) y el de jefe de piso.

La mesera tiene como función principal la de atender a los clientes, y para ello realiza entre otras las siguientes actividades: muestra la carta a los clientes y sugiere platillos; toma la orden y sirve los productos pedidos por los clientes; mantiene la presentación de las mesas en orden y atractiva; resurte el buffet y está al pendiente de su buen estado y presentación; proporciona los cubiertos necesarios, así como los implementos y condimentos que requieran los clientes para su completa satisfacción; mantiene en orden y con pulcritud su área de trabajo y herramientas necesarias para su servicio; limpieza de estación y de utensilios de trabajo; atender los posibles cambios y cancelaciones de productos; y elaborar la cuenta de consumo.

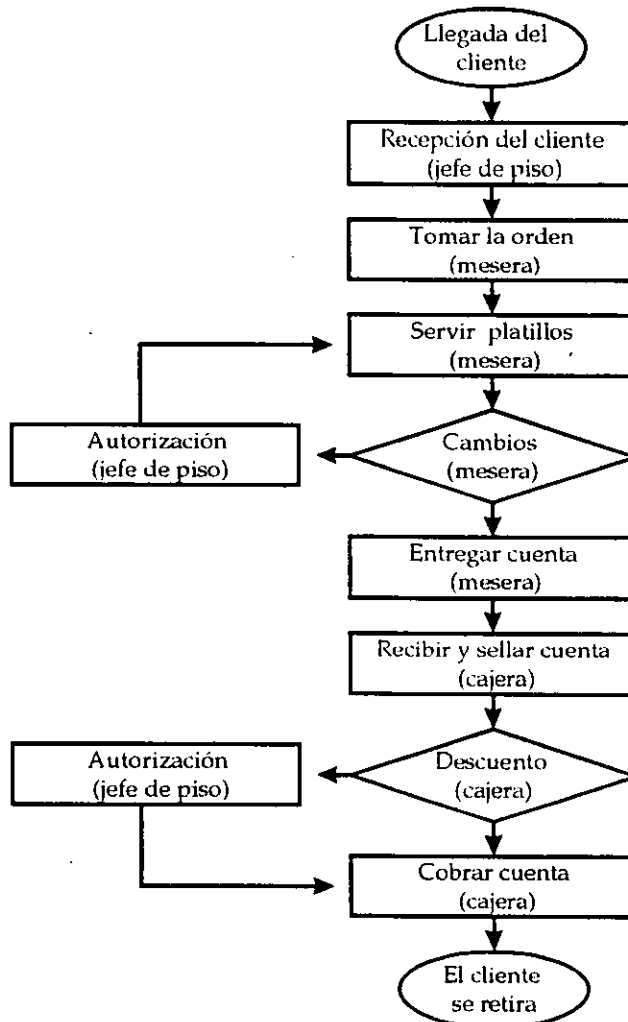
La cajera por su parte tiene la función genérica de recibir el pago de los clientes por concepto de consumo, así como de aplicar los descuentos que procedan en casos especiales (promociones, convenios con empresas, credencial INSEN). Sus actividades son: repartir notas a las meseras para que tomen la orden de consumo; realizar procedimiento de cobro; llevar control de notas en poder de las meseras, así como de las ya pagadas; guardar en orden numérico las notas cobradas; realizar la venta de otros productos en caja (dulces, cigarros, periódicos, regalos); aplicar los descuentos; manejar fondo de caja (morralla) destinado para dar cambios; elaborar facturas cuando las solicite el cliente; autorización de vouchers para el pago con tarjetas de crédito; entrega de recolecciones diarias de dinero; elaboración de corte de turno y llenado de controles administrativos; limpieza del mueble de caja y máquina registradora; ordenar su lugar de trabajo, productos y utensilios.

Las funciones generales del jefe de piso son: ser un anfitrión de los clientes y hacerlos sentir como en su casa, desde la recepción en el salón-comedor, durante su estancia y hasta su despedida en el estacionamiento; dirección eficiente del personal para ofrecer un servicio ágil y de calidad al cliente; cuidado y mantenimiento de los equipos e instalaciones del restaurante. Realiza para ello las siguientes actividades: apertura o cierre de unidad; recepción de clientes y asignación de mesa; coordinar al personal para que trabaje en equipo; vigilar el funcionamiento y uso de los equipos, útiles de

trabajo e instalaciones; autorizar los cambios y cancelaciones de platillos, así como los descuentos; supervisar las actividades del personal de piso (mozos, garroteros, meseras y cajera); revisar la calidad de los productos ofrecidos; manejo de promociones anunciadas en caballetes, posters y trípticos; manejo del fondo de unidad para las compras necesarias para la operación; hacer recolecciones parciales de efectivo y llevar a cabo los depósitos correspondientes; llevar el control de asistencia y el roll de actividades; brindar apoyo y capacitación al personal que lo requiera para llevar a cabo sus operaciones; efectuar trámites administrativos para el manejo de la unidad; recepción y revisión del corte de turno.

5.2.1 Proceso de atención a clientes

A continuación se presenta un diagrama para determinar las principales actividades llevadas a cabo para brindar atención a los clientes, así como la participación en cada una del personal correspondiente.



5.2.2 Procedimientos de operación

- A) Elaboración de consecutivo de notas: el consecutivo de notas es uno de los controles elaborados por la cajera (ver anexo 1), en él se registra la numeración de las notas en poder de la cajera al inicio de turno; al repartir las notas a cada mesera debe hacerlo de cinco en cinco, anotando el número de mesera correspondiente al folio de notas que le entregó. Cada vez que una mesera haya utilizado el total de notas recibidas, debe solicitar cinco más a la cajera.
- B) Recepción de clientes: este procedimiento lo realiza el jefe de piso. Al llegar los clientes debe recibirlos con un saludo y darles la bienvenida, inmediatamente después pregunta cuántas personas son; si hay mesas disponibles les asigna una, si no pregunta al cliente si desea esperar y anota en el libro de registro el nombre del cliente, el número de personas y la sección que desean (de fumar o no fumar). Cuando lleva a un cliente a su mesa, trata primero de llenar los gabinetes o mesas que están junto a las ventanas (para que la unidad se vea más llena desde afuera) y de balancear las cargas de trabajo entre las meseras, pero dando prioridad al lugar escogido por el cliente. Al instalar al cliente en su mesa, entrega las cartas de acuerdo al evento (primer hoja en desayunos, páginas centrales en comidas y cenas, última hoja para postres y bebidas), aprovecha esta oportunidad para promover algún platillo especial, para hablarle de la promoción del momento o para indicarle los platillos del buffet. Al retirarse de la mesa le indicará a los clientes la mesera que los atenderá.
- C) Manejo de notas: la forma en que utilizan las notas las meseras debe ser solicitando cinco notas a la cajera; utiliza siempre primero la nota con la numeración más baja que tenga en su poder; en el momento en que algún cliente ocupa una de las mesas que atiende, debe ir al reloj checador y registrar la hora de entrada en el reverso de la nota, posteriormente anota el número de mesa y de personas y se dirige a tomar la orden. Cada vez que ha utilizado todas las notas, debe ir a la caja para solicitar nuevamente cinco notas.
- D) Registro de consumo: la forma correcta en que la mesera debe anotar el consumo en la nota correspondiente es apuntando el nombre del platillo y/o bebida, con su correspondiente código (conforme a la lista de precios) y precio, de cada uno. También puede armar paquetes y promociones, anotando el código y precio correspondiente. Al solicitar

el cliente la cuenta, hace la suma y anota el total de consumo, registrando éste último dato en su control de ventas. Tiene prohibido tachar o modificar cualquier dato en la nota (incluyendo número de mesera, de mesa, de personas, cancelaciones de productos, de códigos o de precios), el único autorizado para hacerlo será el jefe de piso o encargado de turno, a quien tiene que acudir cuando sea necesaria alguna modificación.

- E) Platillos que salen de la cocina: para cada solicitud de platillos hecha por las meseras a la cocina, debe haber una nota en la que esté escrito el platillo correspondiente, y una vez que dicho platillo es trabajado y entregado a la mesera, el Cheff o encargado de cocina perfora la nota a un lado del nombre del platillo solicitado. Todos los productos servidos en la mesa deben estar anotados en la nota correspondiente.
- F) Cambios y cancelaciones: cuando el cliente desea cambiar algún producto o cancelarlo, la mesera solicita la autorización al jefe de piso, explicándole la razón de la modificación y dándole la nota para que anote el cambio, también hace el registro correspondiente en la hoja de cancelaciones (ver anexo 2), anotando el número de nota, nombre del platillo, precio, causa, número de mesera y firma. Por su parte el jefe de piso debe verificar la validez de la cancelación acercándose a la mesa correspondiente y preguntando directamente al cliente; al proceder la cancelación utiliza un plumín rojo para rayar el producto que se cancela y anotar el cambio que se hace, firma la nota de autorización y también el registro hecho en la hoja de cancelaciones.
- G) Procedimiento de cobro: cuando el cliente llega a pagar a la caja y entrega la nota, la cajera antes de cualquier cosa, debe poner el sello de "Pagado" en el frente de la nota, después debe checar la hora de salida en el reverso, inmediatamente le pregunta al cliente si "todo fue de su agrado", enseguida maquina el consumo (tecleando los códigos anotados), posteriormente realiza el cobro y por último da de baja el número de nota, tachando el número correspondiente en el consecutivo de notas.
- H) Descuentos: éstos se dan por promociones, convenios con empresas, tarjetas de clientes distinguidos, credencial INSEN, etc. Cuando el cliente solicita el descuento, la cajera solicita al cliente su credencial (cliente distinguido, INSEN o empresa) y le pide que anote al reverso de la cuenta su nombre, número de credencial y teléfono, posteriormente acude al jefe de piso para que autorice el descuento, y

una vez aplicado el descuento procede a registrarlo en el control de descuentos (ver anexo 3), anotando el número de nota, el tipo de credencial y el importe del descuento. Por su parte, el jefe de piso debe verificar la validez del descuento y anotar el porcentaje e importe del descuento en la nota, con plumín rojo y también firmar de autorización.

Cabe señalar que el correcto desarrollo de los procedimientos descritos anteriormente, permiten no solo brindar la mejor atención a los clientes, sino controlar y hacer más eficiente la operación del restaurante.

5.3 EL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA DE SERVICIO A CLIENTES

Una vez que han sido descritos las funciones y procedimientos que realiza el área de servicio a clientes; la empresa está en condiciones de clasificar las necesidades de capacitación en habilidades técnicas, pero sobre todo humanas ya que tienen que ver con las actitudes del personal dirigidas a brindar un buen servicio y satisfacción de las expectativas y necesidades específicas de los clientes.

La capacitación a impartir será a nivel operativo (meseras, cajeras y jefes de piso) y tendrá como metas:

- a) A corto plazo la preparación individual para desempeñar adecuadamente un puesto de servicio, a través de un programa de formación.
- b) A mediano plazo la integración de un equipo de trabajo para elevar el nivel de atención y eficiencia.
- c) A largo plazo lograr una ventaja competitiva en el servicio a clientes, que permita que la organización prospere y crezca.

5.3.1 Objetivos del programa

El objetivo general del programa propuesto es determinar las actividades, métodos y contenidos adecuados a la preparación del personal, con una orientación a la estrategia de servicio a clientes, para elevar el nivel de atención y eficiencia de la empresa.

Los siguientes son los objetivos específicos del programa de capacitación propuesto:

- a) Difundir la cultura organizacional y fomentar los valores orientados a la calidad y el servicio.
- b) Adquisición y actualización de conocimientos y habilidades relativos al buen servicio.
- c) Dar la preparación técnica de las funciones específicas del puesto desempeñado, del proceso general de atención a clientes y de los procedimientos de operación llevados a cabo.
- d) Lograr la máxima calidad del servicio.
- e) Elevar el nivel de desempeño individual y de equipo.
- f) Apoyar el desarrollo general de la organización.
- g) Revisión periódica del desempeño del personal.

5.3.2 Actividades propuestas

Las actividades del programa de capacitación formarán parte de la estrategia de servicio, la cual como ya se ha mencionado se compone de las siguientes acciones:

- Identificar los objetivos, metas y misión del negocio
- Conocer a los clientes (sus necesidades, gustos y deseos)
- Crear una visión y dirigirse a ella
- Describir los momentos de verdad
- Sistema de reclamos para evaluar el servicio

En cuanto a las actividades propias de la capacitación, se tienen las siguientes: la preparación al personal de nuevo ingreso para el adecuado desempeño de su puesto (a través de inducción, rotación de puestos y adiestramiento en el puesto), así como la impartición periódica de cursos (tanto internos como externos) de calidad y servicio, la formación de instructores internos para impartir la capacitación al personal; la elaboración de manuales, tanto de los cursos de capacitación, como de procedimientos y políticas; la adquisición y difusión de paquetes didácticos que desarrollen los temas relacionados a la mejor prestación del servicio a clientes.

Con estas actividades se logrará fomentar la satisfacción en el trabajo, la participación en el empleo y el compromiso organizacional.

La capacitación propuesta será impartida en dos fases: una individual y aplicada en el sitio de trabajo, para el personal de nuevo ingreso, con objeto de proporcionar una capacitación en los aspectos técnicos, usando los métodos de inducción, rotación de puestos y adiestramiento en el puesto (TWI); y otra fase grupal y aplicada fuera del sitio de trabajo, al personal que ya está incorporado, para fomentar las actitudes y habilidades de servicio, por medio de cursos en aula.

**PRIMERA FASE DE CAPACITACION
(PERSONAL DE NUEVO INGRESO)**

PUESTO	METODO	INDUCCION	ROTACION DE PUESTOS	ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO	TOTAL DE HRS.
MESERA		4 HRS.	44 HRS.	48 HRS.	96
CAJERA S/EXP.		4 HRS.	-----	92 HRS.	96
CAJERA C/EXP.		4 HRS.	-----	44 HRS.	48
JEFE DE PISO		4 HRS.	68 HRS.	24 HRS.	96

INDUCCION IMPARTIDA A TODO EL PERSONAL

CONTENIDO	DURACION	RESPONSABLE
INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACION	1 HORA	RECURSOS HUMANOS
VISITA A LA UNIDAD Y ENTREVISTA CON ENCARGADOS DE AREA	1 HORA	RECURSOS HUMANOS Y ENCARGADO DE UNIDAD
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	2 HRS.	ENCARGADO DE UNIDAD

TOTAL 4 HRS.

ROTACION DE PUESTOS APLICADA A LOS JEFES DE PISO

PUESTO A DESEMPEÑAR	DURACION
COCINA	20 HRS.
ALMACEN	24 HRS.
CAJA	24 HRS.

TOTAL 68 HRS.

Por último la segunda fase de capacitación será para el personal ya incorporado. Se proponen 36 horas al año, divididas en 3 cursos de 12 horas cada uno (impartidos en 2 días), impartidos aproximadamente cada cuatro meses (las fechas se programarían en función de las temporadas de mayor afluencia).

5.3.3 Métodos a emplear

- 1) Inducción.- después de haber sido contratado un elemento, se hace necesaria la adecuación del individuo a la organización, al puesto, al jefe inmediato y al grupo de trabajo. Se enfoca a los aspectos cognoscitivos del trabajo a realizar y se propone que sean responsables de llevarla a cabo primeramente un encargado de Recursos Humanos, proporcionándole información sobre la organización, sus políticas, reglamentos y derechos que tiene como trabajador; también conviene aplicar dos técnicas de aprendizaje en ésta etapa: la visita a la unidad donde va a laborar y la entrevista con los encargados de cada área funcional (almacén, cocina, mantenimiento, salón-comedor, gerencia), para dar una visión general de los productos y servicios que proporcionan. Posteriormente el encargado de la unidad (gerente o subgerente) continuaría la inducción, explicando las labores específicas y procedimientos de desempeño.
- 2) Rotación de puestos.- el siguiente paso es la adquisición de destrezas a través del trabajo desempeñado en varios puestos (solo para meseras y jefes de piso), supervisado por el encargado de la unidad. En el caso de las meseras constaría de 44 horas laborando en la cocina, con el objeto

de que conozca el proceso de elaboración de platillos y sus ingredientes. Para el jefe de piso se hace necesaria la aplicación de éste método por más tiempo y por mayor número de puestos; primeramente requiere laborar en la cocina durante 20 horas para conocer los platillos, su elaboración e ingredientes, posteriormente trabajar en el almacén 24 horas para conocer las materias primas y el proceso de compras, y después se le entrena en la función de caja y elaboración de controles administrativos, durante 24 horas. Para la cajera no se hace necesaria la aplicación de éste método, ya que las funciones que realiza son directamente aplicadas en su puesto de trabajo.

- 3) Adiestramiento en el puesto.- al comenzar cada persona a desempeñar sus funciones específicas, es necesario que haya una persona que supervise sus labores y que verifique el logro de los objetivos de aprendizaje (cognoscitivos, psicomotrices y afectivos), así como el correcto uso del equipo y los materiales empleados. En el caso de las meseras, el adiestramiento en el puesto será de 48 horas y quedará a cargo de una compañera con gran experiencia y facilidad de enseñanza; en el caso del jefe de piso, éste es auxiliado por otro jefe de piso con experiencia y supervisado por el encargado de la unidad (gerente o subgerente), durante 24 horas. Prácticamente éste método se hace más necesario para la cajera debido a que sus labores son de tipo administrativo y lo que requiere es adquirir práctica en el manejo del equipo (máquina registradora, terminales punto de venta, vouchera, calculadora, teléfono, fax), así como la elaboración de controles administrativos (consecutivo de notas, control de descuentos, control global de ventas, control de diferencias, corte factura) y la atención a clientes (ser amable, servicial, sonreír, facilidad de palabra, habilidad en el trato personal). El período de adiestramiento en el puesto será de 92 horas para las cajeras sin experiencia, y de 44 horas para las cajeras con experiencia, quedando a cargo de un jefe de piso experimentado, así como del encargado de la unidad.
- 4) Cursos en aula.- requieren una planeación anticipada y pueden ser internos (impartidos por los directivos, gerentes e instructores preparados para ello) o externos (otorgados por agencias e instructores especializados). Cubrirían las necesidades de tipo cognoscitivo y afectivo, dando la ventaja de utilizar una gran variedad de ayudas didácticas para la pronta adquisición de conocimientos y mayor desarrollo de habilidades y actitudes de servicio. Se proponen 3 cursos al año, siendo impartidos en promedio cada 4 meses (uno antes de Semana Santa, otro en las vacaciones de verano y uno más para la

temporada navideña). Debido a los costos que implican, se hace conveniente que sean impartidos por el personal de la empresa, con una duración promedio de 12 horas (repartidas en 2 días) cada uno y que estén dirigidos a los aspectos de servicio que más adelante se mencionan; pero sin olvidar que los aspectos técnicos y afectivos forman parte de un todo único que el cliente percibe como servicio. Se recomienda invertir cuando menos una vez al año, en la contratación de agencias e instructores especializados, para la impartición de cursos.

5.3.4 Contenidos a desarrollar

Ya se hizo mención de que la capacitación técnica se compondrá de las funciones y procedimientos enseñados desde la inducción y mejorados con la práctica a través de la rotación de puestos y adiestramiento en el puesto. Solo en casos extraordinarios habría que tratar éstos temas en los cursos en aula.

La información, orientación y formación general de materias orientadas a elevar la calidad del servicio se llevará a cabo a través de los cursos en aula. Para este caso los contenidos propuestos son los siguientes:

- Principios de un buen servicio
- Garantías de servicio
- Identificación de las necesidades de los clientes
- Manejo de los momentos de verdad
- Cultura de servicio
- Habilidades principales de servicio (hacer que el cliente se sienta especial, manejar la primera y la última impresión, actitud positiva, comunicación clara, mostrar entusiasmo, saber trabajar bajo presión)
- Importancia de las actitudes y el lenguaje corporal
- Visión del futuro de la compañía y de las acciones de los competidores
- Cultura organizacional y valores individuales
- Manejo del cambio
- Calidad y medidas de desempeño
- Trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

El proceso de la capacitación en las organizaciones cumple con la finalidad de llevar a cabo la función educativa, la cual es importante para la preparación de los empleados, los cuales no solamente aprenderán a realizar correctamente sus funciones o llevar a cabo los procedimientos establecidos, sino que sobre todo, se orientarán sus actitudes y valores individuales en pro de la eficiencia y productividad de la organización.

Como hemos visto durante el desarrollo de éste trabajo, si una organización quiere permanecer y alcanzar el éxito en los negocios, es necesario que determine los factores más relevantes que provocarán su desarrollo: el servicio, la calidad, el manejo del cambio y la cultura organizacional enfocada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para ello el primer paso será elegir y conservar a los mejores empleados de la organización, brindándoles el mejor servicio: la capacitación constante, procurar su satisfacción en el empleo y promover la participación y compromiso organizacional.

En cuanto a la capacitación, es determinante detectar adecuadamente las necesidades educativas del personal, señalar los objetivos a alcanzar, llevar a cabo las actividades que se dirijan hacia ellos y evaluar constantemente los resultados obtenidos.

La búsqueda de la excelencia en el servicio, permitirá por su parte, aplicar toda una estrategia de desarrollo, eficiencia y productividad de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Alejandro Mendoza Nuñez
La capacitación práctica en las organizaciones
Editorial Trillas, México 1994.

Alfonso Siliceo A.
Capacitación y desarrollo de personal
Editorial Limusa, México 1995.

Fernando Arias Galicia
Administración de recursos humanos
Editorial Trillas, México 1991.

Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza
Dirección por servicio
Editorial McGraw-Hill, México 1992.

Barry Hopson y Myke Scally
12 Pasos para el éxito brindando servicio
Ediciones Macchi, Argentina 1993.

Keith Davis y John W. Newstrom
El comportamiento humano en el trabajo
Editorial McGraw-Hill, México 1993.

Lourdes Münch
Más allá de la excelencia y de la calidad total
Editorial Trillas, México 1992.

James Stoner y Charles Wankel
Administración
Editorial Prentice Hall, México 1989.

Jesús Carlos Reza Trosino
El ABC del administrador de la capacitación
Panorama Editorial, México 1995.

Karl Albrecht y Lawrence Bradford
La excelencia en el servicio
LEGIS Editores, Colombia 1991.

Denis Walker
El cliente es lo primero
Ediciones Díaz de Santos, España 1991.

Ley Federal del trabajo
Editorial Alco, México 1996.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ANEXOS

ANEXO 1

REGISTRO CONSECUTIVO DE NOTAS

Unidad: IZCALLI

Fecha: 30-III-98

Turno: PRIMERO

DEL: <u>4021</u>				AL: <u>4100</u>																
				<u>2</u>	<u>6</u>	<u>9</u>	<u>4</u>	<u>7</u>		<u>2</u>	<u>4</u>	<u>9</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>9</u>	<u>2</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>4</u>	<u>9</u>
1	6	11	16	X	X	X	X	X	46	X	56	61	66	X	76	81	86	91	96	
2	7	12	17	X	X	X	X	X	X	52	57	62	X	X	77	82	87	92	97	
3	8	13	18	X	X	X	X	X	48	X	X	X	X	X	78	83	88	93	98	
4	9	14	19	X	X	X	X	X	X	54	X	64	69	X	79	84	89	94	99	
5	10	15	20	X	X	X	X	X	X	55	X	65	70	X	80	85	90	95	100	
DEL: <u>4101</u>				AL:																
1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	
3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	
4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Observaciones: Comienzo en 4021

ANEXO 2

HOJA DE CANCELACIONES

UNIDAD: <u>IZCALLI</u>					
TURNO: <u>PRIMERO</u>			FECHA: <u>30-III-98</u>		
No. NOTA	PLATILLO	PRECIO	CAUSA	MESERA	FIRMAS
4063	Ensalada	29.00	Cambio	6	
4091	Molletes	15.00	No los curse	4	
4127	Naranjada	7.00	Cambio	9	
4154	Buffet	39.00	Ordenó a la carta	2	

